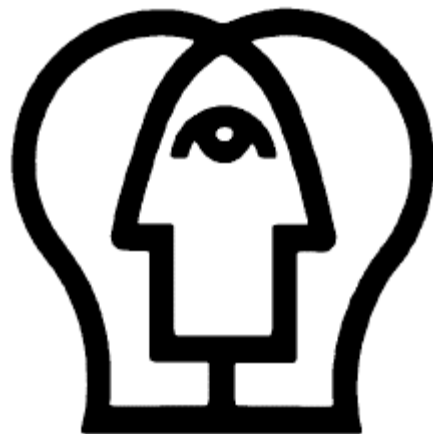


Högre nivå av medvetenhet hos chefer

- ett värderingsskifte

Fredrica Söderlind



Handledare: Elisabet Borg
PSYKOLOGI III, 15 HP, VT 2015

STOCKHOLMS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

HÖGRE NIVÅ AV MEDVETENHET HOS CHEFER

Fredrica Söderlind

Ett globalt paradigmskifte sker från traditionella värderingar till självuppfyllande värderingar, vilket får konsekvenser för individer och organisationer. Skiftet kräver högre nivåer av medvetenhet. Högre medvetenhetsnivå har visats ge effekt på förmågan att operera med förhöjd komplexitet, för individer och hela organisationer. Studien jämförde chefers värderingar med medarbetare och studenter genom värderingskartläggning. Syftet var att, utifrån kartläggningen, dra slutsatser om gruppernas medvetenhetsnivå enligt Halls (1995) teori. Hypotesen var att cheferna skulle visa på högre nivå av medvetenhet. Data insamlades genom webverktyget ValuesOnline där deltagarna rangordnade 125 värderingar. Värderingarna delades in i tre utvecklingscykler som kopplas till olika nivåer av medvetenhet. Interaktionen för gruppernas fördelning mellan cyklerna var signifikant men ingen signifikant skillnad för gruppernas fördelning in om varje cykel. Utifrån resultatet kunde inget antagande om att cheferna befann sig på en högre medvetenhetsnivå göras. Slutsatsen var, i enlighet med tidigare forskning, att ledarskapsutbildningar med fördel fokuseras på arbetet med personliga värderingar.

Med anledning av den globaliserade ekonomin och utvecklingsländernas snabba tillväxt anser vissa att världen är under ett paradigmskifte som leder till att människors värderingar förändras i takt med att de socioekonomiska förutsättningarna förbättras (Gardiner, 2006; Keene, 2000; Lichtenstein et al., 2006; Inglehart, Klingemann & Welzel, 2003; Inglehart, Norris & Welzel, 2002; Newhall, 2012; Senge, 1997; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Enligt Inglehart, Norris och Welzel (2002) skiftar utvecklingsländerna från traditionella värderingar till mer självuppfyllande värderingar, kopplade till ökad frihet och medvetenhet, vilket i deras omfattande studier visats leda till att jämställdheten ökar och att demokratin stärks. Detta värderingsskifte, tillsammans med utsuddade landsgränser och ett mer informationsstyrt samhälle, förklaras skapa en mer komplex verklighet för både individer och organisationer (Harung, Heaton & Alexander, 1999; Keene, 2000; Lichtenstein et al., 2006; Newhall, 2012; Senge, 1997; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Komplexitet i detta sammanhang är de ökade dimensioner som omvärlden fylls av med individers ökade valmöjlighet, tilltagen medial bevakning, större global rörlighet och konsumenternas makt till exempel via social media (Frost, 2014; Snowden, 2002).

För företag och organisationer påstås detta innebära att den nya verkligheten präglas av ovisshet och kaos samt att beslut måste tas utifrån ett mer holistiskt synsätt (se bl.a. Keene, 2000; McKenzie & Aitken, 2012). Rent konkret leder denna komplexa verklighet till att beslut och ageranden måste ta hänsyn till långt fler dimensioner än tidigare, då toppstyrning rådde och medarbetarnas uppgifter var av en mindre kreativ

karaktär (se bl.a. Harung, Heaton & Alexander, 1999; Lichtenstein et al., 2006; Newhall, 2012). Det traditionella sättet att leda organisationer, där beslut kan tas utifrån faktiskt vetande om verkligheten och som präglas av att göra och besluta om en sak i taget, anses inte längre vara framgångsrikt (Newhall, 2012; Senge, 1997; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Gardiner (2006) beskriver situationen som en förtroendekris där ledarskapet är i största behov av förändring. Beslut måste numera tas med ovisshet om stora delar av omvärlden och framtiden samt ta hänsyn till fler företeelser, såsom fler mediala kanaler och kunders ökade makt genom kunskap (Frost, 2014; Lombardo, 2009). Komplexitet i detta fall bör inte blandas ihop med komplicerat (Snowden, 2002). För att förtydliga komplexiteten som kopplas till det nya paradigmet beskriver Snowden (2002) komplexitet som en människa i kontrast mot ett flygplan, som får förkroppsliga det gamla paradigmet; flygplanet är ett komplicerat system där delarna kan brytas ned och lösas separat medan en människa är ett komplext system där allt hänger ihop och kräver att helheten beaktas i varje beslut.

Senge och Sterman (1992) har kommit fram till att organisationer, liksom samhällen och familjer, är så komplexa att det krävs ett nytt sätt att tänka för att förstå dem. Det förklaras kräva en utveckling av medvetenhet som i sin tur genererar de förändrade beteenden som kommer vara avgörande för organisationers framgång (Hall, 2001; Lichtenstein et al., 2006; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Flera andra har dragit samma slutsats och det nya sättet att se världen, med komplexitet och hög abstraktionsnivå, beskrivs bland annat som en högre (eller djupare) medvetenhetsnivå, "High consciousness level" (Kegan, 1979; 1994; 2009; Snowden, 2002; Tornstam, 2011). Den teoretiska grunden utgår dock i samtliga fall från utvecklingsteoretiska forskare som Piaget, Eriksson och Maslow (1927; 1977; 1970, refererat i Ahlmann & Norlin, 2014) som sedan tagits vidare av bland andra Kegan (1979), Kohlberg och Hersh (1977) och Eriksson (1968, refererat i Ahlmann & Norlin, 2014). Gemensamt för dessa är att de kartlägger förutsägbara utvecklingssteg där högre nivåer står för ökad medvetenhetsnivå och, därmed, höjd mental kapacitet att klara av komplexitet (se bl.a. Ahlmann & Norlin, 2014; Hall, 2001). Forskningen har tagits vidare på flera håll men inget vedertaget begrepp tycks finnas för det som i föreliggande uppsats kommer benämnas medvetenhetsnivå. Andra begrepp som urskiljts under efterforskning inom ramen för denna uppsats är ledarskapsutvecklingsnivåer "Leadership Development Level" (se bl.a. Barrett, 2009; Eigel & Kuhnert, 2005) och ego-utveckling (se bl.a. Bennet & Bennet, 2008; Joiner & Josephs, 2007a; b). Rooke och Torbert (1998) använder flera av begreppen och forskar utifrån teorin om sju ledarskapsutvecklingsnivåer som visar hur utvecklingsnivån är direkt avgörande för hur ledare agerar och, därmed, presterar.

