



Garuda[®] Research Institute

Human Resource Management & Development

Kvaliteter i Personligheden

Af 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.



The Garuda Research Institute Series No 5
Finn Havaleschka: Kvaliteter i Personligheden
Grafik og statistik: Gert Laursen
Copyright Finn Havaleschka og Garuda Research Institute, 1998.
ISBN

Indholdsfortegnelse

Indledning	4
- vejen til en model	
Hoved-Hjerte-Ben modellen	6
Eftersøgning af 3 personlighedskvaliteter	8
- de frie kvaliteter	
- de sociale kvaliteter	
- de ego-centrerede kvaliteter	
Konklusion	13
Appendiks	14
Litteratur	15

Kvaliteter i personligheden

Indledning.

- vejen til en model

I tiden omkring 1980 satte jeg mig for at udvikle en personlighedstest, en profilanalyse, som skulle kunne anvendes i forbindelse med erhvervs- eller beskæftigelsesrettede udvælgelses- og udviklingsaktiviteter. På det tidspunkt havde jeg arbejdet med forskellige psykometriske test bl.a. Gordon, Thurnstone og Catell's analyser. Ulempen ved disse test var, synes jeg, at de personlighedstræk de registrerede var for psykologiske og generelle, på den måde at forstå, at trækkene ikke havde en direkte dokumenteret relevans for den viden om et menneskes personlighed, vi havde behov for at afdække for at kunne udtale os om eller vurdere noget pålideligt om vedkommende persons muligheder for at opnå jobtilfredshed og succes i et givet job. Generelle træk som indfølelse, social kontakt, abstrakt tænkning og fysisk energi, som alle indgår i Gordon's tests, var naturligvis interessante nok, men hvad betød de for en persons muligheder for at opnå et godt liv i en stilling som f.eks. salgsdirektør? Der manglede dokumentation. Vi havde de psykologiske teorier og den psykologiske viden, men manglede at koble denne viden på de, for en given stilling, gældende arbejdsvilkår og jobkrav.

Det første skridt måtte derfor værre, at se på de arbejdsvilkår og de krav der stilles til en medarbejder i et givet job. Som alle vil vide, var og er kravene naturligvis meget forskellige og afhængige af mange forskellige forhold. Et forsøg på at lave en analysemodel, hvormed man automatisk kunne indfange disse vilkår og krav, uanset om der var tale om en direktørstilling, en sælgerstilling eller en hvilken som helst anden stilling, endte i formuleringen af en model, hvor jeg kortlagde 3 kvalitativt forskellige faktorer, som havde indflydelse på de krav man måtte stille til en given kandidats eller stillingsindehavers personlighed.¹

For det første var det **kompleksiteten**, variationen, foranderligheden og dynamikken i de opgaver der skal løses og det tidsmæssige perspektiv, dvs. den tid det tager at gennemføre løsningen af de givne opgaver. En anden faktor var samarbejdets betydning. Dvs. i hvor høj grad man, i en stilling, er afhængig af andre mennesker og deres accept af og samarbejde om de løsninger man ønsker at gennemføre. En faktor jeg valgte at kalde **acceptafhængighed**. Det tredje led i modellen var den praktiske gennemførelse af de fundne og accepterede løsninger. Det fælles i denne sammenhæng er **forudsigeligheden** i de problemer og vanskeligheder, som er forbundet med gennemførelsen af en løsning.




Hvis **kompleksiteten** i opgaverne er høj, dvs. at opgaverne indeholder mange kvalitativt forskellige elementer og substansen i opgaverne er under konstant forandring, hvormed forudsigeligheden i de faktorer der determinerer den mest optimale løsning er begrænset, så skal opgaveløseren være i besiddelse af en helt anden problemløsningskompetence end hvis opgaverne er enkle, rutineprægede, problemerne forudsigelige og løsningsteknikkerne kendte og lagt i faste rammer.

¹ Se Finn Havaleschka: "Hæfte til stillingsvurdering m.m".

