Лидерство на переднем краю

Новое понимание, полученное от лидеров, имеющих постконвенциональное сознание, и того, как они проектируют трансформирующие инициативы и участвуют в их реализации

Барретт Браун

9 billion people

Species extinction

Climate change

Radical transparency

Peak oil

Increasing consumer expectations

Declining resources

Major economic disruptions

Global pandemics

Accelerating rate of technical progress

Wild cards

Каким образом мы можем подготовить свои лидерские способности к тому, чтобы справиться с возрастающей сложностью завтрашнего дня?

Chris Bucklow

Западная психология и восточные традиции мудрости указывают в одном и том же направлении: глубинное саморазвитие

«Будущее наших организаций зависит от успешной идентификации и развития всех лидеров на более высокие [уровни развития] — к пространству большей аутентичности, — так чтобы они могли эффективно справиться со всё возрастающей сложностью проблем нашего времени».

~ K. M. Eigel & K.W. Kuhnert, *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*, p. 383

«Просветление служит источником понимания, сострадания и силы, которая нужна для решения индивидуальных и коллективных проблем человека по мере того, как они нескончаемо увеличиваются».

~ Les Hixon, *Coming Home: The Experience of Enlightenment in Sacred Traditions*, p. xi

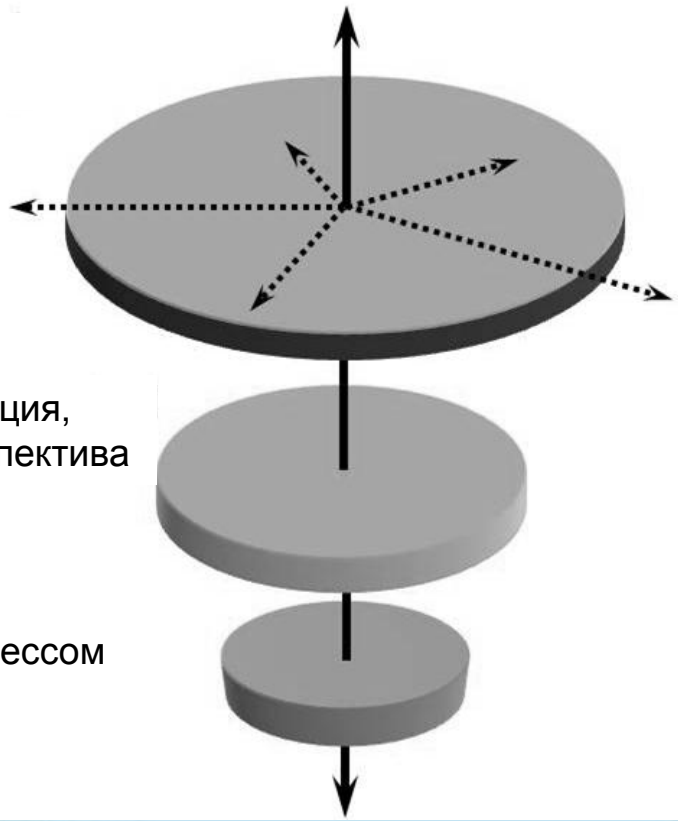
Развитие в глубочайшем смысле означает трансформации сознания = «вертикальное развитие»

Латеральный, или горизонтальный, рост и вертикальная трансформация

Латеральное, горизонтальное = расширение в рамках одной и той же стадии (развитие новых навыков, получение новой информации и сведений, перенесение из одной сферы в другую): «транслирование» в терминах Уилбера.

Вертикальное вверх = трансформация, вертикальное развитие, новая перспектива

Вертикальное вниз = временная и постоянная регрессия в связи с обстоятельствами, окружением, стрессом и болезнями

