



Garuda[®] Research Institute

Human Resource Management & Development

Forskelle i Dansk og Svensk Ledelse

Finn Havaleschka

A concept from GARUDA Research Institute. © Finn Havaleschka, Garuda Europe. This booklet and the models and methods described in it, are protected according to the law of copyright.

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
- Hvilke fordomme har vi om hinanden	
Undersøgelsens metode	4
- Hoved-Hjerte-Ben modellen	
Det sociale versus det individuelle	5
- Hovedet gør en lille forskel	
- Hjertet gør en stor forskel	
- Benene udvider forskellene	
Konklusion	6
Kvalificering	7
Andre konklusioner	9
Sammenfatning	10
Appendiks	13
Litteratur	14

Forskelle i dansk og svensk ledelse

Indledning

For nogle måneder siden blev vi bedt om at belyse emnet; forskelle i dansk og svensk forhandlings- og lederstile. Den aktuelle baggrund var Ørestaden og de muligheder og forandringer dette fremtidige dansk-svenske kraftcenter vil byde på.

Vor baggrund for at belyse emnet er, at Garuda siden 1987 har gennemført mange lederudviklingsprojekter i begge lande, lige som vor personlighedsanalyse, KompetenceProfilen, benyttes af mange danske såvel som svenske selskaber i forbindelse med deres udviklings- og udvælgelsesaktiviteter. Dvs. at vi har data på hundredvis af danske og svenske ledere personlighed. Spørgsmålet var om vi via disse analyser kunne kaste lys over forskellene på danske og svenske ledere personlighed, og dermed deres forhandlings- og lederstil.

Det mente jeg var tilfældet, hvorfor vi gennemførte en række analyser af personlighedsprofilerne. Nogle af vore konklusioner var overraskende for mange, mens andre konklusioner blot bekræftede vore opfattelser af hinanden. Denne artikel præsenterer nogle af de forskelle og ligheder vi fandt.

Hvilke fordomme har vi om hinanden

Inden vi forelagde forsamlingen vore analyser af de danske og svenske ledere personlighed, stillede vi de svenske deltagere spørgsmålet; hvilke fordomme, ideer, billeder har I om danske ledere. Det samme spørgsmål stillede vi de danske deltagere om svenske ledere. Her er hvad svenskerne sagde om danskerne:

Uhøjtidelige, morsomme, de hygger sig, det går nok, kortsigtede, impulsive, individuelt orienterede, udisciplinerede, utraditionelle, fanden-i-voldske, anarkistiske, ikke specielt seriøse.

Og hvad danskerne sagde om svenskerne:

Stive, formelle, strukturerede, velorganiserede, grundige, punktlige, disciplinerede, social orienterede, konsensussøgende, de kan ikke lide konflikter, man skal tage hensyn, autoritetstro, går i takt.

Mens der i forsamlingen var en rimelig stor enighed om karakteristikken af svenskerne, var der en del svenskere, som ikke var helt enige i billedet af den danske hyggelige - det går nok - lederstil. De argumenterede for at danskerne var mere barske, direkte og målrettede i deres lederstil. Det følgende vil give et fingerpeg om hvem der har mest ret, men først skal jeg kort redegøre for undersøgelsens metode.




Undersøgelses metode

Garuda's Hoved-Hjerte-Ben model.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i Garuda's KompetenceProfil, hvormed man kortlægger de personlige og faglige kompetencer, der er behov for i en given stilling for derefter at undersøge, om en given person er i besiddelse af disse kompetencer. Ud fra denne viden kan man så vælge den rigtige person til stillingen eller hjælpe vedkommende med at udvikle de nødvendige kompetencer eller måske lave om på jobbet krav til kompetencer, så man skaber grundlaget for udviklingen af størst mulig jobtilfredshed, livskvalitet og værditilvækst for såvel organisationen som medarbejderen.

KompetenceProfilen er et to-delt værktøj bestående af en stillingsanalyse og en personanalyse. Med stillingsanalysen afdækker vi de krav, der må stilles til f.eks. en direktørs personlige kompetencer i en given topledersstilling. Dernæst afdækker vi, med den personlige kompetenceanalyse, om eller i hvilken udstrækning en given respondent er i besiddelse af de ønskede kompetencer. Udgangspunktet for registreringen er Garuda's Hoved-Hjerte-Ben model. Se figuren.