I föreliggande studie används begreppet medvetenhetsnivå, vilket sammanfattningsvis handlar om hur olika individer ser på världen (Frost, 2014). Teorier och forskning som med andra ord beskrivit attributen för medvetenhetsnivåer benämns, för tyglighets skull, med denna term. Tidigare forskning om medvetenhetsnivåer har genomförts på olika håll och inom skilda discipliner vilket gör att teorierna i många fall är isolerade från varandra. Föreliggande studie avser sammanföra dessa teorier och forskningsresultat med Halls (1995) metod för att mäta medvetenhetsnivå. Tidigare forskning har visat på skillnader i medvetenhetsnivå mellan grupper samt vikten av hög medvetenhet hos individer för organisatorisk framgång. Föreliggande studie tar vidare

detta i en jämförelse av chefer, medarbetare och studenters medvetenhetsnivå i Svenska företag.

Individens medvetenhetsnivåer

Högre medvetenhetsnivå skildras inom olika ledarskapsstilar och -filosofier. För autentiskt ledarskap, som bland annat ligger till grund för transcendent ledarskap (Gardiner, 2006), skildras högre medvetenhetsnivå som en djup medvetenhet om hur egna och andras värderingar påverkar beteenden och perspektiv (Eigel & Kunhert, 2005; Wong & Cummings, 2009). Enligt Avolio och Gardner (2005) är en hög medvetenhetsnivå en absolut förutsättning för de ledarskapsstilar som bygger på autentiskt ledarskap. Förutom förmågan att lösa uppgifter med hög komplexitet (Hall, 2001; Tornstam, 2011; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007) beskrivs åtskilliga positiva beteenden och kvaliteter som sägs korrelera med höga nivåer av medvetenhet. God självkänedom och förmågan att, på ett balanserat och neutralt sätt, hantera och värdera information från olika intressenter och perspektiv innan beslutsfattande är exempel på hur högre medvetenhetsnivåer uppfattas (Orvik, Dellve & Eriksson, 2013). Andra exempel är respekt för andra, integritet och hög emotionell intelligens (Eigel & Kuhnert, 2005). Joiner och Josephs (2007b) tydliggör att personer på högre medvetenhetsnivå är mer adaptiva till förändringar och ovisshet, öppnare för feedback och bättre på att lösa konflikter. Medvetenhetsnivå inom värderingsbaserat ledarskap förklaras på liknande sätt och Frost (2014) kungör att det bland annat märks genom ödmjukhet, mod och viljan att förändras och lära sig. Harung, Heaton och Alexander (1999) utgår ifrån fyra ledarskapsnivåer i hierarkisk ordning där värderingsbaserat ledarskap, som ses som den eftersträvansvärda nivån, kräver högre nivåer av medvetenhet.

Individer med högre medvetenhetsnivå beskrivs bland annat ha förmåga att lösa mer komplexa uppgifter, prestera och samarbeta bättre, vara mer förändringsbenägna och visionära i sitt tänkande (Barrett, 2009, Joiner & Josephs, 2007b; Posner & Schmidt, 1993). Högre medvetenhetsnivå kopplas, av flertalet forskare, direkt till förmågan att leda effektivt under komplexa och föränderliga förutsättningar och ledare med hög medvetenhetsgrad har visats prestera bättre både på kort och lång sikt (Barrett, 2009; Harung, Heaton & Alexander, 1999; Orvik, Dellve & Eriksson, 2013).

Medvetandenivåers inverkan på organisationer

Det har även påvisats att individens medvetenhetsnivå påverkar organisationers utvecklingsnivå (Rooke & Torbert, 1998; Hall, 2001; Harung, Heaton & Alexander, 1999). År 1994 fann Gustavsson och Harung att en organisations medvetenhetsnivå är sammansättningen av dess medarbetares utvecklingsnivåer. De konstaterade också att högre nivåer av organisationers medvetenhet, i likhet med vad som beskrivs om individens medvetenhetsnivå, leder till positiva fördelar som förmågan att agera på högre nivå av komplexitet (Barrett, 1999; Harung, Heaton & Alexander, 1999). Organisationer med låg medvetenhetsgrad förklaras fokusera kortsiktigt och endast på materialistiska aspekter medan hög medvetenhetsgrad ger ett holistiskt fokus kopplat till långsiktig framgång (Gustavsson & Harung, 1994). Hall (1999; 2001) har funnit att glapp mellan stadier av medvetenhetsnivå hos olika individer och grupper skapar konflikter inom organisationer och hämmar dess mål samtidigt som team med olika

medvetenhetsnivåer bland individerna alltid opererar på den, inom gruppen, lägsta nivån.

Rooke och Torbert (1998) konstaterade att medvetenhetsnivån hos VD och dess seniora rådgivare är avgörande för en organisations framgång. Organisationer där dessa individer inte befann sig på en tillräckligt hög nivå hade problem att behålla personal, marknadsandelar och ekonomisk bärkraft. I deras longitudinella studie av företags utvecklingsnivåer undersöktes sambandet mellan dessa och nivån av medvetenhet hos företagets högsta chefer. Enligt Rooke och Torberts (1998) gradering, som bygger på mätskalor framtagna av Alexander och Langer (1990), Kegan (1982; 1994) och Wilber (1995; 2000) (refererat i Rooke & Torbert, 1998), finns sju utvecklingsnivåer för ledare. De fyra sista benämns (översatt) expert, chef, ledare och magiker och liknar de högsta nivåerna för medvetenhetsutveckling. Dessa ledarutvecklingsnivåer löper parallellt med organisationens utvecklingsnivåer, även dessa med sju steg. Rooke och Torbert (1998) fann även att ledare inte är förmögna att vara effektiva i sitt ledarskap förrän de uppnått åtminstone utvecklingsnivå fem av sju. (Rooke & Torbert, 1998.)

Utveckla och mäta medvetenhetsnivå

Att arbeta med företagsvärderingar, där företag tydliggör vad de står för och arbetar in sina värderingar från högsta ledningsnivå, förespråkas av många och har snarare blivit regel än undantag (Jaakson, 2010) och förknippas med framgång när det görs rätt (Abbot & Geoffrey, 2005; Peters & Waterman, 1982; Posner, 2010). Samstämmighet mellan företagets och medarbetarnas värderingar anses dessutom vara fördelaktigt (se bl.a. Posner, 2010). Vissa företagsvärderingar verkar dessutom vara mer effektiva än andra (Abbot, White & Charles, 2005; Peters & Waterman, 1982). Jaakson (2010) studerade hur företagsvärderingar påverkar organisationens framgång och drog slutsatsen att, istället för att välja värderingar kopplat till grundläggande behov, såsom ”trygghet” och ”sparsamhet”, istället lägga vikten vid visionära och etiskt kopplade värderingar, exempelvis ”demokrati” och ”lyhördhet”. Även icke-framgångsrika företag finns dock med i listan över företag som jobbar med tydligt inarbetade företagsvärderingar (Buchkos, 2007). Den största vikten tycks ligga på ledarna som individer, där deras medvetenhetsnivå förklaras påverka även medarbetarnas och organisationens medvetenhetsnivå, ”collective consciousness”, (Gustavsson & Harung, 1994; Hall, 2001; Harung, Heaton & Alexander, 1999).