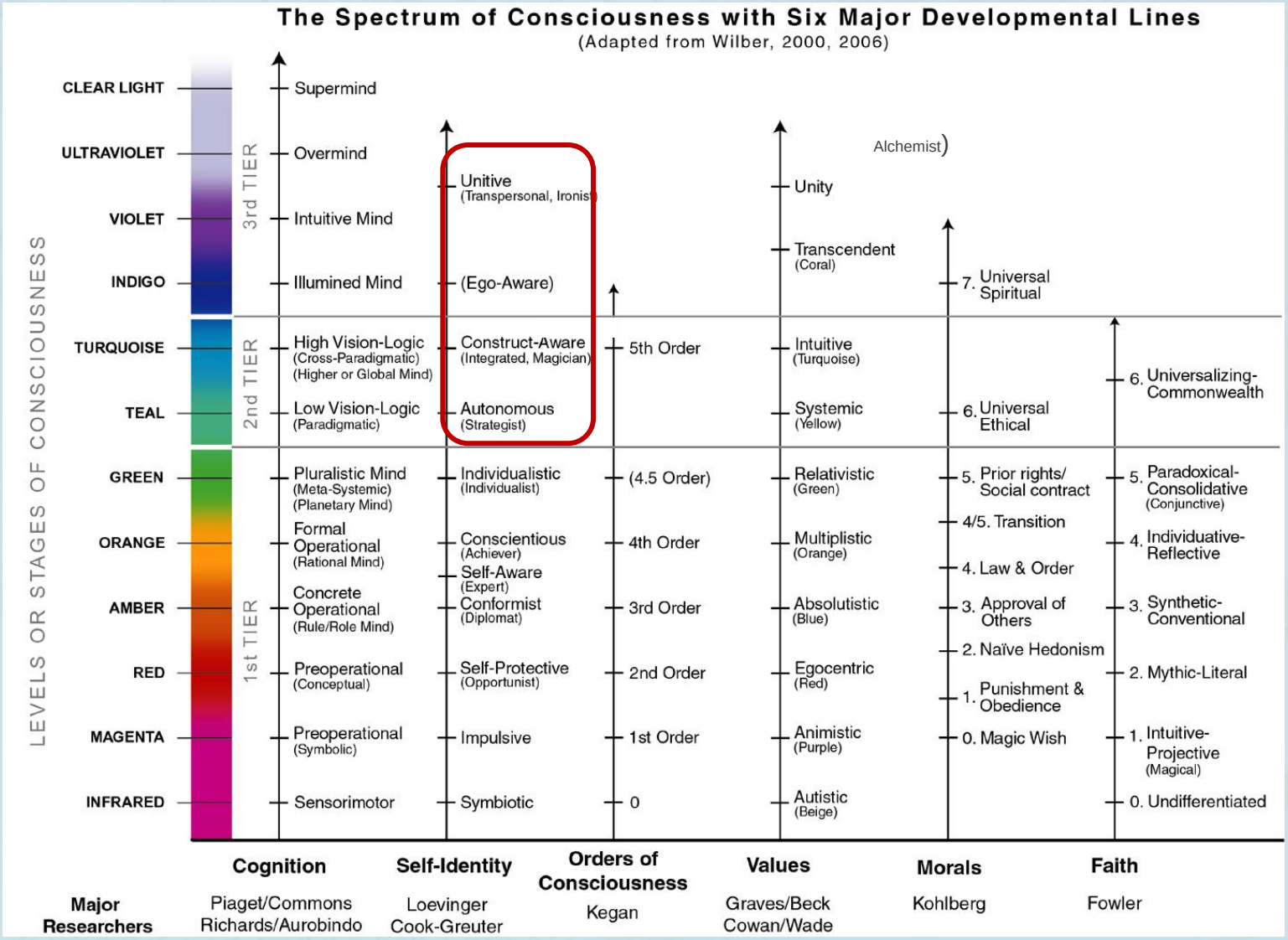


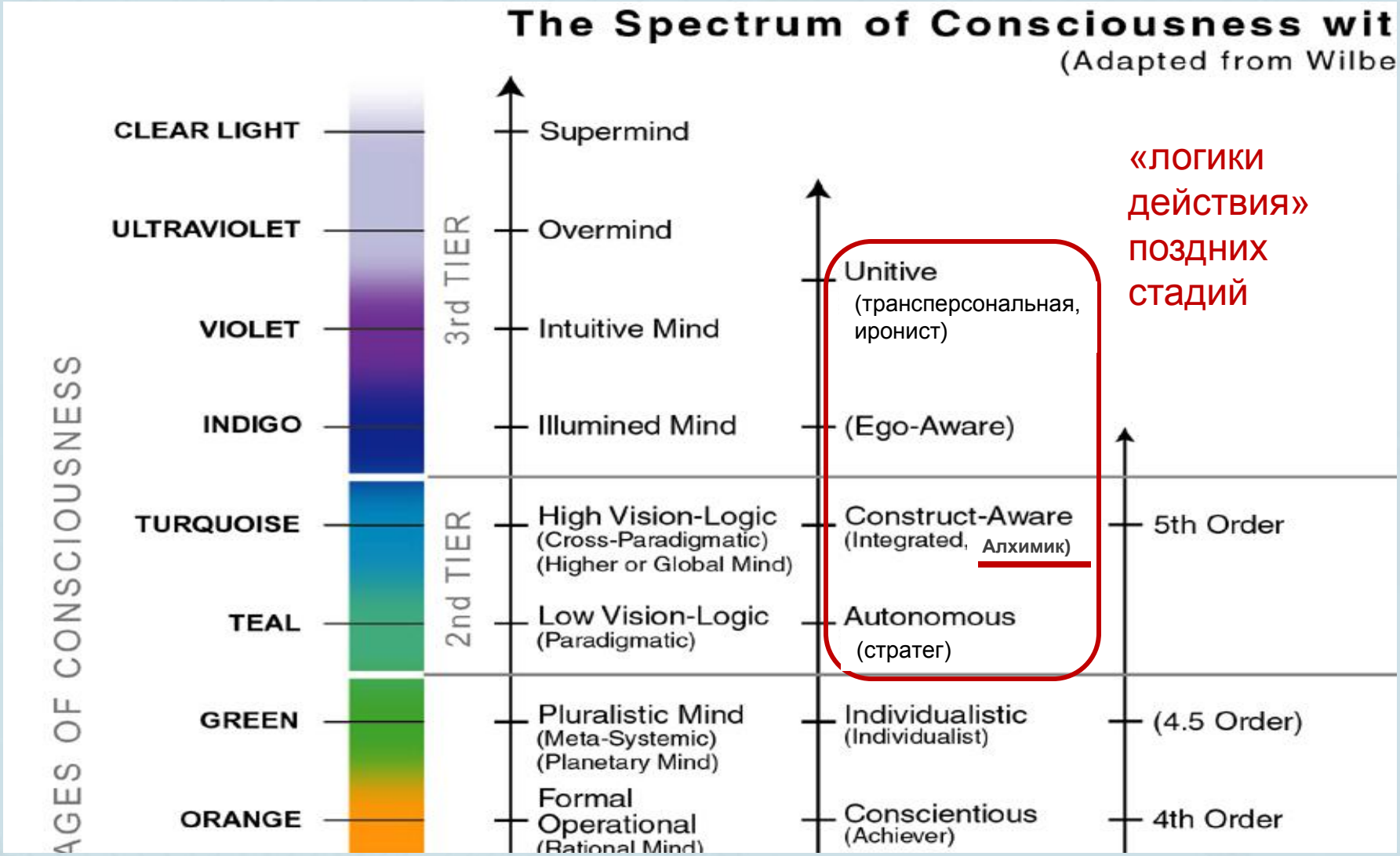
(Cook-Greuter, 2004; Wilber, Engler & Brown, 1986)

Сфера взрослого развития в течение многих десятилетий исследовала трансформации сознания

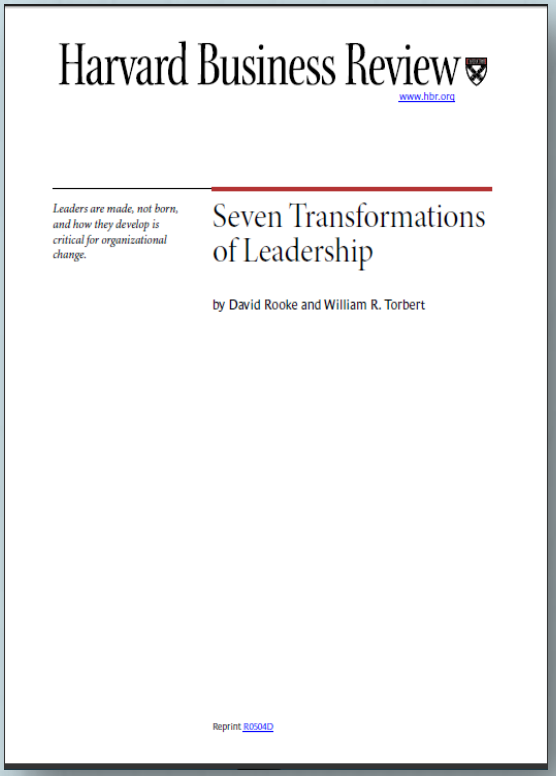
Линия развития	Основная забота	Ведущие исследователи
Когнитивная	Что существует?	Пиаже, Киган
Эго/«я»-идентичность	Кто я?	Лёвинджер, Кук-Гройтер
Ценности	Что важно?	Грейвз, Бек и Кован
Мораль	Что правильно?	Колберг, Гиллиган
Вера/духовность	Дух	Фаулер, св. Иоанн, Ауробиндо
Потребности	Что мне нужно?	Маслоу
Межличностная	Как я должен взаимодействовать с другими?	Селман, Перри

Adapted from Wilber, 2000, 2006


The Spectrum of Consciousness with Six Major Developmental Lines
(Adapted from Wilber, 2000, 2006)
LEVELS OR STAGES OF CONSCIOUSNESS
CLEAR LIGHT
ULTRAVIOLET
VIOLET
INDIGO
TURQUOISE
TEAL
GREEN
ORANGE
AMBER
RED
MAGENTA
INFRARED
3rd TIER
2nd TIER
1st TIER
Supermind
Overmind
Intuitive Mind
Illumined Mind
High Vision-Logic (Cross-Paradigmatic) (Higher or Global Mind)
Low Vision-Logic (Paradigmatic)
Pluralistic Mind (Meta-Systemic) (Planetary Mind)
Formal Operational (Rational Mind)
Concrete Operational (Rule/Role Mind)
Preoperational (Conceptual)
Preoperational (Symbolic)
Sensorimotor
Unitive (Transpersonal, Ironist)
(Ego-Aware)
Construct-Aware (Integrated, Magician)
Autonomous (Strategist)
Individualistic (Individualist)
Conscientious (Achiever)
Self-Aware (Expert)
Conformist (Diplomat)
Self-Protective (Opportunist)
Impulsive
Symbiotic
5th Order
(4.5 Order)
4th Order
3rd Order
2nd Order
1st Order
0
Alchemist)
Unity
Transcendent (Coral)
Intuitive (Turquoise)
Systemic (Yellow)
Relativistic (Green)
Multiplistic (Orange)
Absolutistic (Blue)
Egocentric (Red)
Animistic (Purple)
Autistic (Beige)
7. Universal Spiritual
6. Universal Ethical
5. Prior rights/ Social contract
4/5. Transition
4. Law & Order
3. Approval of Others
2. Naïve Hedonism
1. Punishment & Obedience
0. Magic Wish
6. Universalizing-Commonwealth
5. Paradoxical-Consolidative (Conjunctive)
4. Individuative-Reflective
3. Synthetic-Conventional
2. Mythic-Literal
1. Intuitive-Projective (Magical)
0. Undifferentiated
Cognition
Self-Identity
Orders of Consciousness
Values
Morals
Faith
Major Researchers
Piaget/Commons Richards/Aurobindo
Loevinger Cook-Greuter
Kegan
Graves/Beck Cowan/Wade
Kohlberg
Fowler