Hoved-Hjerte-Ben modellen

System fleksibilitet Helhedsorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Selvbeherskelse	Strukturerings- Kompetencen 	Kompleksitet Problemløsning Få ideer
Indføling Social kontakt Social fleksibilitet Opbakning Tillid-tiltro	Den sociale Kompetence 	Sociale relationer Samarbejde Sælge ideer
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi	Handlings- Kompetencen 	Resultatansvar Implementering Gennemføre ideer

© Finn Havaleschka, Garuda Europa.

Modellen placerer de personlige kompetencer i 3 grupper. **Hovedets** kompetence beskriver ad hvilke veje vi mentalt og intellektuelt angriber og bearbejder problemer. **Hjertets** kompetence beskriver de sociale relationer vi etablerer til andre og **benenes** kompetence beskriver vores vilje til at gennemføre det vi har sat os for. Disse kompetencer er for en vis del bestemt af faktorer som opvækstbetingelser, alder, uddannelse,

og andre livsdata. Her ser vi imidlertid ikke på f.eks. uddannelsen som en selvstændig faktor, men på hvordan uddannelsen omsættes i praktiske handlinger.

Ved kortlægningen af de personlighedsbårne kompetencer anvendes et spørgeskema med 320 spørgsmål, hvorigennem respondenterne forholder sig til sit behov for, evne og vilje til at arbejde i overensstemmelse med givne regler, rammer, strukturer, løsnings-teknikker, detaljer, rutiner, abstrakte modeller osv. Alle sammen faktorer som er med til at give et billede af måden vedkommende angriber og bearbejder problemer på. Dernæst indeholder skemaet en række spørgsmål om de mere sociale behov, normer, ønsker og forventninger, herunder kontaktbehov, behov for opbakning og social støtte, indlevelsesevne, åbenhed og tillid. Endelig dækker en del af spørgsmålene behovet for, evnen, viljen og lysten til ansvar, selvstændighed, det at yde præstationer og få indflydelse. Personlighedstræk som siger noget om viljen til at og gennemføre de ting og ideer man har sat sig for.¹

Herefter er spørgsmålet; er der forskel på danske og svenske leders hoved-, hjerte- og benarbejde. Er der forskel i den måde vi angriber og bearbejder problemer på, i den måde vi relaterer os til andre mennesker på, i vores vilje til at gennemføre vores ideer og, når vi ser på sammenhængen mellem hoved, hjerte og ben, i den måde vi forsøger at gennemføre ideerne og få vores vilje?

Det sociale versus det individuelle

Hovedet gør en lille forskel.

Med udgangspunkt i den beskrevne model og ledernes svar på de 320 spørgsmål, kan vi konkludere, at de svenske ledere scorer lidt højere på System fleksibilitet og Helhedsorientering end de danske ledere. Det kunne tyde på, at de danske ledere i højere grad end de svenske kræver orden, struktur og søger kontrol og styring. Samtidig scorer danskerne en del højere på Abstrakt tænkning.² Det kunne tyde på, at danske ledere i højere grad end svenske, søger de intellektuelle udfordringer der ligger i kompleksiteten og også i højere grad søger at styre kompleksiteten. I virkeligheden betyder disse kombinationer af personlighedstræk, at forskellen mellem danske og svenske ledere er, at de danske i mindre grad end de svenske accepterer at tingene flyder.

Således kan man sige, at danske ledere søger mere struktur, styr og facts, såvel i for-handlinger som i deres daglige ledelse end de svenske ledere. At danske ledere alligevel opfattes som impulsive og anarkistiske af de svenske ledere, forklares af forskellene på de to gruppers hjerte- og benarbejde.

¹ For en nærmere redegørelse for teorien og modellen bag CompetenceProfilen se "The Leaders Choice" og "Lederens Personlighed", Havaleschka 1997. For valideringsstudier se bl.a. "Validity Studies of the CompetenceProfile" og "Kvaliteter i Personligheden", Havaleschka 1998.