Eigel och Kuhnert (2005) har kommit fram till att vi generellt sett inte utvecklas så mycket under tiden som vuxna och att utvecklingen inte löper automatiskt som för barn och ungdomar. För att nå högre grad av individuell och organisatorisk medvetenhet krävs att individerna synliggör och arbetar med sina personliga värderingar (Barrett, 2003; 2009; Hall, 1999 & 2001; Kegan, 2009). Flera forskare beskriver hur vuxnas kognition utvecklas linjärt genom olika stadier där de sista nivåerna kännetecknas av karaktärsdragen för hög medvetenhetsnivå och där vägen dit tycks bestå mycket i att synliggöra och reflektera över egna värderingar (se bl.a. Gustavsson & Harung, 1994; Harung, Heaton & Alexander, 1999; Kohlberg & Hersh, 1977; Levinson, 1986; Senge, 1997). På samma sätt som arbetet med personliga värderingar beskrivs öka medvetenhetsnivåerna, har åtskilliga forskare kommit fram till att nivån av medvetenhet kan mätas genom kartläggning av individens värderingar (se bl.a. Harung, Heaton & Alexander, 1999; Kegan, 2009; Tornstam, 2011) För att nå en högre grad av

medvetenhetsnivå behövs till att börja med en omfattande medvetenhet kring personliga värderingar och hur dessa påverkar beteenden och perspektiv (se bl.a. Frost, 2014; Wong & Cummings, 2009; Orvik, Dellve & Eriksson, 2013). Kanske kan detta vara nyckeln till hur ledare på bästa sätt rekryteras och vidareutvecklas? Eigel och Kuhnert (2005) beskriver vikten av att börja mäta och utveckla medvetenhetsnivå hos våra ledare; problemet är inte att vi inte vet vilka som utövar ett effektivt ledarskap, utan att förutse vem som kommer att vara en effektiv ledare samt att utveckla ledare till att bli mer effektiva.

Barrett (2003) har kommit fram till att svaret på hur man når organisatorisk framgång, genom att attrahera talangfull personal samt få ökad produktivitet, kreativitet och vinst, är att bygga kulturkapital. Även detta begrepp är direkt knutet till medvetenhetsutveckling och för att mäta kulturkapitalet i en organisation måste varje medarbetares medvetenhetsnivå mätas, efter en sjugradig skala. Därefter kan organisationens medvetenhetsnivå mätas, även den med sju nivåer, varefter en sammanställning av dessa ger svaret på hur kulturkapitalet står. Medvetenhetsnivåerna tas fram genom ett formulär med frågor om personliga, nuvarande organisatoriska värderingar samt önskvärda organisatoriska värderingar där 90 – 100 värderingar står till deltagarens förfogande. (Barrett, 1999; 2003; 2009.)

Hall (1995; 1999; 2001) har en liknande metod för att mäta medvetenhetsnivåer men med en mer omfattande värderingskartläggningsmetodik, vilken används i denna studie. Enligt modellen härleds 125 framforskade värderingar till cykler som är kopplade till medvetenhetsnivå. Under tio år av studier i olika länder togs de 125 värderingarna fram. Värderingarna utvecklades från Rokeachs (1973, refererat i Hall, 1995; Braithwaite, 1985) 36 värderingar och översattes under studiens gång till flertalet språk. Efter ingående lingvistisk analys och löpande revideringar av värderingarna anses slutresultatet vara applicerbara för människor i alla kulturer. Med bland annat Frankl (1966) och Kegans (1979; 1994) teorier som grund ansluter Hall värderingarna till sju cykler, som kopplas till nivå av medvetenhet. De sju cyklerna liknar tidigare nämnda teorier och kan förenklat delas in i tre övergripande cykler. De tre cyklerna beskrivs som; *grundvärderingar* där vikten ligger på mer basala behov (kopplat till dåtid), *fokusvärderingar* som är mer närvarande i det dagliga livet (kopplat till nutid) och *visionsvärderingar* vilka visar hur individen vill bidra till och påverka världen (kopplat till framtiden). (Hall, 1995; 1999; 2001.) Trots omfattande teoretisk bakgrund är Halls (1995; 1999; 2001) beskrivning av mätmetod inte helt tydlig när det gäller kopplingen till medvetenhetsnivå men antaganden är gjorda utifrån den teori som redovisats.

Bennet och Bennet (2008), som också tagit fram en modell för vuxenutveckling, kopplar de sista stegen av medvetenhetsutveckling (som de liknar vid visdom) till åldrande. Enligt dem når individen den högsta nivån av medvetenhet efter ca 70 års ålder (Bennet & Bennet, 2008). Hall (1995) undersökte om det fanns någon skillnad för utvecklingsnivån hos män och kvinnor, där han genom värderingsanalys fann att kvinnliga chefer generellt ligger på en högre medvetenhetsnivå än sina manliga kollegor.

Syfte och frågeställning

Studien syftar till att, med Halls (1995) kartläggningsmetod, undersöka om det finns skillnader för vilka värderingscykler chefer ligger i jämfört med medarbetare och studenter och därmed om grupperna befinner sig på olika medvetenhetsnivåer. Grupperna blir intressanta att jämföra då chefer och medarbetare arbetar på företag som bedriver någon form av värderingsarbete, eftersom det visats påverka individens medvetenhetsnivå (Avolio & Gardner, 2005; Harung, Heaton & Alexander, 1999). Hur kön och ålder inverkar på medvetenhetsnivå kommer också undersökas. Hypotesen är att chefer, jämfört med medarbetare och studenter, har fler prioriterade värderingar i visionscykeln (d.v.s. att de är mer fokuserade på framtiden och sitt bidrag till världen) och därmed indikerar att de befinner sig på en högre medvetenhetsnivå. Ytterligare hypoteser är att kvinnor har en högre medvetenhetsnivå än män samt att ålder korrelerar positivt med högre medvetenhetsnivå.

Metod

Undersökningsdeltagare

Urvalet gjordes efter tillgänglighet och möjlighet till kvantitativ representativitet och gjordes tillsammans med SelfLeaders, ett konsultföretag som använder sig av ValuesOnlines värderingskartläggning inför sina kurser. Deltagarna tillfrågades inför kurserna och gavs möjlighet att avstå, samtliga tillfrågade godkände att materialet anonymiserades och användes för studier. Tillfrågade var kursdeltagare på två stora företag inom energi- respektive finansbranschen samt fem kurser på Handelshögskolan i Stockholm. Materialet omfattar 166 deltagare, fördelade över studenter (n=50, medelålder 23,6, standardavvikelse 2,2, 42 % män), medarbetare (n=63, medelålder 32,7, standardavvikelse 8,7, 48 % män) och chefer (n=53, medelålder 35,6, standardavvikelse 6,9, 30 % män). Gruppen chefer omfattade individer på ledande befattning med personalansvar för minst tre personer men ingen skillnad gjordes för hur länge de befunnit sig på en sådan position. Gruppen medarbetare var individer utan personalansvar och ingen övrig urskiljning gjordes för denna grupp. För gruppen studenter ställdes inga andra kriterier än att de studerade på heltid, samtliga vid Handelshögskolan i Stockholm, vid datainsamlandet.