The Spectrum of Consciousness wit
(Adapted from Wilbe
AGES OF CONSCIOUSNESS
CLEAR LIGHT
ULTRAVIOLET
VIOLET
INDIGO
TURQUOISE
TEAL
GREEN
ORANGE
3rd TIER
2nd TIER
Supermind
Overmind
Intuitive Mind
Illumined Mind
High Vision-Logic
(Cross-Paradigmatic)
(Higher or Global Mind)
Low Vision-Logic
(Paradigmatic)
Pluralistic Mind
(Meta-Systemic)
(Planetary Mind)
Formal
Operational
(Rational Mind)
Unitive
(трансперсональная,
иронист)
(Ego-Aware)
Construct-Aware
(Integrated, Алхимик)
Autonomous
(стратег)
Individualistic
(Individualist)
Conscientious
(Achiever)
5th Order
(4.5 Order)
4th Order
«логики
действия»
поздних
стадий

Модель «логик действия» — одна из наиболее распространённых в исследованиях лидерства

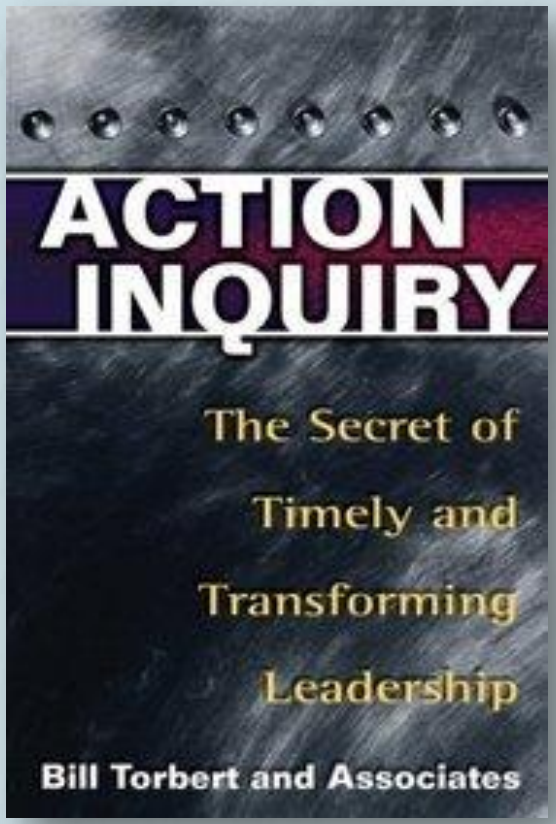

Harvard Business Review
www.hbr.org

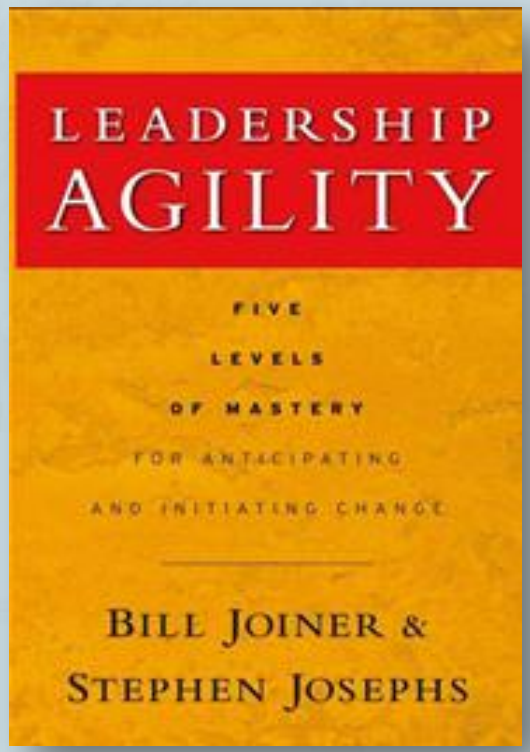
Leaders are made, not born, and how they develop is critical for organizational change.

Seven Transformations of Leadership

by David Rooke and William R. Torbert

Reprint R0504D





Что такое логика действия?

В фундаментальном смысле логика действия представляет собой то, как мы организуем реальность

Она описывает стадию развития смыслосозидания, которая информирует и управляет нашим мышлением и поведением.

Она включает то, что мы видим как смысл жизни, какие потребности мы удовлетоворяем, к каким целям мы стремимся, наши эмоции & опыт бытия в мире, а также как мы думаем о себе и мире.

Данная модель была разработана Биллом Торбертом в процессе работы с организациями и лидерами; она основана на исследованиях эго-развития и «я»-идентичности Джейн Лёвинджер и Сюзанны Кук-Гройтер.

(Cook-Greuter, 1999; Torbert et al., 2004)

Логики действия поздних стадий коррелируют с более высокой эффективностью лидерства

Rommel de Leon

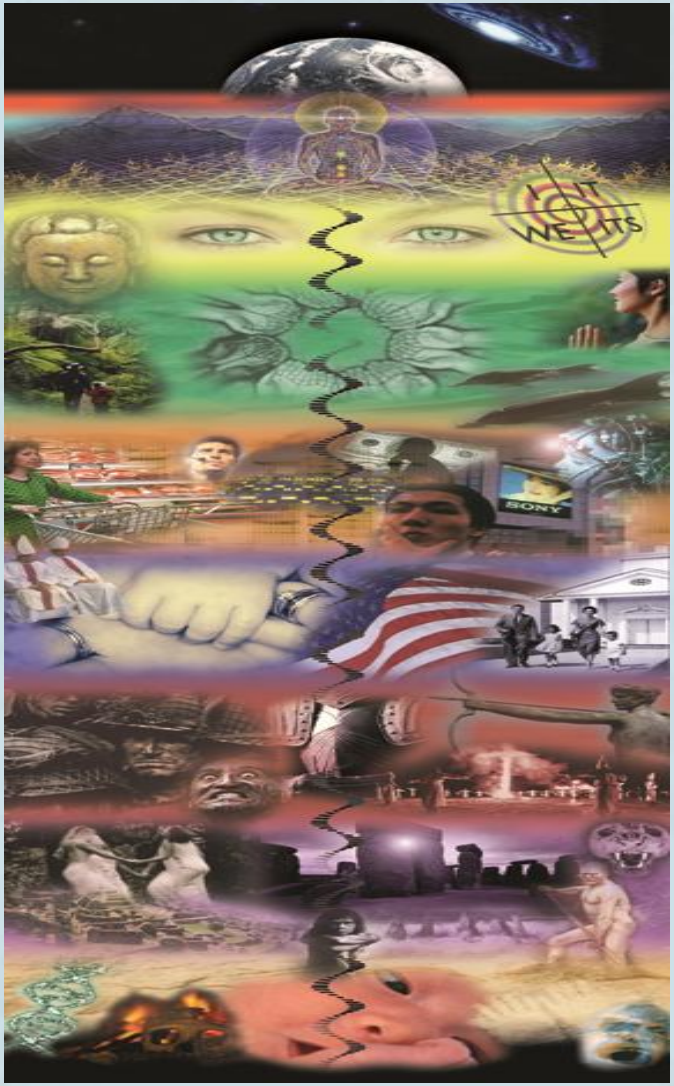
- Более хорошие агенты изменений
- Более эффективны и продуктивны
- Лучше фасилитируют процессы организационного обучения
- Лучше справляются с процессами создания совместно разделяемого понимания действительности