² At danskerne scorer højere på Abstrakt tænkning kan forklares ved, at de danske ledere gennemsnitligt har en lidt højere eller længerevarende uddannelse bag sig end de svenske ledere. Således viser valideringsstudier en direkte korrelation mellem uddannelsens længde og scoren på Abstrakt tænkning. Se ovennævnte "Validity Studies".

Hjertet gør en stor forskel.

Hvad angår de mere socialt betingede behov og personlighedstræk scorer de danske ledere højere på Indføling end de svenske. Dvs. at de tilsyneladende bruger mere intellektuel tid på observationer og overvejelser over andre menneskers adfærd og motiver end de svenske ledere og måske mere end deres svenske kollegaer, konkurrenter og forhandlingspartnere oplever.

Til gengæld scorer de svenske ledere højere på faktorer som Social fleksibilitet, Opbakning og Tillid-tiltro. Dvs. at svenske ledere, i deres ledelsesstil, i højere grad end de danske, fokuserer på sociale faktorer som det at vise forståelse, give støtte og opbakning og vise åbenhed og tillid til deres medarbejdere.

Således kan man sige, at den svenske leder i højere grad end den danske søger efter det der samler gruppen og bruger mere tid på at finde frem til enighed og opnå konsensus. Altså vil den svenske leder i forhandlinger opleves som mere forsigtig og indirekte, mens den danske vil opleves som mere direkte og konfrontationssøgende. Den danske lederstil vil være lyttende, men styrende, mens den svenske vil være lyttende, forstående og mere gruppestyret.

Benene udvider forskellene.

I overensstemmelse hermed eller i logisk konsekvens af de sociale forskelle finder vi, at danske ledere scorer højere på faktorer som Konkurrence, Indflydelse, Selvtillid og Fysisk energi. Det betyder at de danske ledere i højere grad end de svenske siger ja til konkurrence, det at ville vinde, søge indflydelse og udfordringer. Den højere scorer på Fysisk energi fortæller, at danskerne er mere rastløse og utålmodige end de svenske ledere.

På denne måde tegnes et billede af den danske leder som den individualistiske antiautoritære person. En person der helst vil køre sit eget løb. En person, der som leder stiller sig i centrum, styrer og stiller krav. Den svenske leder har tilsyneladende ikke det samme eksponeringsbehov, man styrer og stiller krav bl.a. via gruppen eller organisationens normer og sociale regler.

Konklusion

Den foreløbige konklusion er således, at danskerne tilsyneladende har et lidt større behov for struktur og orden end svenskerne, at svenskerne er mere sociale, viser større tålmodighed og forståelse overfor deres medarbejdere end danske ledere og, endelig, at den danske lederstil er mere individuel, ego-baseret og utålmodig i sin resultatsøgen end den svenske lederstil.

Analyserne af ledernes svar på de 320 spørgsmål, giver god basis for at opfatte de svenske ledere som mere konsensusorienterede, tålmodige og søgende efter accept og enighed end de danske ledere, mens danskerne kan opleves som mere individuelt orienterede, søgende sine egne mål, med en deraf følgende større accept af uenighed og konflikter. Da danskerne samtidig synes mere strukturorienterede, dvs. at tingene ikke må flyde for meget eller for længe, vil man i forhandlinger fokusere mere på det man

er uenige om end på det man er enige om. I modsætning til de svenske ledere, hvor forhandlingsstilen mere er fokuseret på det der skaber enighed. Alt i alt, to meget forskellige måder, at nå til enighed på.

Således får vi nogle markante fordomme om hinanden bekræftet. Svenske ledere virker organiserede, strukturerede og systematiske, fordi de søger konsensus gennem sociale processer. Den enkeltes stræben efter magt og autoritet sker på gruppens eller organisationens betingelser. Man tilpasser sig og tilskønnes til at tilpasse sig. Således kan man forestille sig, at svenske ledere må lede via gruppen og gruppepres, mens det at lede på tværs af gruppepres vil være meget svært. Derfor opleves de af danskerne som konfliktsky.

Danskerne opfattes som udisciplinerede, impulsive, med tendens til det anarkistiske, fordi det enkelte individs stræben efter magt og autoritet mere sker på individets egne betingelser. Derfor accepterer man konflikten og nedtoner bestræbelserne på at opnå enighed, det at få alle med. Det er den der har magten der bestemmer. Og magten fastholdes gennem strukturer, kontrol med detaljer og individuel vilje.