Datainsamlingsverktyg och Material

Dataunderlaget insamlades genom det webbaserade verktyget ValuesOnline (www.valuesonline.net) som bygger på Halls (1995; 1999; 2001) metodik. ValuesOnline används inför individutvecklingsutbildningar riktade till näringslivet och utgör basen på bland annat kurser i självledarskap på Handelshögskolan i Stockholm KTH, Chalmers, Uppsala- och Lunds universitet.

Rangordningsverktyget innehåller 125 värderingarna och tar ca 1,5 timme att genomföra. Deltagarna utför 2x80 rangordningar där fyra värderingar rangordnas vid varje omgång. Vid varje omgång måste alla värderingar rangordnas mellan ett och fyra, där ett är den högst prioriterade. Prioriteringspoängen visar hur många värderingar den enskilda värderingen blivit prioriterad över. Den högst prioriterade värderingen vid varje omgång får tre prioriteringspoäng, den näst högst prioriterade får två prioriteringspoäng och så vidare. Totalt antal prioriteringar per individ blir 510 och

framför varje värderingsord anges hur många gånger den värderingen blivit prioriterad framför andra värderingar. Dataprogrammet är utformat för att få fram en rangordning för varje persons mest prioriterade värderingar och varje individ får en sammanställning (se Figur 1). Sammanställningen visar även vilka cykler värderingarna är kopplade till. Den, i föreliggande studie, vanligast förekommande värderingen i *grundcykeln*, som kopplas till de basala behoven och dåtid, var ”Medlem”. I *fokuscykeln*, som kopplas till nutid och det som är mest aktuellt just nu var ”hälsa” och ”glad” vanligast. För *visionscykeln*, som riktar sig mer mot framtid och hur individen vill påverka i ett större perspektiv, var ”Inspirera” mest förekommande värderingen. Som synes i figur 1, kopplas 36 värderingar i *grundcykeln*, 57 i *fokuscykeln* och 34 i *visionscykeln*.

Värderingskartläggningen har validitetstestats mot Myers Briggs Type Indicator, Personality Orientation Inventory och AVL Scale of Values och visat sig stämma överens med övriga testresultat samt bidragit till nya dimensioner (Hall, Harari, Ledig & Tonna, 1986). Validitetsstudier av rangordningen har även gjorts av Harari (1985; 1988, refererad i Hall, 1995) där bland annat kopplingen mellan cykler och medvetenhetsnivå påvisades.

valuesonline™
YOUR VALUES. YOUR LIFE.

Namn

Avslutat 2014-05-05 13:21:00

28477

Cykel 1 - Grund			Cykel 2 - Fokus			Cykel 3 - Vision		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
50 Beroende 16 Smidig 4 Trygg 3 Tillgivenhet 1 Levebröd 0 Efterlikna	46 Stödja 4 Sinnlig 4 Välkomna 3 Framträda 3 Tröst 3 Beröm 3 Återgålda 2 Vänlig 1 Isolera 1 Utforska 0 Åga 0 Traditioner	64 Medlem 4 Energisk 3 Närhet 3 Skämta 3 Respekt 2 Nyfiken 2 Kommuniera 2 Pålitlig 2 Hjälpsam 2 Fokusera 2 Omsorgsfull 2 Hoppas 1 Hedra 1 Disciplinerad 1 Sparsam 0 Självkontroll 0 Korrigera 0 Lyda	46 Hälsa 7 Hänsynsfull 6 Glad 4 Rationalisera 4 Kunnig 4 Oberoende 3 Utbildad 3 Effektiv 3 Realistisk 3 Lojal 3 Undersöka 2 Felbarhet 1 Konsekvent 1 Konkurrera 1 Overtygad 1 Ansvarig 0 Tålmodig 0 Arbeta 0 Ekonomisk	13 Initiera 10 Skapa 6 Vitalisera 4 Medveten 4 Ärlig 3 Humor 3 Etisk 3 Prestera 3 Öppen 2 Utöva 2 Bestämd 2 Uppskatta 2 Anpassa 1 Generös 1 Kommersiell 1 Kvalitet 0 Förvalta 0 Tjäna 0 Ödmjuk	4 Mening 4 Rättvis 4 Äkta 3 Föreställa 3 Kunnig 3 Sinnrik 3 Leda 3 Vägleda 3 Förtrolig 2 Lugn 2 Förlåta 2 Empati 1 Altruistisk 1 Samarbeta 1 Kreativ 0 Forska 0 Estetisk 0 Avslöja 0 Inkludera	21 Holistisk 6 Komplettera 4 Objektiv 4 Utveckla 4 Demokratisk 4 Balansera 3 Aktivist 3 Samhällsbyggare 3 Lyhörd 2 Intuitiv 2 Medkänsla 2 Innovativ 1 Hela 1 Varsebli 1 Ulmana 1 Vetenskaplig 1 Integrera 1 Omsesidig 0 Arkitekt	4 Bevara 3 Medmänsklig 2 Engagera 1 Transformera 1 Enkelhet 1 Inspirera 1 Uttoikare 1 Pluralist 0 Budbärare 0 Co-evolutionär 0 Solidarisk	3 Vitalitet 3 Närvaro 0 Vetande
14,5%	13,7%	18,4%	18,0%	11,8%	7,1%	12,4%	2,9%	1,2%

Figur 1. Exempel på en individuell sammanställning av värderingsrangordning på ValuesOnline.

Procedur

Undersökningsdeltagarna var anmälda till SelfLeaders kurser i självledarskap, som går ut på att synliggöra och arbeta med sina personliga värderingar för att bättre förstå sig själv och leda andra. Studenterna som deltog i kurserna på Handelshögskolan i Stockholm hade anmält sig själva och fått skriva ett ansökningsbrev, varefter ett urval genomfördes av SelfLeaders. Övriga deltagare var anmälda genom sina respektive företag men frivillighet var avgörande för kursgenomförandet. Deltagarna genomförde värderingsrangordningarna ca en vecka innan kursstart och var alltså inte influerade av kursernas innehåll. Deltagarna fick ett slutdatum för när rangordningen skulle vara klar men inga övriga instruktioner om dess genomförande. Tid på dygnet eller var

rangordningarna genomfördes ansågs inte påverka testresultatet. Deltagarna antogs ha tillgång till dator, som krävs för att testet ska genomföras, och inga problem uppstod därvid. Vid kursstart informerades de om studien och fick därefter en månad på sig att avböja från att deras värderingsrangordning användes i studien. De individuella meningskartorna utgjorde råmaterialet som deltagarnas cykelfördelning sammanställdes från. De individuella meningskartorna sammanställdes efter andel prioriteringar i varje värderingscykel, totalt antal prioriteringar per individ var alltså 100%. Analyser gjordes därefter i SPSS.