***Как* лидер познаёт столь же (если не более) важно, как и то, *что* лидер знает**

(Baron & Cayer, 2011; Fisher, et al., 1987; Fisher & Torbert, 1991; L. S. Harris & Kuhnert, 2008; Kuhnert & Lewis, 1987; Lewis, et al., 2005; McCauley, 2006; Rooke & Torbert, 1998; Strang & Kuhnert, 2009; Torbert, et al., 2004)

Каждая новая логика действия включает реорганизацию смыслосозидания, перспективы, «я»-идентичности и нашего общего способа познания.

— Сюзанна Кук-Гройтер (Cook-Greuter, 1999)



Steve Self

Более высокий уровень эффективности лидерства появляется благодаря возникновению новых способностей

Улучшение когнитивного функционирования

Улучшение личностной и межличностной осознанности

Улучшение понимания эмоций

Улучшение способности более точно сопереживать

(Manners & Durkin, 2001)

В большинстве зрелых логик действия возникают довольно сильные способности

Системы → Объединяющая перспектива на реальность

Одновременное удерживание и управление конфликтующими контекстами, перспективами, эмоциями

Глубинная открытость интуиции; рациональный ум рассматривается как инструмент, а не преобладающий способ понимания

Глубинное принятие себя, других, настоящего мгновения без суждения = открытость, гибкость, сонастроенность

Толерантное отношение к неопределённости → Коллаборативная вовлечённость в неопределённость для со-творчества

Частые «потоковые» и свидетельствующие состояния сознания

+ Дюжины других качеств…

Craig Cavalluzi

(Cook-Greuter, 1999, 2000, 2005; Joiner & Josephs, 2007; Nicolaides, 2008)

Логика действия	Основной фокус	Характеристики	Сильные качества как участника организации	% взрослого населения США (n = 4,510)
Иронист [в процессе исследования]	Бытие; опыт ежемоментного возникновения сознания	*Институционализирует процессы развития* через «освобождающие дисциплины». Удерживает космическую или вселенскую перспективу; визионерство	Создание условий для глубинного развития индивидов и коллективов	**0.5%**
Алхимик	Взаимодействие деяния, сознавания, мышления и аффектов; трансформирование себя и других	*Генерирование социальных трансформаций.* Интегрирует материальную, духовную и общественную трансформацию	Хорош как лидер масштабных общественных трансформаций	**1.5%**
Стратег	Соединяет теорию и принципы с практикой; взаимодействия динамических систем	*Генерирует организационные и личностные трансформации.* Использует силу взаимных познания, бдительности и уязвимости для кратко- и долгосрочных целей	Эффективен как трансформационный лидер	**4.9%**
Индивидуалист	Самость во взаимоотношении с системой; взаимодействие с системой	*Взаимопереплетает соревнующиеся личные и коллективные логики действия.* Создаёт уникальные структуры для заполнения пробелов между стратегией и производительностью	Эффективен в венчурных и консультирующих ролях	**11.3%**
Рационалист	Достижение результатов, эффективность, цели, успех внутри системы	*Достигает стратегических целей.* Эффективно достигает цели через команды; балансирует управленческие обязанности и требования рынка	Хорошо подходит на управляющие роли; ориентация на цели и действие	**29.7%**
Эксперт	Экспертиза, процедура, продуктивность	*Управляет при помощи логики и экспертизы*; ищет рациональной продуктивности	Хорош как автор индивидуального вклада	**36.5%**

Adapted from Rooke & Torbert (2005). Percentages from Cook-Greuter (1999.) Ironist material from Cook-Greuter (1999, 2004, 2005) and Torbert (1987)

Чем «сознательные» лидеры устойчивого развития *на самом деле* занимаются перед лицом проблем комплексных изменений?

Исследование

1. Обзор исследований лидерства, относящихся к взрослому развитию и устойчивому развитию
2. Интервью и психологическое обследование около тридцати лидеров устойчивого развития и агентов изменений
3. Глубинный анализ подходов 13 участников

Итоговая выборка испытуемых

13 лидеров устойчивого развития и агентов изменений

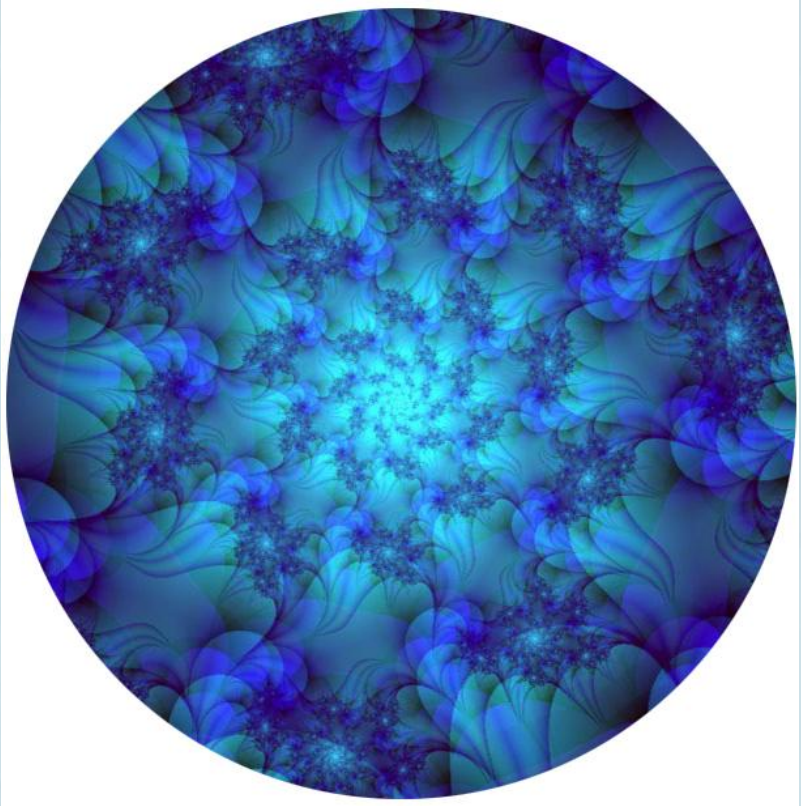
- Логика действия поздней стадии: «стратеги» (6), «алхимики» (5), «иронисты» (2)
- Менеджеры среднего и высшего звена в бизнесе, правительстве, гражданском обществе + консультировании
- Участвуют в инициативах, влияющих на >1000 человек
- Работают в сфере устойчивого развития по меньшей мере 3 года
- Северная и Южная Америка, Западная Европа, Океания
- 5 женщин, 8 мужчин; 33–66 лет