Danskerne opnår resultater gennem benene. Svenskerne gennem hjertet. Således er der en årsag til at svenskerne opfattes som forsigtige, forstående, disciplinerede og grundige af danskerne. Og der er en god årsag til at danskerne opfattes som uhøjtidelige, kortsigtede, impulsive og udisciplinerede, af svenskerne.

*”Kultur er et fælles betydningssystem. Vores kultur afgør, hvad vi lægger mærke til, hvordan vi reagerer, og hvad vi værdsætter. Kulturen organiserer disse værdier, i det Geert Hofstede kalder ”mentale programmer”. Folks adfærd i organisationen er et udslag af disse programmer”.*³

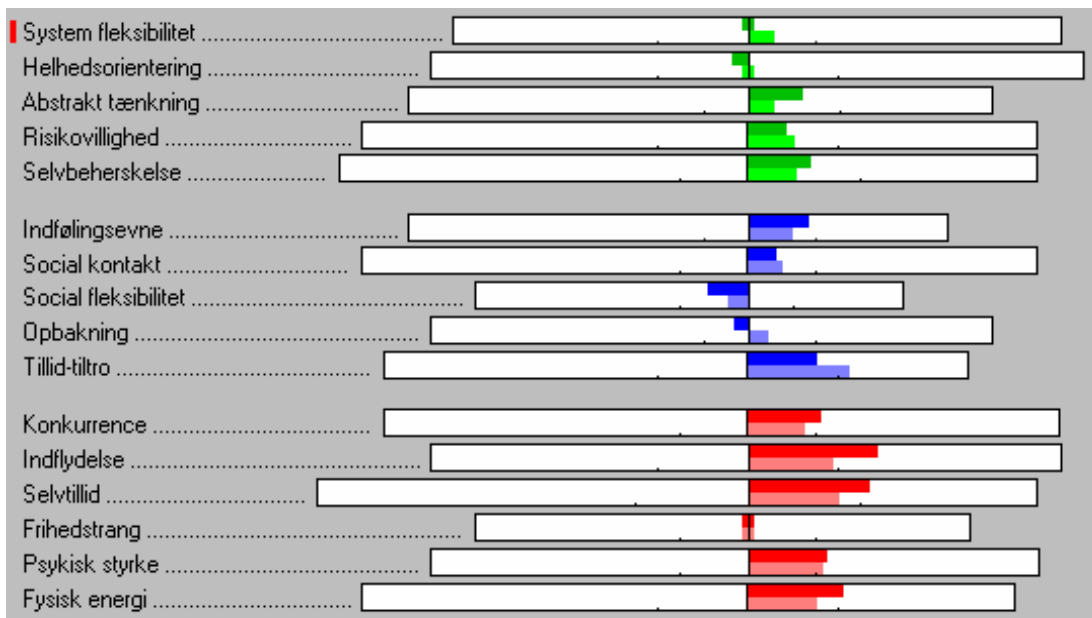
Spørgsmålet er herefter om jeg, via CompetenceProfilerne, har fået sat ord på de forskellige betydningssystemer og deres konsekvenser for hvordan og hvorfor danske og svenske ledere reagerer forskelligt. Det kan kun afgøres af læseren og andre empiriske undersøgelser.

Kvalificering

Spørgsmålet er hvordan vi kommer frem til disse konklusioner og hvordan vi kan få dem af- eller bekræftet. Omstående grafiske profil viser forskellen på de danske og svenske lederes profiler, gennemsnitlig set. Danskernes profil er den øverste (den der har de mørkeste farver). Udgangspunktet for om profilen går ud til højre eller venstre fra midten, er den gennemsnitsscorer vi har fundet for et repræsentativt udsnit af den danske befolkning. Dvs. en gruppe som på ingen måde kan sammenlignes med de to grupper af ledere, hvad angår alders- og kønsfordeling, uddannelsesniveau osv. At vi har med ledere at gøre ses specielt af, at lederne scorer markant højere på faktorer som konkurrence, indflydelse, selvtillid osv.

³ Citeret fra Trompenaars & Hamden-Turner (1998). Se også Hofstede, “Culture’s Consequences”, 1980.