Resultat

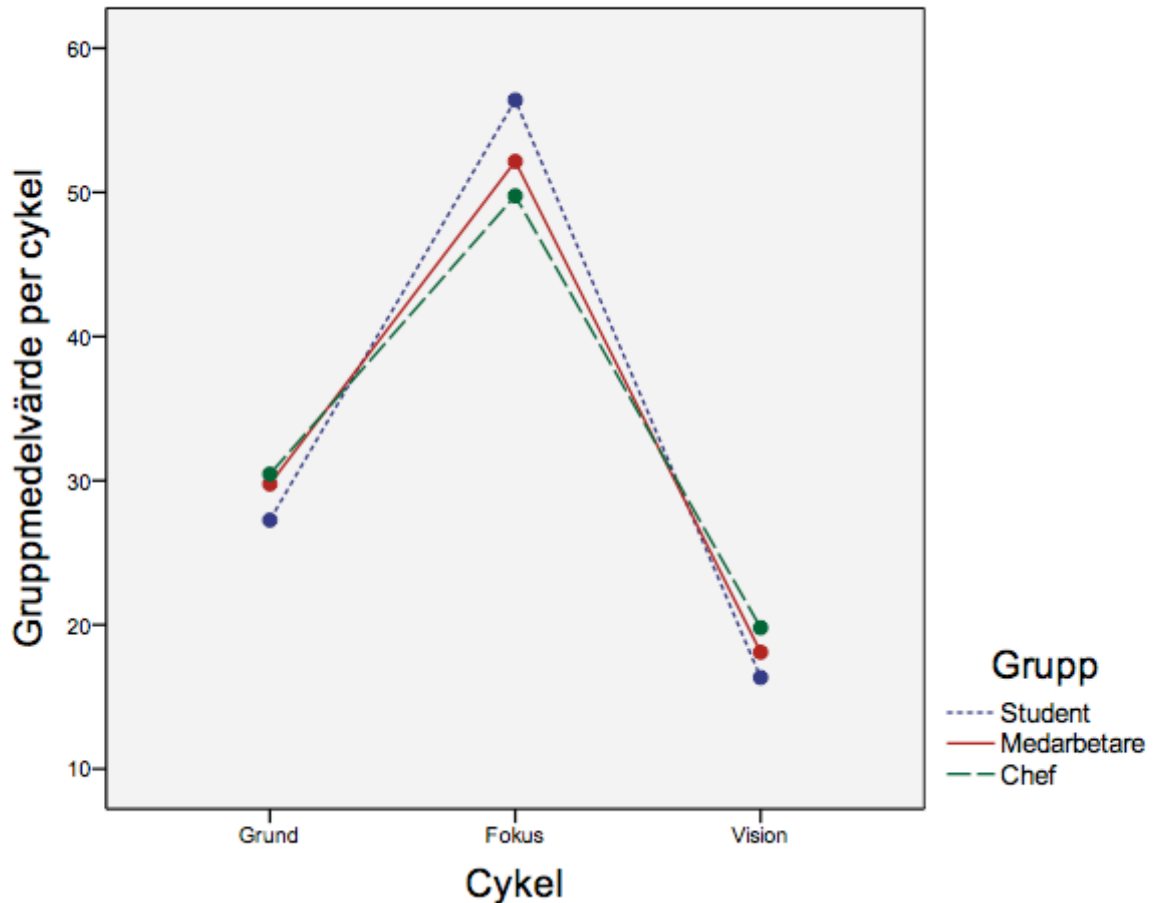
Data visades vara tillräckligt normalfördelad utom för visionsvärderingarna. Urvalet beräknades ändå vara tillräckligt stort för att parametrisk statistik skulle kunna beräknas. I tabell 1 resovisas medelvärden och standardavvikelser för respektive cykel och grupp. (Se även Figur 2.)

Tabell 1. Medelvärden (och standardavvikelser) för studenters, medarbetares och chefers andel värderingar i de tre cyklerna. (Andel prioriteringar av totala antalet i alla cykler, %.)

Cykel	Grupp	Medelvärde (%)	Standardavvikelse (%)
1. Andel grundvärderingar	Student (n=50)	27,3	9,2
	Medarbetare (n=63)	29,8	11,5
	Chef (n=53)	30,5	12,1
2. Andel fokusvärderingar	Student (n=50)	56,4	10,4
	Medarbetare (n=63)	52,1	11,9
	Chef (n=53)	49,8	10,5
3. Andel visionsvärderingar	Student (n=50)	16,3	6,2
	Medarbetare (n=63)	18,1	6,9
	Chef (n=53)	19,8	11,3

För att se om andelen värderingar i varje cykel skiljde sig genomfördes en 2 x 2 mixed ANOVA, med grupp (chef, medarbetare el. student) som grupperingsfaktor, cykel (fokus och vision) som upprepningsfaktor och andel värderingar per cykel som beroende variabel. Eftersom summan av andelen värderingar i de tre cyklerna blir 100 % och således leder till brott mot sfäricitet, valdes att endast inkludera cyklerna fokus och vision. Resultatet visade en signifikant interaktionseffekt, $F_{1,163} = 5,09$, $p = 0,007$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,06$, mellan cykel och grupp. Studenterna hade flest värderingar i fokuscykeln (56,4%) och færst värderingar i grund- och visionscykeln (27,3% resp. 16,3%) medan cheferna var den grupp som hade færst värderingar i fokuscykeln (49,8%) och istället flest i både grund- och visionscykeln (30,5% resp. 19,8%). Medarbetarnas resultat hamnade mellan studenter och chefer i grund-, fokus- och visionscykeln (29,8%, 52,1% resp. 18,1%). Huvudeffekten för cyklerna var signifikant, där samtliga grupper hade flest värderingar i fokuscykeln, $F_{1,163} = 760,11$, $p < 0,001$,

$\eta^2_{\text{partial}} = 0,82$. Huvudeffekten av grupp visades inte vara signifikant, $F_{2, 163} = 1,19$, $p = 0,31$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,014$ och varken Scheffés eller Fishers LSD visade någon signifikant skillnad mellan någon av grupperna. (Se Tabell 1 samt Figur 2.)



Figur 2. Gruppernas medelvärden för andel värderingarna inom respektive cykel.

Tre envägs oberoende ANOVA, en för varje cykel, med andel värderingar i varje cykel som beroende variabel och grupp som oberoende variabel, gav en signifikant skillnad mellan grupperna för andel fokusvärderingar, $F_{2,163} = 4,810$, $p = 0,009$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,056$, men skillnaderna var inte signifikanta för grundvärderingar, $F_{2,163} = 1,19$, $p = 0,306$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,14$, eller för visionsvärderingar, $F_{2,163} = 2,18$, $p = 0,116$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,026$. Enligt Scheffés Post Hoc-test var skillnaden mellan chefer och studenter signifikant i fokuscykeln; $F_{2,163} = 12,00$, $p = 0,01$. Ingen annan gruppjämförelse var signifikant inom någon av cyklerna.