Ключевые результаты

Исследовательский вопрос
Темы
Поддерживающие данные
Каким образом лидеры на поздней стадии развития логики действия проектируют инициативы по устойчивому развитию?
Бытие: проектирование на глубинной внутренней основе
Работа по устойчивому развитию как духовная практика
Проектирование, погружённое в трансперсональные смыслы
Принятие неопределённости; доверие себе, другим и процессу
Рефлексия: доступ к мощным внутренним ресурсам и теориям для проектирования
Использование интуиции и других способов познания, отличных от рационального анализа
Навигация посредством теории систем, теории сложности, интегральной теории
Вовлечённость: адаптивное управление проектированием
Диалог с системой для непрерывного адаптивного проектирования
Роли адаптируются как хранители пространства, творцы поддерживающих условий и катализаторы
Развитие культивируется в себе, других и коллективе

Тема №1 — Бытие:
Проектирование на глубинной внутренней основе

- Видят свою работу как духовную практику
- Основывают свою работу на глубинных смыслах
- Принимают неопределённость с доверием себе, другим и процессу



Пример: Работа по устойчивому развитию как йога на основании связи с Единым

Luz [«иронист»]: Что может быть более творческим, чем вовлечение себя во взаимоотношения с комплексностью жизни и поддержка развития сознания? … Карма-йога [есть], определённо, один из способов моего отношения к [деятельности в сфере устойчивого развития] … три ступени карма-йоги [включают] смирение перед божественным, освобождение от привязанности к плодам своего труда и самозабвенный труд; именно такое качество я привношу в свою [работу по устойчивому развитию].

Что я делаю [чтобы спроектировать инициативу по устойчивому развитию] заключается в следовании эволюционной дуге. Прямо с самого начала: «Каково первое проявление духа и как я могу сонастроиться с ним?» Это может довольно странно звучать, но это мне помогает, прежде всего, заземлиться [в Едином]. И затем оттуда я задаюсь вопросом: «Хорошо, и что же в точности здесь возникает?»

Эти лидеры устойчивого развития и агенты изменений приемлют неопределённость с глубоким доверием

Готовность «не знать»; работа с неопределённостями в процессе проектирования и вовлечения.

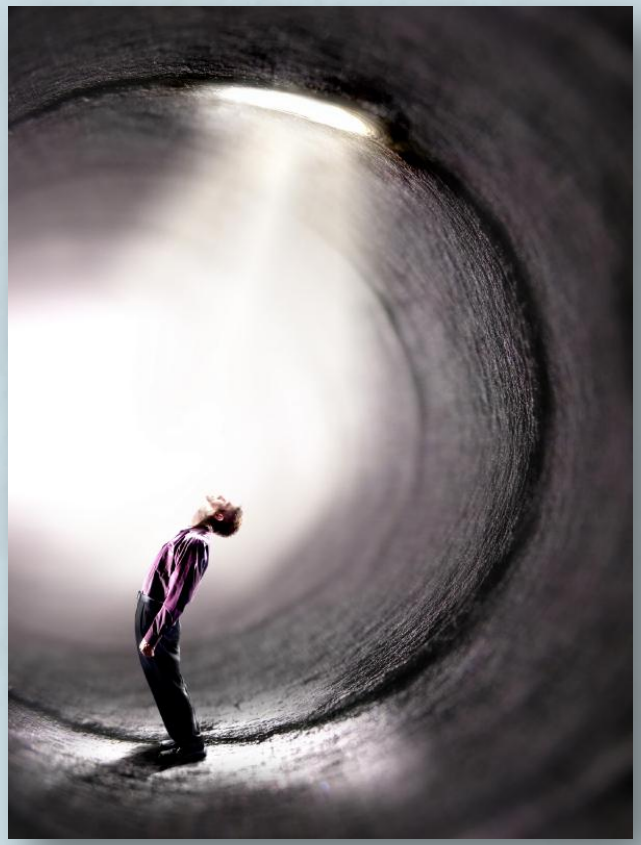
Доверие к себе, другим участникам и процессу по мере продвижение через многозначность.

Todd Guess

Тема №2 — Рефлексия: доступность мощных внутренних ресурсов и теорий

Использование интуиции и других способов познания, отличных от рационального анализа