På samme måde med **acceptafhængigheden**. Nogle opgaver kan løses uden nogen nævneværdig indblanding fra andre mennesker. Andre opgaver kræver, at du skal have andre mennesker med dig hele vejen. Du skal have andre mennesker til at acceptere dine løsninger, dine ideer, det du vil gøre og du skal have andre mennesker til at samarbejde med dig om at gøre det. Her gælder det, at jo mere du er afhængig af andre menneskers accept, jo bedre skal du være til at opnå denne accept for at få succes i stillingen.

Sidste led er spørgsmålet om **forudsigeligheden** i de problemer der kan opstå i forbindelsen med den praktiske gennemførelse af opgaveløsningen. Hvis problemerne er forudsigelige kan du eller andre for dig, på forhånd, planlægge hvordan du skal tackle de forventede problemer, men hvis forudsigeligheden er lille, må du i højere grad løse problemerne efterhånden som de opstår. Her gælder det, at det kræver en helt anden grad af handlingskompetence, hvis forudsigeligheden er lille end hvis den er stor.

Således får vi en model der hæfter arbejdsvilkår og jobkrav sammen med kravene til personligheden og den heri boende kompetence. Jo højere grad af kompleksitet, jo højere grad af struktureringskompetence. Jo højere grad af acceptafhængighed, jo højere grad af social kompetence og, jo højere grad af uforudsigelighed, jo højere grad af handlingskompetence.




Arbejdsvilkår	Personlighed	Kompetencer
Kompleksitet		Struktureringskompetence
Acceptafhængighed		Social kompetence
Uforudsigelighed		Handlingskompetence

Det næste led i min opgave var, at finde frem til de personlighedstræk, som kunne fortælle noget om tilstedeværelsen af disse 3 typer af kompetencer hos en person og helst også noget om hvordan disse kompetencer udviklede sig og hvad der var forudsætningen for en sådan udvikling.² Forudsætningen var, at trækkene skulle kunne afdækkes med en psykometrisk test. Resultatet af min søgen blev **Hoved-Hjerte-Ben** modellen.

² Se Finn Havaleschka: "Lederens Personlighed", side 91 ff.

Hoved-Hjerte-Ben modellen

I nedenstående model kan man se hvilke personlighedstræk jeg valgte og hvilket tilhørsforhold jeg mente de måtte have til de 3 faktorer. Nogle af trækkene er klassiske og kan genfindes i mange andre tests, bl.a. hos Gordon og Catell's. Andre af trækkene, som system fleksibilitet og social fleksibilitet er omformulerede og delvist selvkonstruerede træk. Det væsentligste i den praktiske sammenhæng er, at de udsagn der indgår i spørgeskemaet, er formuleret så respondenter relaterer sine svar til en arbejdsmæssig sammenhæng. F.eks. "jeg synes det er vigtigt at have styr på detaljerne i mine opgaver."

System fleksibilitet Helhedsorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Selvbeherskelse		Faktorer der er bestemmende for struktureringskompetencen.
Indføling Social kontakt Social fleksibilitet Opbakning Tillid-tiltro		Faktorer der er bestemmende for den sociale kompetence.
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi		Faktorer der er bestemmende for handlingskompetencen.

De 16 personlighedstræk, er inddelt i tre grupper ud fra den filosofi at vi, i forbindelse med løsning af problemer, anvender og udvikler 3 kvalitativt forskellige dele af vores personlighed, helt i overensstemmelse med de i indledningen skitserede sammenhænge. Erik H. Erikson's³ og A. Maslow's⁴ udviklingsteorier har været en stor inspiration for den menneskelige udviklingsidé bag denne model.