I syfte att testa om kön var en bakomliggande variabel genomfördes tre t-test för oberoende mätningar. Detta gav inte någon signifikant skillnad mellan män och kvinnor, varken för andelen grund-, $t_{164} = -0,48$ ($p = 0,635$), fokus-, $t_{164} = 0,63$ ($p = 0,532$), eller visionsvärderingar, $t_{164} = -0,48$ ($p = 0,635$). Se Tabell 2 för medelvärden.

Tabell 2. Medelvärden (och standardavvikelse) över fördelningen mellan andelen värderingar i de tre cyklerna för män och kvinnor.

Kön	Cykel	Medelvärde (%)	Standardavvikelse (%)
Man	Grundvärderingar	28,0	1,4
	Fokusvärderingar	53,4	1,4
	Visionsvärderingar	17,7	1,1
Kvinna	Grundvärderingar	29,4	1,1
	Fokusvärderingar	52,6	1,1
	Visionsvärderingar	18,0	0,8

För att kontrollera om åldern skiljde sig mellan grupperna gjordes en envägs oberoende ANOVA, med ålder som beroende variabel och grupp som oberoende variabel. Resultatet gav en signifikant åldersskillnad mellan grupperna, $F_{2,163} = 44,18$, $p < 0,001$, $\eta^2_{\text{partial}} = 0,352$. Levene's test visade dock på icke-homogena populationsvarianser. Med Games-Howell post hoc-test var skillnaden mellan chefer och studenter signifikant, $p < 0,001$, samt mellan medarbetare och studenter, $p < 0,001$. Skillnaden chefer och medarbetare, $p = 0,118$, var dock icke signifikant.

Eftersom det fanns en åldersskillnad mellan grupperna väcktes misstanken att det kunde finnas ett samband mellan ålder och antal prioriterade värderingar inom respektive cykel och att ålder därmed kunde vara en bakomliggande variabel. För att undersöka detta beräknades korrelationer som visade ett svagt men signifikant positivt samband mellan ålder och andel värderingar i visionscykeln, $r_{166} = 0,156$; $p = 0,045$. Inget signifikant samband mellan ålder andel värderingar i grundcykeln, $r_{166} = 0,026$; $p = 0,742$ eller fokuscykeln, $r_{166} = -0,142$; $p = 0,068$, påträffades. Efter detta resultat fördjupades korrelationsanalysen och genomfördes per grupp, detta visade dock ingen signifikant korrelation (se Tabell 3).

Tabell 3. Korrelationerna mellan ålder och andel värderingar i de tre cyklerna, per grupp.

Grupp	Grundcykeln	Fokus	Vision
Studenter	$r = -0,192$, $p = 0,183$	$r = 0,117$, $p = 0,420$	$r = 0,089$, $p = 0,538$
Medarbetare	$r = 0,031$, $p = 0,809$	$r = -0,064$, $p = 0,618$	$r = 0,058$, $p = 0,651$
Chefer	$r = -0,162$, $p = 0,062$	$r = -0,192$, $p = 0,184$	$r = 0,116$, $p = 0,409$

Vid alla signifikansprövningar tillämpades alfanivå 5%.

Diskussion

Eftersom tidigare forskning visat att högre nivåer av medvetenhetsnivån kopplas till hög prestation (se bl.a. Gustavsson & Harung, 1994; Hall, 2001; Kegan & Lahey; 2009) i synnerhet för individer på ledande befattningar (se bl.a. Harung, Heaton & Alexander, 1999; Joiner & Josephs, 2007b) var syftet med studien att undersöka

chefers medvetenhetsnivå i svenska företag. Forskning har också visat att företag som arbetar med värderingar skapar förutsättningar för sina anställda att höja medvetenhetsnivån (Avolio & Gardner, 2005; Harung, Heaton & Alexander, 1999), vilket gjorde urvalet intressant eftersom cheferna och medarbetarna kunde antas tillhöra denna typ av företag. Cheferna jämfördes med medarbetare och studenter. Även effekterna av ålder och kön undersöktes. Resultatet visade en signifikant interaktionseffekt mellan gruppernas fördelning i de tre övergripande cyklerna. Studenterna hade flest värderingar i fokuscykeln och färst värderingar i grund- och visionscykeln medan Cheferna var den grupp som hade färst värderingar i fokuscykeln och istället flest i både grund- och visionscykeln. Medarbetarnas resultat hamnade mellan studenter och chefer i alla cykler. Samtliga grupper visades ha flest värderingar i fokuscykeln, vilket var väntat givet att en avgörande del av värderingarna fanns i den cykeln. Vidare fanns en signifikant skillnad mellan grupperna för andel fokusvärderingar men eftersom ingen övervikt fanns inom övriga cykler kan ingen skillnad i medvetenhetsnivå stödjas mellan grupperna. Resultatet påvisade inte heller någon signifikant effekt av kön. Ålder visades ha en signifikant positiv effekt på andel värderingar i visionscykeln över alla grupper. För varje grupp visades dock ingen signifikant effekt av ålder.

Interaktionseffekten talar för hypotesen att chefernas medvetenhetsnivå skiljer sig från övriga grupper, i synnerhet skiljer sig fördelningen av värderingar mot gruppen studenter så där viss skillnad i medvetenhetsnivå kan förmodas. Vari skillnaden ligger är däremot svår att bestämma, eftersom studenter hade högre andel värderingar än chefer i både grund- och visionscykeln. Det som tydligast problematiserar ett konstaterande var att det inte fanns någon signifikant skillnad när det gällde andel värderingar i visionscykeln. Den väntade effekten var att cheferna skulle ha signifikant högre andel värderingar i visionscykeln vilket hade givit stöd till huvudhypotesen; att cheferna befann sig på en högre medvetenhetsnivå än övriga grupper. Hypotesen att kvinnor låg på högre nivåer av medvetenhet än män kunde inte heller stödjas. Att ålder korrelerade positivt med andel värderingar i visionscykeln stöder hypotesen om att medvetenhetsnivån generellt ökar med åldern. Denna effekt var dock svag och kunde inte återfinnas i korrelationsanalysen per grupp.

Metoddiskussion

Studien mätte deltagarnas värderingar och dess indelning i cyklerna innan de deltog i de kurser, där själva arbetet med de personliga värderingarna och genomfördes. Givet detta var de inte påverkade av kursens innehåll och de flesta antas inte veta tillräckligt om värderingars koppling till medvetenhetsnivå vilket gör att resultatet ur den aspekten kan ses som tillförlitligt och icke påverkat av individernas förkunskap. Eftersom högre nivåer av medvetenhet övervägande framställs som positivt hade förkunskap annars kunnat påverka resultatet. Med detta antagande kan studien ses som en undersökning i hur värderingsfördelningen och därmed medvetenhetsnivåerna ligger utan att individerna genomgått något program för att utveckla detta. Att data insamlades via ett webbaserat verktyg minskar risken för att deltagarna påverkades av social önskvärdhet (Joinson, 1999). Joinson (1999) undersökte hur enkäters utformande påverkar studiedeltagares svar och fann att webbaserade formulär minskade social önskvärdhet jämfört med pappersformulär.