Навигация при помощи теории систем, теории сложности и интегральной теории



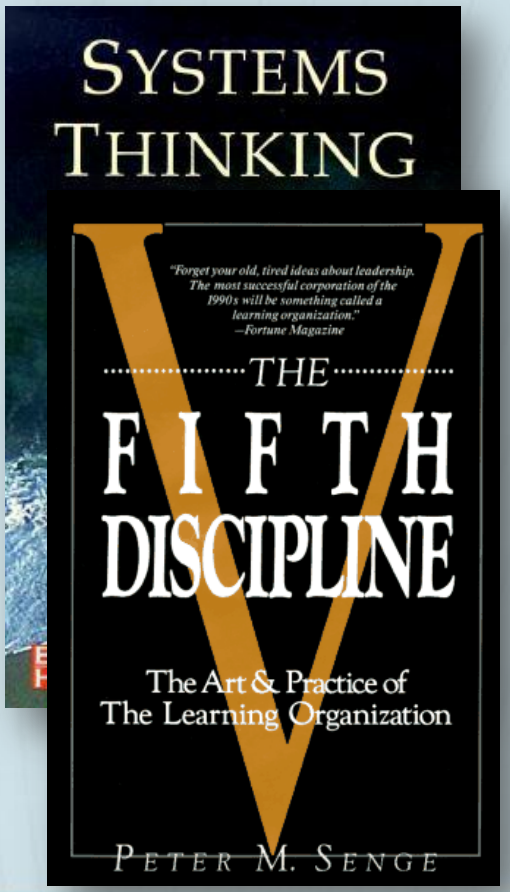
интуиция

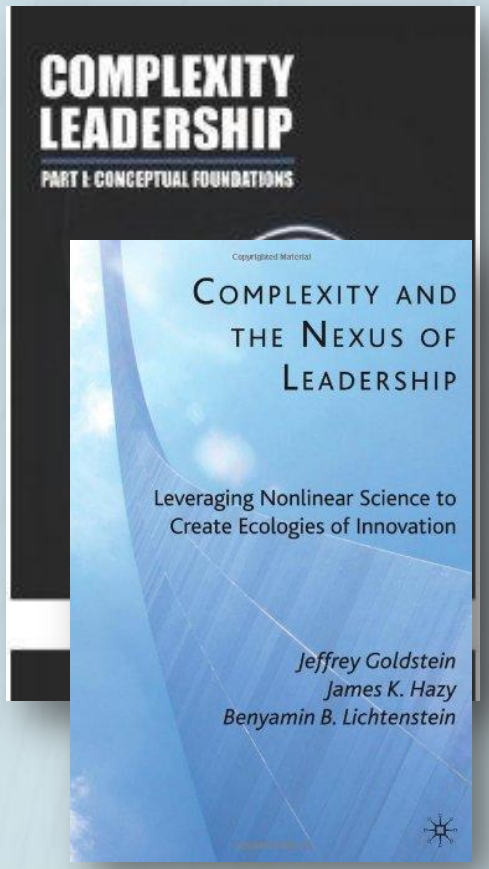
Рациональный ум

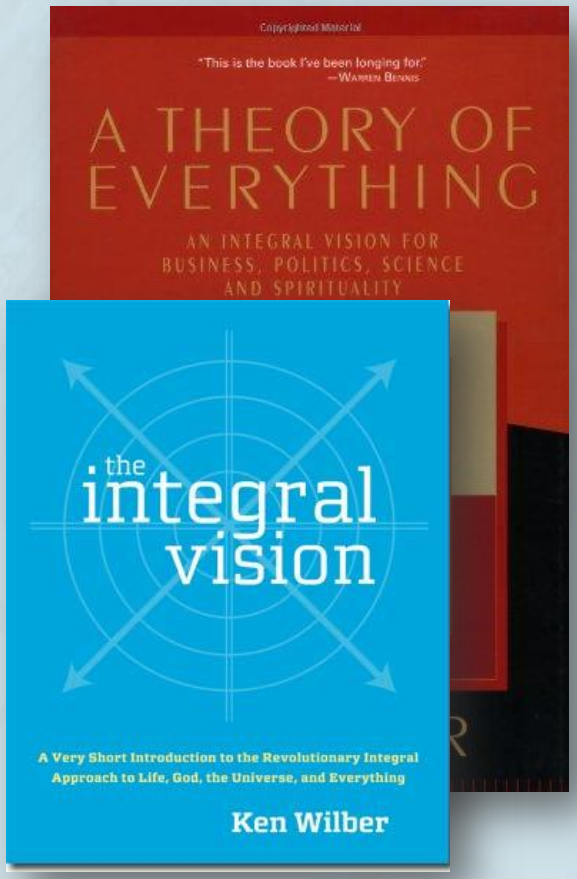
Пример: Изначальное проектирование из источника, отличного от рационального ума

Matthew [«стратег»]: Я пошёл на [семинар по устойчивому развитию] и… уровень сознания на этом семинаре, и резонанс, и то, куда он меня привёл с точки зрения моего уровня сознания и бытия, позволили мне просто расслабиться и открыться тому, что будет. Я не работал посредством нормальных процессов проектирования, которые я обычно использовал. …Я погрузился в правильные рамки бытия или пространства, уровня сознания, и просто написал всё. В пространстве двенадцати часов простого сидения… некоторого рода возвышенное состояние сознания, из него всё возникло. И этот проект, эта суть, это ядро дизайна — я его распаковывал, пытался понять его и осознать теорию, лежащую в его основе в течение четырёх лет.

Они руководствуются теорией систем, теорией сложности и интегральной теорией







Тема №3 — Вовлечённость: Адаптивное управление проектированием

- Диалог с системой для непрерывно адаптирующегося проектирования
- Культивация развития в себе, других и коллективе
- Принятие ролей катализатора, творца поддерживающих условий, хранителя пространства

Для диалога с системой сущностную роль играют экспериментация и «следование за энергией»

Потоковое течение в направлении открытостей

Осознание блоков в себе, других и коллективе

Они также культивировали развитие в себе, других и коллективе

- Дневники, медитация, работа с коучем или наставником
- Проработка психодинамического пласта, теневых проблем, «вопросов эго» — обучение быть более «энергетически чистыми» для того, чтобы «не препятствовать течению»
- Поддержка других в трансформации как часть процесса проектирования и вовлечения

Chris Bucklow

Эти лидеры имели склонность к разным ролям по управлению изменениями, соответствующим их логике действия

Стратеги: катализация
- Работа *над* системой

Алхимики: создание поддерживающих условий
- Диалог *с* системой

Иронисты: хранят пространство и смотрят в него с удивлением
- Вовлекаются *как* система

Эти лидеры устойчивого развития продемонстрировали 15 продвинутых компетенций

1. Погружение практики устойчивого развития в глубинные смыслы
2. Интуитивное принятие и воплощение решений
3. Принятие неопределённости с чувством глубокого доверия
4. Осознание внутреннего пространства и вовлечённость в него
5. Удерживание множества перспектив
6. Диалог с системой
7. Следование энергии
8. Самотрансформация
9. Создание условий для развития
10. Хранение пространства
11. Менторство по вопросам психодинамической тени
12. Теория систем и сложносистемное мышление
13. Теория сложности и мышление в понятиях сложности
14. Интегральная теория и интегральная рефлексия
15. Управление полярностями

Дополнительная информация…

Barrett C. Brown – bbrown@integralinstitute.org

Полный текст диссертации на английском языке:
http://integralthinkers.com/featured/conscious-leadership/

Аудиозапись интервью:
http://www.wakinguptheworkplace.com/freebarrettbrowndownload/

Доп. материалы

Они также принимали определённую роль и подход к управлению изменениями, соответствовавшие их логике действия

«Стратеги»

- Катализируют. Основывают служение на персональных (личностных) смыслах.
- Проводят операции *над* системами посредством активного влияния лиц, находящихся у власти, имеющих авторитет и влияние, для того, чтобы осуществить видимые изменения, необходимые в системе.

«Алхимики»

- Создают поддерживающие условия. Основывают служение на трансперсональных (надличностных) смыслах.
- «Диалог» *с* системами посредством экспериментации и тестовых проб, одновременно создавая условия, которые помогают развиваться системам и индивидам, их составляющим.

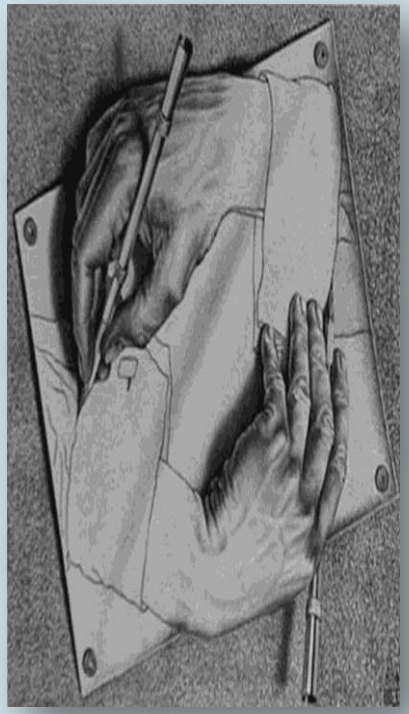
«Иронисты»

- Держат пространство и удивляются. Основывают служение на объединяющих (unitive) смыслах.
- Заземляются в Единстве и проектируют *как* система. Иными словами, с изумлением погружаются в потребности и зону ближайшего развития системы (или индивида), внимательно вслушиваются и удерживают энергетическое напряжение для возникновения следующей стадии зрелости.