Konklusionerne på forskellene mellem de to grupper af ledere bygger på en t-test, en statistisk metode som fortæller os om hvorvidt gruppernes forskellige scorer hidrører fra statistiske tilfældigheder eller om de kan forklares ud fra forskelligheder i de individuelle egenskaberne i de forskellige grupper. Se resultatet af t-testen i appendiks.



De repræsenterede ledere er udvalgt efter det ledelsesniveau de befandt sig på, på det tidspunkt de udfyldte spørgeskemaet til KompetenceProfilen. Dvs. vi har valgt kun at tage mellemledere, funktionschefer/direktører og administrerende direktører med i denne undersøgelse. Gruppernes fordeling på de 3 lederniveauer er følgende:

	Mellemledere	Funktionschefer	Adm. direktører
Svenske	158	43	29
Danske	495	401	64

Den svenske gruppe af ledere indeholder 12% flere kvinder end den danske ledergruppe. Gennemsnitsalderen for de danske ledere er 38,5 år, mens den for de svenske ledere er 42,5. Gennemsnits uddannelsen for de danske ledere ligger tæt på niveau 4, det vi registrerer som mellemlang videregående uddannelse, mens den for den svenske gruppe ligger tættere på niveau 3, det vi registrerer som kort videregående uddannelse. Endelig kan vi konstatere, at størrelserne af de organisationer lederne arbejder for gennemsnitlig set, er nogenlunde den samme, med en enkelt meget stor svensk virksomhed som undtagelse.

Altså kan vi konstatere, at svenskerne lidt mere hyppigt end danskerne udvælger kvinder til lederposter, hvilket måske både kan bekræfte, fremme og/eller være årsagen til den svenske ledelseskulturs vægt på hjertefaktorerne. Imidlertid er mændene stadig i overtal. 82% af de danske og 70% af de svenske ledere er mænd.

Måske er det mest overraskende, at danskere opnår lederposter på mellemliderniveau og derved i en tidligere alder end deres svenske kollegaer, samtidig med at danskerne generelt har gået lidt længere tid i skole end svenskerne. Måske kunne dette bidrage til

en del af forklaringen på, at danskerne generelt scorer højere på benfaktorerne end svenskerne. Ser vi på de udviklingsdata som er præsenteret i ”Lederens Personlighed”, (Havaleschka, 1997) og som danner grundlag for den udviklingsteori, som jeg har præsenteret i ”Lederens vej fra viden til visdom”, (Havaleschka, 1991) kan der være belæg for at forklare danskernes højere ego-drive scorer med at de gennemsnitligt er yngre end deres svenske kollegaer og derfor stadig befinder sig i slutningen af deres ”ego-periode”. En udviklingsperiode, der netop er karakteriseret ved fokuseringen på KompetenceProfilens ben-faktorer.

Andre Konklusioner

Det er vigtigt at holde sig for øje, at de data vi arbejder med og bygger vore konklusioner på er gennemsnitstal, fordelinger og standardafvigelser. Der er signifikante t-værdier for de beskrevne forskelle, imidlertid betyder det ikke at disse forskelle kan tilskrives samtlige ledere på det individuelle plan. Det spændende er imidlertid, at vi igennem analyserne af de danske og svenske ledere får bekræftet en tendens, som vi også ser hos ledere fra andre kulturer. Jo højere op i ledelseshierarkiet vi kommer, jo mere tenderer lederne til at være i besiddelse af de samme kompetencer, uanset hvor i verden og fra hvilken kultur denne leder kommer fra.

Følgende skema viser hvor vi finder signifikante forskelle imellem de danske og svenske ledere på forskellige hierarkiske niveauer:

	Gruppeledere	Mellemledere	Funktionschefer	Adm. direktører
System fleks.	+ sv	+ sv		+ sv
Helhedsorient.	+ sv		+ dk	
Ab. Tækning	+ dk	+ dk		
Risikovillighed			+ dk	
Selvbeherskelse				
Indføling		+ dk		
Social kontakt			+ sv	
Social fleksibil.	+ sv	+ sv	+ sv	
Opbakning		+ sv	+ sv	
Tillid-tiltro	+ sv	+ sv	+ sv	
Konkurrence		+ dk		
Indflydelse	+ dk	+ dk	+ dk	+ dk
Selvtillid		+ dk		
Frihedstrang				
Psykisk styrke				
Fysisk energi		+ dk		
Forskel	6	10	7	2

+ sv/dk fortæller hvilken ledergruppe der scorer højest på den givne faktor. Der er sat + hvis t-testen viser signifikans på 5% niveau.