En brist med studien var att tiden inte gav utrymme för att samla in mer information om individerna. Tidigare forskning indikerar att resultatet hade kunnat se annorlunda ut om kriterierna för gruppen chefer ändrades till att gälla endast högt uppsatta ledare med längre erfarenhet av ledande positioner (Rooke & Torbert, 1998). Var eller när deltagarna genomförde värderingskartläggningarna kontrollerades inte men bedömdes inte påverka reliabiliteten. Däremot kan betydande händelser i deltagarnas liv påverka hur de prioriterade värderingarna (Hall, 1995). Till exempel kan en kris såsom att vara utan bostad göra att man prioriterar med basala behov och alltså väger grundvärderingarna tyngre än vad man skulle göra i annat fall. Studien hade ingen möjlighet att ta hänsyn till den typen av inverkan och det bör jämnas ut sig med tanke på urvalets storlek. Övriga bakomliggande variabler kunde eventuellt också påverkat, såsom ort eller om individerna tidigare varit med om omfattande förändringar som lett till betydande personliga värderingsskiftet (Hall, 1995; Kegan & Lahey, 2009). Möjligen kan utfallet ha blivit annorlunda om gruppen chefer bestod enbart av högre uppsatta ledare och/eller om gruppen endast bestod av individer som varit aktiva på en ledande position under en längre tid (Rooke & Torbert, 1998). Andra variabler, som kunnat inverka, var om individerna (oavsett grupp) arbetar eller arbetat inom en organisation som präglats av visionsvärderingar (Jaakson, 2010) eller blivit ledda av individer med hög medvetenhetsnivå (se bl.a. Frost, 2014). Detta hade dock varit mer aktuellt att diskutera om resultatet visat på högre medvetenhetsnivåer från någon av grupperna.

Även om resultatet mellan grupperna hade visats vara signifikant för andelen visionsvärderingar hade inte medvetenhetsnivå kunnat fastslås inom ramen för denna studie. Endast antaganden om medvetenhetsnivå hade kunnat göras då metoden är förenklad för att passa inom uppsatsens ramar. På samma sätt kan materialet eventuellt visa på en skillnad i medvetenhetsnivå vid mer detaljerad dataanalys eftersom de tre cyklerna är den första uppdelningen i värderingsnivåer. Om cykeluppdelningen istället gjorts på de sju nivåerna, som framgår av Halls (1995) modell hade en analys kunnat göras på den nivån och eventuellt visat på ett annat resultat. Eftersom värderingskartläggningen kan påverkas mycket dagliga händelser i individers liv, är det inte sannolikt att värderingsrangordningarna skulle se likadana ut, över vilka specifika värderingar som väljs ut, som vid detta mätillfälle (Hall, 1995; 2001). Däremot är det inte sannolikt att resultatet vad gäller vilka cykler som prioriterades högst skulle se annorlunda ut för grupper av denna storlek, utan möjligen ett utvecklingsprogram av medvetenhet (Hall, 1999; 2001; Kegan & Lahey, 2009).

Tidigare forskning

Att cheferna inte hade signifikant fler värderingar i visionscykeln kan vara en indikator på det som tidigare forskare varit inne på (se bl.a. Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007), att organisationer bör arbeta med denna typ av medvetenhetsutveckling och kanske även ta hänsyn till det vid chefsrekryteringar. Medelåldern för samtliga grupper kan anses vara låg (30,6 år) och är, med största sannolikhet, inte representativt för populationen. Möjligen hade ett annat resultat, för både grupp och ålder, kunnat påvisas om urvalet varit mer representativt utifrån ålder.

Ifall värderingars kopplingar till de olika cyklerna kan avgöra en individs medvetenhetsnivå kan diskuteras och valideras vidare, trots tidigare forskares resultat

(2003; Hall, 1995; 1999; 2001; Rooke & Torbert, 1998). Den föreliggande mätmetoden ger inte heller något tydlig beskrivning av vilken medvetenhetsnivå undersökningsdeltagarna befinner sig på. De antaganden som gjorts bygger dock på teori om hur medvetenhetsnivån kan utläsas ur värderingarnas fördelning mellan cyklerna.

Datamaterialet omfattade ingen information om hur framgångsrika cheferna var i sitt ledarutförande, ej heller hur deras respektive företag presterade. På så vis motsade inte resultatet tidigare forskning om att högre medvetenhetsnivåer hos ledarna skapar framgångsrika företag (se bl.a. Kegan & Lahey, 2009). Istället gick det i linje med beskrivningen av utvecklingsbehovet av ledare som den omtalat mer komplexa verkligheten innebär (se bl.a. Keene, 2000; McKenzie & Aitken, 2012). Tidigare studier har visat att högt uppsatta ledare har stabiliserat sig på en lägre nivå av utvecklingsgrad än vad som kan anses önskvärt (Joiner & Josephs, 2007b). Newhall (2012) genomförde en omfattande enkät där både personalcheferna och ledare själva bedömde att ledarskapet inte uppfyllde de krav som framtidens förutsättningar innebär. Eigel och Kuhnerts (2005) studie av framgångsrika företag visade att samtliga chefer på ledningsgruppsnivå låg på åtminstone den näst högsta ledarutvecklingsnivån, som kan översättas till hög medvetenhetsnivå. Detta går även i linje med Rooke och Torberts (1998) forskning, som beskrivits tidigare, där de högsta chefernas medvetenhetsnivå visats vara avgörande för företagets prestation. Barrett (2009) undersökte spiritualitet inom ledarskap, vilket beskrivs på liknande sätt som högre medvetenhetsnivåer, slår fast att organisationer med högmedvetna ledare presterar bättre på lång sikt. Trots att han beskriver en hög grad av skepticism mot detta i västvärlden är Barrett (2009) ändå övertygad om att fler och fler ledare som går mot att öka spiritualiteten eftersom det är vad som krävs för att nå affärsmässig framgång.

Kjellström (2009) undersökte Kegans metod för att skapa förändring genom medvetenhetsutveckling och kom till slutsatsen att den fungerar bra men att utvecklingen till en högre medvetenhetsnivå inte nödvändigtvis är positivt för individen (även om det är det för organisationen).

En intressant inflikning är värderingsarbeten på företagsnivå, där företagsvärderingar väljs ut för att bland annat skapa tydlighet, mening och samförstånd (Barrett, 1999). Vissa företagsvärderingar verkar vara mer framgångsrika än andra (Peters & Waterman, 1982; Abbott, White & Charles, 2005). Jaakson (2010) studerade just detta och kom fram till att visionsvärderingar är de som gav bäst effekt i ledarskapet genom att driva utvecklingen av positiva beteenden. Detta antyder ytterligare att arbetet med värderingar, och kanske i synnerhet de som fokuserar på framtiden, leder till de positiva förändringar som önskas i många företag.