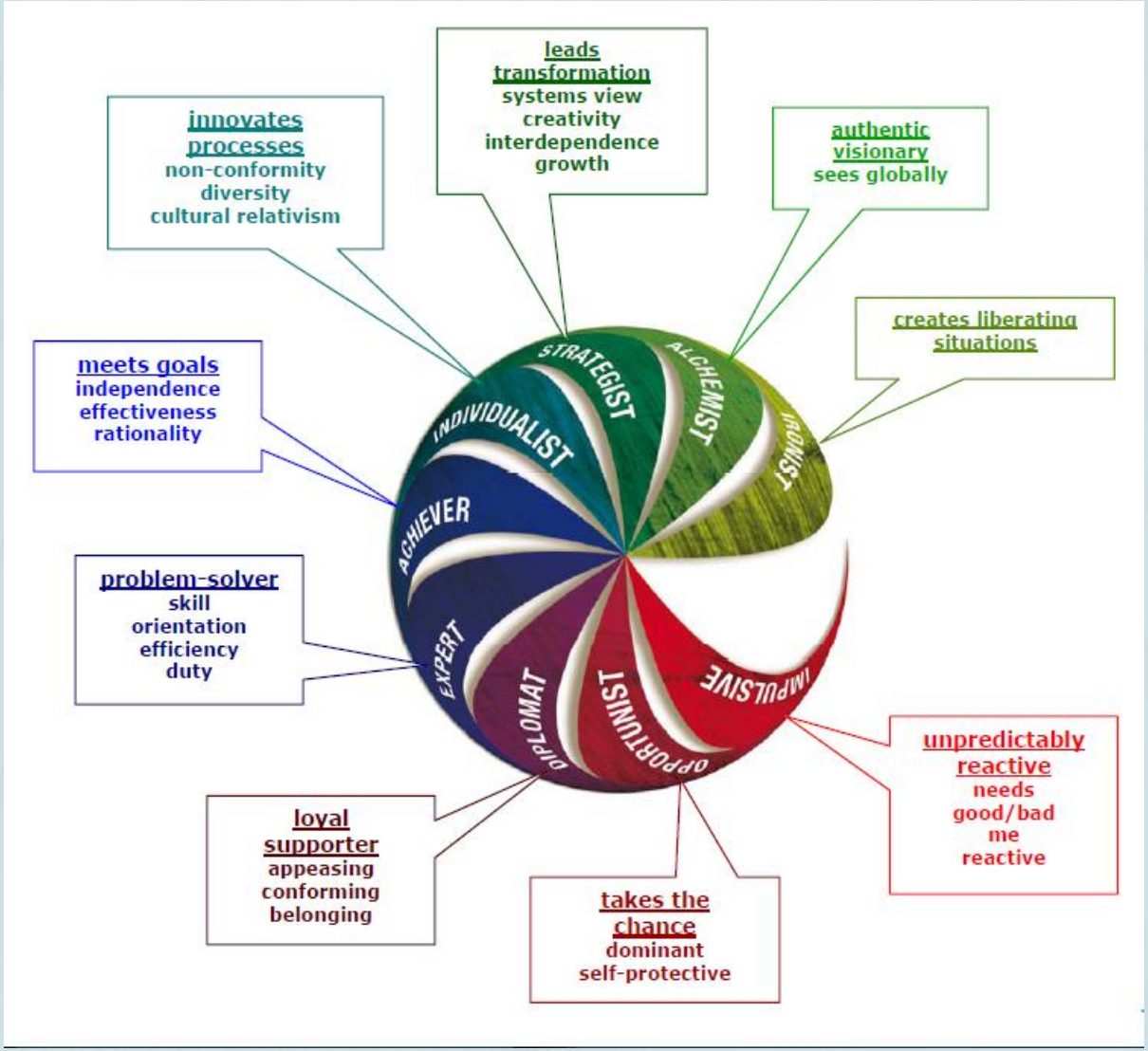
Как раскрыть своё внутреннее развитие

Что делать? Десять способов вовлекаться в глубинное человеческое развитие и расширить горизонт своих лидерских способностей

1. Удерживайте сильное желание и приверженность развитию
2. Погрузитесь в комплексные среды (межличностные, профессиональные, образовательные)
3. Найдите сообщество и наставников/коучей, которые бросали бы вам вызов и которые привержены собственной трансформации
4. Регулярно медитируйте
5. Регулярно саморефлексируйте (напр., «деятельное познание»)
6. Будьте вовлечены в интегральную трансформирующую практику (тело, разум, дух, тень)
7. Осознавайте и исследуйте свои внутренние состояния. Найдите хорошую карту психологической территории (напр., интегральная теория)
8. Осознанно вовлекайте себя во взаимодействие с жизненными проблемами. Будьте открыты и готовы сконструировать новую систему координат, когда возникнут трудности
9. Стремитесь к новизне, экспериментируйте, ставьте под сомнение статус-кво, исследуйте неконвенциональное
10. Погружайтесь в пиковые переживания и изменённые состояния сознания



(Baron & Cayer, 2011; Cook-Greuter & Soulen, 2007; Pfaffenberger, 2006)



Source: Harthill UK

То, что постепенно происходит, не является всего лишь линейным приростом всё большего количества вещей, на которые можно посмотреть или о которых можно подумать, но качественное изменение самой формы окна или линзы, через которую человек смотрит на мир.

— Роберт Киган, ведущий гарвардский авторитет в психологии развития

(Kegan, 2002)

Что такое «эго»?

Это то, что каждый из нас считает своим «я».

Когда мы говорим: «Я…»

или

«То, как я это вижу…»

мы указываем на своё эго.

(Ingersoll & Zeitler, 2010)

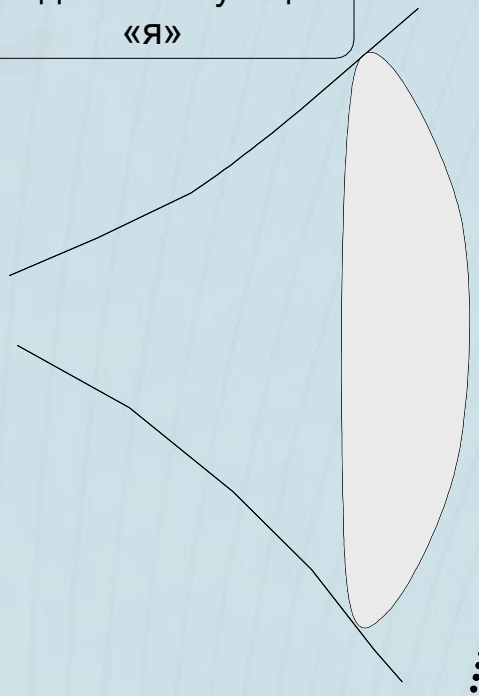
Эго

Свидетельствующее «я»

Проксимальное «я»

Дистальное «я»

Объект «я»



Не осознаётся
Является субъектом
Погружено в него

Отношение с ним
Перспектива на него
Обладание им

Первоначальное «я»
«Я–Я»