Tendensen er således, at jo højere vi leder i en organisations hierarki jo mere fleksible, helhedsorienterede, abstrakt tænkende og risikovillige bliver respondenterne. Hvad angår selvbeherskelse følger de svenske data tendensen mod en højere score for ledere på højere niveauer. Det er ikke tilfældet for de danske ledere, hvor ledere fra højere niveauer ikke adskiller sig fra de øvrige medarbejdere i organisationen. Måske en interessant understregning af forskellene i dansk og svensk ledelseskultur.

Hvad hjertets faktorer angår bliver scoren på indføling højere, mens scorerne på social kontakt og social fleksibilitet tenderer til at blive midterscorer, scoren på opbakning blive mindre og scoren på tillid-tiltro bliver større. Hvad benenes faktorer angår er der en tendens mod højere scorer på alle faktorer med undtagelse af frihedstrang, som tenderer til at gå imod en midterscorer.

Disse tendenser er nøjagtigt de samme som jeg har dokumenteret og redegjort for i "Lederens Personlighed". (Havaleschka 1997). Desuden viser en undersøgelse af arbejdsledige ledere tydeligt, at de arbejdsledige ledere, uanset om de forlod deres lederstilling på niveau 2, 3, 4 eller 5 generelt har en lavere scorer på fleksibilitet, helhedsorientering, risikovillighed og indføling end dem af deres kollegaer som stadig er i job. Se "Om Arbejdsløshed", (Havaleschka 1999).

Sammenfatning

Lad mig afslutte denne redegørelse med at sætte resultaterne i relation til en faktorundersøgelse, hvor vi forsøgte at finde nogle samlende faktorer eller personligheds-kvaliteter, bag de 16 personlighedstræk. Denne undersøgelse viste at der er 3 kvaliteter som samler de 16 personlighedstræk i 3 grupper.

Faktor 1 dækker kvaliteter som følelser, intuition, spontanitet, frihed for angst og skyldfølelser, afveksling, forandring og, formentlig, kreativitet, det at skabe og gøre noget på egne betingelser. En kvalitet der karakteriserer "**det frie menneske**", helt i overensstemmelse med Maslow og Erikson's teorier og empiriske studier. Meget tyder på at disse kvaliteter er mere fremherskende hos personer i højere lederstillinger end hos personer i lavere eller uden noget lederansvar. De danske og svenske topledere adskiller sig ikke fra hinanden, hvad disse kvaliteter angår.

Faktor 2 dækker kvaliteter som, præstation, indflydelse, energi, udfordringer, selvstændighed, det at være i centrum, blive bekræftet, være sig selv nok – i den forstand, at aktiviteterne er rettet mod det at få opmærksomhed, uanset om den så måtte være negativ (negative korrelation til Opbakning). Den bedste samlende betegnelse for kvaliteten bag faktor 2 er nok **ego-centreret**, hvilket jo heller ikke ligger langt fra de to førnævnte forskeres udviklingsteorier. Igen gælder det at ledere er mere i besiddelse af disse kvaliteter end ikke ledere, samtidig synes ego-kvaliteten at være mere fremtrædende hos danske ledere på niveau 3 end hos svenske ledere på samme niveau. Danske og svenske ledere på niveau 4 og 5 deler de samme ego-kvaliteter.

Faktor 3 handler om de sociale kvaliteter, det at få dækket behovet for bekræftelse og selvværd gennem det sociale samvær. Tålmodighed, åbenhed, tolerance, følsomhed, social kontakt, tænkning, diskussioner, idéudveksling. Kvaliteter som kan fanges under betegnelsen ”**de sociale kvaliteter**”, som vi også genfinder hos bl.a. Maslow og Murray. Disse kvaliteter slår klart igennem hos de svenske ledere og adskiller dem klart fra de danske ledere, specielt på mellemliderniveau. Samtidig følges tendensen; der er ingen differentiering hvad angår de sociale kvaliteter på toplederniveau.⁴

Måske viser dette blot at de svenske mellemlidere er mere underlagt gruppenormer og gruppepres end både deres danske kollegaer og deres egne topchefer? Måske ikke så underligt, da mellemlidere har kollegaer, samarbejdspartnere og medarbejdere både over, ved siden og under sig. Der er mange at tage hensyn til.