Framtida forskning

Den utvecklingsteoretiska grunden för de mätmetoder av medvetenhetsnivå som tagits upp i denna uppsats (Bennet & Bennet, 2008; Hall; 1995; 1999; 2001; Kegan, 1979; 2009; Rooke & Torbert, 1998) överensstämmer relativt väl med varandra. Eftersom mätmetoder för medvetenhetsutveckling dessutom är jämförbara och i viss mån refererar till varandra, vore det intressant att jämföra dessa ytterligare.

Ett värdefullt arbete vore att utveckla Halls (1995; 1999; 2001) värderingskartläggning så att mätningen av medvetenhetsnivå kan göras lättillgänglig för yrkesutövare. Verktøget skulle då kunna användas och effektivisera personalutvecklingsprogram och rekrytering. Som en förlängning av tidigare forskning, som visat på en effekt av medvetenhetsutvecklingsprogram (se bl.a. Kegan & Lahey, 2009; Rooke & Torbert, 1998), framförallt för högt uppsatta chefer, vore det intressant att studera effekten av dessa program för andra populationer. Exempelvis hade grupperna som ingick i föreliggande studie, chefer på lägre hierarkisk nivå, medarbetare och studenter, varit intressant att mäta före och efter en utbildning i medvetenhetsutveckling.

Avslutning och summering

Sammanfattningsvis visade resultatet en signifikant interaktionseffekt mellan gruppernas fördelning i de tre övergripande cyklerna. En signifikant skillnad mellan grupperna för andelen fokusvärderingar visades och öppnade för diskussion om vilka medvetenhetsnivåer grupperna befanns på. Resultatet kunde dock inte säkert fastslå att någon skillnad i medvetenhetsnivå mellan chefer, medarbetare eller studenter och slutsatsen var att cheferna inte hade en högre medvetenhetsnivå än övriga grupper. En förklaring kunde vara att villkoren för gruppen chefer inte var snäva nog. Slutsatsen var att behovet av nya utbildningsprogram och möjligen även rekryteringsmetoder av chefer krävs för att öka medvetandnivån. För att organisationers ledarskap ska kunna möta de krav på ökad komplexitet som ställs i och med det nya paradigmet (se bl.a. Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007) fordras ett omfattande och ihållande arbete med personliga värderingar (se bl.a. Newhall, 2012). Avslutningsvis kan denna studie användas som en sammanfattning av angivna teorier inom medvetenhetsutveckling och dess effekter, vilket kan vara till nytta för ledare och personalansvariga inom alla typer av organisationer. Förhoppningsvis kan studien bidra till att synliggöra den kunskapslucka som finns gällande utvecklingen av ledare och organisationer och därmed vara en värdefull pusselbit för att nå organisatorisk framgång. Studien kan även ligga som grund för mer omfattande forskning om medvetenhetsnivåer.

Referenser

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531–551.
- Ahlmann, E., & Norlin, F. (2014). *Facilitating Consciousness Development – A Study of a Course in Consciousness Development*. (Opublicerad masteruppsats). Lunds Universitet, Ekonomiska fakulteten.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Barrett, R. (1999). Why the future belongs to values added companies. *The Journal for Quality and Participation*, 22, 30–35.
- Barrett, R. (2003). Improve Your Cultural Capital. *Industrial Management*, 45, 20–24.
- Barrett, R. (2009). What's right and wrong with spirituality in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6, 261–268.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2008). Moving from knowledge to wisdom, from ordinary consciousness to extraordinary consciousness. *VINE*, 38, 7-15.
- Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 250-263.
- Buchko, & A., A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28. 36-50.
- Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 357-385.
- Frankl, V. E. (1966). Self-Transcendence as a Human Phenomenon. *Journal of Humanistic Psychology*, 6, 97–106.
- Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*, 46, 124–129.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review*, 6, 62-76.
- Gustavsson, B., & Harung, H. S. (1994). Organizational Learning Based on Transforming Collective Consciousness. *The Learning Organization*, 1, 33–40.
- Hall, B. (1995). *Values Shift: Understanding Personal and Organizational Transformation*. Rockport, MA: Twin Lights Publication.
- Hall, B. (1999,). The Omega Factor : A Values-Based Approach for Developing Organizations and Leadership. *Part one: Introductions and Beginnings*. Hämtad 15 maj 2015, från www.valuestech.com/gui/omegafactor4.pdf
- Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 5, 19–32.
- Hall, B. P, Harari, O., Ledig, B. D. & Tondow, M. (1986). *Manual for the Hall-Tonna Inventory of Values*, New York: Paulist Press.

- Harung, H. S., Heaton, D. P., & Alexander, C. N. (1999). Evolution of organizations in the new millennium. *Leadership & Organization Development Journal*, *20*, 198–207.
- Harung, H. S., Heaton, D. P., Graff, W. W., & Alexander, C. N. (1996). Peak performance and higher states of consciousness: A study of world-class performers. *Journal of Managerial Psychology*, *11*, 3–23.
- Inglehart, R., Klingemann, H. D., & Welzel, C. (2003). The theory of human development: A cross-cultural analysis. *European Journal of Political Research*, *42*, 341–379.
- Inglehart, R., Norris, P., & Welzel, C. (2002). Gender Equality and Democracy. *Comparative Sociology*, *1*, 321–345.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, *29*, 795–806.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007a). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, *39*, 35–42.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007b). Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. *Society for Organizational Learning*, *8*, 44–51.
- Joinson, A. (1999). Social desirability, anonymity, and Internet-based questionnaires. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers : A Journal of the Psychonomic Society, Inc*, *3*, 433–438.
- Keene, A. (2000). Complexity theory: the changing role of leadership. *Industrial and Commercial Training*, *32*, 15–18.
- Kegan, R. G. (1979). The Evolving Self: A Process Conception for Ego Psychology. *The Counseling Psychologist*, *8*, 5–34.
- Kegan, R. G. (1994). *In over our heads; The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
- Kegan, R. G., Lahey, L.L. (2009). *Immunity to Change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organisation*. Harvard Business Press.
- Kjellström, S. (2009). The ethics of promoting and assigning adult development exercises: A critical analysis of the Immunity to change process. *Integral Review*, *5*, 116–132.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory Into Practice*, *16*, 53–59.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, *41*, 3–13.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, *8*, 2–12.
- Lombardo, T. (2009). Understanding and teaching future consciousness. *On the Horizon*, *17*, 85–97.
- McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility. *Strategic HR Review*, *11*, 329–334.
- Newhall, S. (2012). Preparing our leaders for the future. *Strategic HR Review*, *11*, 5–12.

- Orvik, A., Dellve, L., & Eriksson, A. (2013). Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap – Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk Tidskrift*, *6*, 848–856.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, *97*, 535–541.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, *12*, 341–347.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (1998). Organizational Transformation as a Function of CEOs' Developmental Stage. *Organizational Development Journal*, *16*, 11–28.
- Senge, P. M. (1997). The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, *1*, 46–51.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, *59*, 137–150.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, *6*, 100–111.
- Tornstam, L. (2011). Maturing into gerotranscendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, *43*, 166–180.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, *18*, 298–318.
- ValuesOnline. (2015). Besökt 03052015 på <http://www.valuesonline.se>.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, *23*, 522–538.