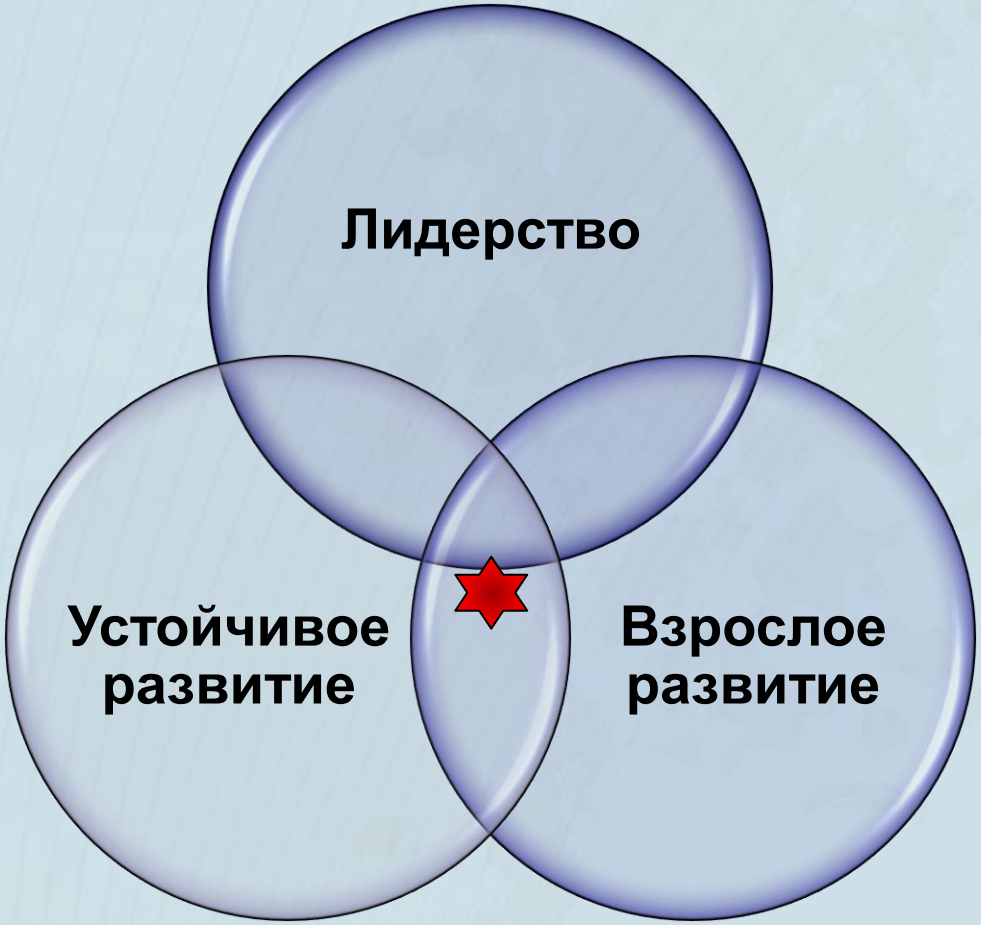
«я» → «я/меня» → «меня/моё»

(Ingersoll & Cook-Greuter, 2007)

Вопрос исследования

Каким образом лидеры на поздних стадиях логики действия проектируют инициативы по устойчивому развитию?

Концептуальная система координат



Методология

Эпистемологическая система координат

- Постпозитивистская, основана на критическом реализме

Качественный подход

- Целенаправленное сэмплирование для идентификации «выбросов»
- Оценка с т. з. психологии развития для определения логики действия участников (33)*
- 90-120 мин. полуструктурированное, открытое интервью (32)
- Первоначальное пилотажное исследование (2)
- Тематический анализ для классификации и интерпретации данных (13)

* Sentence Completion Test Integral — Maturity Assessment Profile (SCTi-MAP) — модификация Washington University Sentence Completion Test (WUSCT). Высокая достоверность, распространённость.

Пример:
Диалог с системой

Roberta [«алхимик»]: В моём проектировании было постоянное выстраивание петель обратной связи: «ну хорошо, если мы это сделаем, то что они подумают и скажут на это?» И тем самым я довольно близко познакомилась с перспективой [организации-клиента] и научилась в неё «вселяться», и я могла войти в перспективу Андреа, и я с лёгкостью могла принимать различные перспективы экологических организаций. И то, чем я занималась, было разновидностью тестирования, и предвосхищения, и представления, какие шаги будут работать, а какие нет. И затем я [выполняла много] работы через неофициальные каналы с индивидами, чтобы заранее в некотором смысле засеять зерно этого как инициативы. …Так что, опять же, значительная доля проектирования заключалась в этом промежуточном политическом выслушивании — многократные петли обратной связи — и затем предложении потенциальных траекторий движения различным заинтересованным лицам, а затем я позволяла вещам выкристаллизоваться.

Библиография

Baron, C. M., & Cayer, M. (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: Why and how? *The Journal of Management Development, 30*(4), 344.

Brown, L. R. (2011). *World on the edge: How to prevent environmental and economic collapse.* New York: W W Norton & Co Inc.

Cook-Greuter, S. R. (1999). Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement. *Dissertation Abstracts International, 60 06B(UMI No. 993312),*

Cook-Greuter, S. R. (2000). Mature ego development: A gateway to ego transcendence? *Journal of Adult Development, 7(4).*

Cook-Greuter, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training, 36(6/7),* 275.

Cook-Greuter, S. R. (2005). Ego development: Nine levels of increasing embrace. Unpublished manuscript.

Cook-Greuter, S. R., & Soulen, J. (2007). The developmental perspective in integral counseling. *Counseling and Values, 51*(3), 180-192.

Cox, C. K. (2005). Organic leadership: The co-creation of good business, global prosperity, and a greener future. Ph.D. dissertation. Benedictine University.

Fisher, D., Merron, K., & Torbert, W. R. (1987). Human development and managerial effectiveness. *Group & Organization Studies, 12, 257-273.*

Fisher, D., & Torbert, W. R. (1991). Transforming managerial practice: Beyond the achiever stage. In R. Woodman & W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 143-173).

Hames, R. D. (2007). *The five literacies of global leadership: What authentic leaders know and you need to find out*. Chichester, England; Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

Harris, L. S., & Kuhnert, K. W. (2008). Looking through the lens of leadership: A constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal, 29(1),* 47-67.

Hixon, Lex (1978). *Coming home: The experience of enlightenment in sacred traditions.* Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday.

Ingersoll, E. R., & Cook-Greuter, S. R. (2007). The self-system in integral counseling. *Counseling and Values, 51(3),* 193-208.

Ingersoll, R. E., & Zeitler, D. (2010). *Integral psychotherapy: Inside out / outside in.* Albany, NY: SUNY.

Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kegan, Robert (2002). Epistemology, fourth order consciousness, and the subject-object relationship (Interview with Robert Kegan). *What is Enlightenment?,* Fall/Winter, 144-154.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12,* 648-657.

Lewis, P., Forsythe, G. B., Sweeney, P., Bartone, P., Bullis, C., & Snook, S. (2005). Identity development during the college years: Findings from the West Point Longitudinal Study. *Journal of College Student Development, 46,* 357-373.

Manners, J., & Durkin, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. *Journal of Personality Assessment, 77,* 541−567.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly, 17(6),* 634.

Nicolaides, A. (2008). *Learning their way through ambiguity: Explorations of how nine developmentally mature adults make sense of ambiguity.* Unpublished Ed.D., Teachers College, Columbia University, United States -- New York.

Pfaffenberger, A. (2006). Exploring the pathways to postconventional personality development. Ph.D. dissertation. Saybrook Graduate School and Research Center.

Rooke, D., & Torbert, W. R. (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. *Organization Development Journal, 16(1),* 11-28.

Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review, 83,* 66.

Strang, S., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly, 20(3),* 421.

Torbert, W. R. (1987). *Managing the corporate dream: Restructuring for long-term success.* Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Torbert, W. R., Cook-Greuter, S. R., Fisher, D., Foldy, E., Gauthier, A., Keeley, J., et al. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transformational leadership.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Wilber, Ken (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy.* Boston: Shambhala.

Wilber, Ken (2006). *Integral spirituality: A startling new role for religion in the modern and postmodern world.* Boston: Integral Books.

Wilber, K., Engler, J., & Brown, D. P. (1986). *Transformations of consciousness: Conventional and contemplative perspectives on development*. Boston: New Science Library.

Wilson, A., Lenssen, G., & Hind, P. (2006). *Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility. A research report for the European Academy of Business in Society*. Hertfordshire, UK: Ashridge.