Lidt firkantet kan man således konkludere, at forhandlinger mellem danske og svenske ledere har størst udsigt til at få en hurtig og god afslutning, hvis de foregår mellem topchefer, mens forhandlinger på mellemliderniveau let kan blive trukket i langdrag, fordi personerne, i forhandlingerne, er styret af 2 meget forskellige personlige kvaliteter.

Hvad angår lederstil, synes specielt danske mellemlidere og funktionschefer, at kunne få det meget svært, hvis de skal lede svenske medarbejdere i en svensk organisation. De er ikke opvokset i et ”betydningssystem”, hvor de er blevet ”mentalt programmeret” i den gruppe- og konsensusorienterede adfærd. Omvendt ville danske medarbejdere, ledet af en svensk mellemlidder nok finde, at der var lidt megen snak og lidt for lidt styr, aktion og plads til uenighed.

⁴ Undersøgelsen er præsenteret i ”Qualities in the Personality”, Havaleschka, 1998.

Appendiks

Statistisk variabel	t-test
	1 - 2
System fleksibilitet	0.0%
Helhedsorientering	1.6%
Abstrakt tænkning	0.0%
Risikovillighed	25.2%
Selvbeherskelse	11.3%
Indfølgelsevne	0.3%
Social kontakt	33.0%
Social fleksibilitet	0.0%
Opbakning	0.0%
Tillid-tiltro	0.0%
Konkurrence	1.8%
Indflydelse	0.0%
Selvtillid	0.0%
Frihedstrang	60.8%
Psykisk styrke	60.3%
Fysisk energi	0.0%
STRUKTUR	36.6%
SAMVÆR	0.0%
EGO-DRIVE	0.0%
MODSIGELSER	3.6%

Ønsker man en grundigere redegørelse for teori, metode og statistisk dokumentation for de i dette paper fremførte argumenter, er man særdeles velkomne til at henvende sig til Finn Havaleschka på Garuda Research Institute, Voldbjergvej 16A, 8240 Risskov, tlf. 87 46 86 00, e-mail finn@gri.dk.

Litteratur

Anastasi, A. (1982), "*Psychological Testing*", MacMillan, New York,
En håndbog om psykologiske test, teori og metode.

Bringbert, D. and McGrath, J.E. (1982), "A Network of Validity Concepts within the research process". *Forms of Validity in Research*, no. 12. June, San Francisco: Jossey – Bass,

Et væsentligt indlæg i diskussionen om begreber og metoder til validering af test.

Bruner, J.S. (1956), "*A Study of Thinking*", Wiley, New York.

En inspirationkilde til formuleringen af KompetenceProfilens hoved-faktorer.

Buzan, T. (1994), "*Book of Genius*", Stanley Poul, London.

En god beskrivelse af hvad der adskiller den kreative tænker fra den mindre kreative og indirekte hvorfor ledere generelt scorer højere på KompetenceProfilens hoved-faktorer end ikke ledere.

Cattell, R.B. (1946), "*Description and Measurement of Personality*", Harcourt, New York.

En klasiker i indføringen, beskrivelsen og målingen af personligheden.

Cattell, R.B. (1950), "*Personality: A Systematic Theoretical and Factual Study*", MacGraw-Hill, New York.

En klasiker i indføringen, beskrivelsen og målingen af personligheden.

Cattell, R.B. and Kline, P. (1977), "*The Scientific Analysis of Personality and Motivation*". Academic Press, New York.

En bog med vægten lagt på den videnskabelige metode.

Erikson, E.H. (1968), "*Identity, Youth and Crises*", W.W. Norton, New York.

En klasikker indenfor udviklingspsykologien og inspirationen til formuleringen af flere af de personlighedstræk, der indgår i KompetenceProfilen.

Havaleschka, F. (1997), "*Leadership and Personality, A Benchmark Study of Success and Failure*", Garuda Research Institute, Knebel.

Dansk udgave, "*Lederskab og Personlighed, en Benchmark analyse af ledelsesmæssig succes og fiasko*", Samme udgiver.

Havaleschka, F. (1991), "*In Search of Leadership*", Garuda Research Institute, Knebel.

Dansk udgave, "*Lederens vej fra viden til visdom*", Garuda Forlag, Knebel.

Havaleschka, F. (1996), "*Validity of the Garuda Profile, Predictive Value*", Garuda Research Institute, Knebel.

Havaleschka, F. (1996), "*Validity of the Garuda Profile, Content Validity*", Garuda Research Institute, Knebel.

Havaleschka, F. (1997), "*The Leaders Choice*", Garuda Research Institute, Knebel.

Havaleschka, F. (1997), "*The Personality of the Leader*", Garuda Research Institute, Knebel. Dansk udgave, "*Lederens Personlighed*", Garuda Forlag, Knebel.

Havaleschka, F. (1998), "*Validity Studies of The Competence Profile*", Garuda Research Institute, Knebel.

Havaleschka, F. (1998), "*Kvaliteter i Personligheden*", Garuda Research Institute, Knebel.

Et lille stykke forskningsarbejde der understreger relevansen af inddelingen af personlighed i tre forskellige kvaliteter.

Havaleschka, F. (1999), "*Om Arbejdsløshed*", Garuda Research Institute, Knebel.

En undersøgelse af forskellen i Profilerne på langtidsledige og mennesker der aldrig være været ledige.

Hofstede, G. (1980), "*Culture's Consequences*", Sage, London.

En introduktion til en beskrivelse af forskellige kulturelle dimensioner.

Jaques E. (1976), "*A General Theory of Bureaucracy*", Heinemann Educational, London.

En klasiker. Her findes mange gode argumenter for, at man skal finde årsagen til ledelsesmæssig succes og organisatoriske konflikter i lederens kognitive egenskaber.

Jaques E., Gibson, R.O. and Isaac, D.J. (1978), "*Levels of Abstraction in Logic and Human Action*", Heinemann, London.

Se bemærkningerne ovenfor.

Kline, P. (1993), "*The Handbook of Psychological Testing*", Routledge, London & New York.

En håndbog og godt oversigtsværk.

MacCoby, M. (1976), "*The Gamesman, the New Corporate Leaders*", Simon & Schuster, New York.

En bog der grundigt redegør for forskellige personligheder og de ledelsesmæssige konsekvenser af personligheden.

MacCoby, M. (1981), "*The Leader*", Ballantine Books, New York.

Se ovenfor.

McClelland, D.C. (1953), "*The Achievement Motive*", New York.

Se ovenfor.

McClelland, D.C. (1975), "*Power: The Inner Experience*", New York.

Se ovenfor.

McClelland, D.C. (1976), "*The Achieving society*", Irvingston, New York.
Se ovenfor.

Murray, E.J. (1964), "*Motivation and Emotions*", Printice-Hall, Englewood Cliff.
Murray har stået fadder til flere af de personlighedstræk der indgår i KompetenceProfilen.

Maslow, A. (1954), "*Motivation and Personality*", Harper, New York.
Behøver vist ingen kommentarer. Se sammenhængen mellem den succesfulde leder personlighed og Maslow's udviklings-/motivationsteori.

Maslow, A. (1968), "*Toward a Psychology of Being*", Van Nostrand, New York.
En bog som fortjener en større udbredelse end Maslow's ovennævnte. Her kommer Maslow en del længere når det drejer som om forståelse af mennesket natur og den personlige udvikling.

Pervin, L.A. (1993), "*Personality, Theory and Research*", Wiley, New York.
Endnu en håndbog tilglæde for dem der vil vide mere om personligheden og dens psykologi.

Pinchot III, G. (1985), "*Intrapreneuring*", Harper & Row, New York.
En bog der beskriver de ildsjæle der fornyer og driver organisationen videre, med en klar beskrivelse og understregning af personlighedens betydning.

Trompenaars, F. and Hamden-Turner, C. (1998), "*Ledelse over landegrænser*", Børsens Forlag, København.