Modellen siger, at vi skal angribe og bearbejde de opgaver vi står overfor på en hensigtsmæssig måde for at kunne opnå succes. At finde gode løsninger er **hovedets arbejde**. Struktureringskompetence skal matche opgavekompleksiteten. De personlighedstræk der karakteriserer hovedets arbejde og dermed udviklingen af struktureringskompetencen, er bl.a. System fleksibiliteten, graden af Helhedsorientering, Abstrakt tænkning, Risikovillighed og Selvbeherskelse.

Jeg skal ikke komme nærmere ind på det teoretiske eller tankemæssige udgangspunkt for hvorfor netop disse træk blev kategoriseres som Hoved-træk, blot nævne

³ Erik H. Erikson: "Identitet, ungdom og kriser".

⁴ A. Maslow: "Motivation and Personality". & "Toward a Psychology of Being".

at de alle siger os noget om en persons kognitive stil, højre-venstrehjerne dominans, afhængighed af organisering, regler, rammer, kendte løsningsmetoder, detaljer, angst for at begå fejl etc. Det skal dog for god ordens skyld nævnes, at Selvbeherskelse ikke i første omgang var kategoriseret som et Hoved-træk, men som et Hjerte-træk. Efter nogle års erfaring, granskning i spørgsmålene og den første faktoranalyse, stod det dog klart, at Selvbeherskelse mere havde noget at gøre med den måde en person håndterede stress situationer på, og dermed evne til at håndtere komplekse og dynamiske opgaver, end den måde personen omgikkes andre mennesker. Det sidste siger selvbeherskelse dog også meget om. Elliot Jaques⁵ har været en stor inspirator i forbindelse med defineringen de forskellige Hoved-træk og formuleringen af de bagvedliggende udsagn.

Næste led i modellen, såvel som i problemløsningsprocessen, gælder hjertet. Når vi har fundet frem til de gode løsninger, skal de gennemføres og første trin i den sammenhæng er ofte, at få andre til at acceptere løsningen. Dvs. vi forlader hovedets arbejde. At sælge ideer og løsninger er **hjertets arbejde**. Den sociale kompetence skal matche den grad af acceptafhængighed, der er i forbindelse med det givne job. De personlighedstræk, der siger noget om kvaliteten og arten af hjertets arbejde er Indfølelse, Social kontakt, Social fleksibilitet, Opbakning og Tillid-tiltro. En af inspiratorerne bag udvælgelsen og formuleringen af samværstrækene, er E.J. Murray.⁶

Efter hjertets arbejde kommer slæbet med at gennemføre de trufne beslutninger. Og det er **benenes arbejde**. Benene skal holde os på sporet, så vi ikke standser op før arbejdet er udført, på trods af de problemer og vanskeligheder vi måtte løbe ind i. Handlingskompetencen skal matche graden af uforudsigelighed i opgaveløsningen. Som udgangspunkt blev personlighedstrækkende Konkurrence, Indflydelse, Selvtillid, Frihedstrang, Psykisk styrke og Fysisk energi defineret til at høre under kategorien bentræk. En af inspirationskilderne i udvælgelsen af bentrækene og formuleringen af de bagved liggende spørgsmål er D.C. McClelland.⁷

Spørgsmålet er nu om det giver god fornuft, at inddele de 16 træk i disse hoved-, hjerte- og benkvaliteter og dernæst om metoden, dvs. konstruktionen og anvendelse af spørgeskemaet og de deri formulerede udsagn, tegner et pålideligt billede af en given respondents personlighed.

⁵ E. Jaques m.fl.: "Levels of Abstraction in Logic and Human Action". & "A General Theory of Bureaucracy".

⁶ E.J. Murray: "Motivationspsykologi".

⁷ D.C. McClelland: "The Achievement Motive".

Eftersøgning af 3 personlighedskvaliteter

En statistisk metode til undersøgelse af den bagvedliggende sammenhæng mellem mange variable er faktoranalysen. I det følgende præsenteres resultatet af 2 faktoranalyser. Den første faktoranalyse er lavet på grundlag af personlighedsanalyser (ProfilAnalyser) af ca. 4.000 mennesker, indsamlet i perioden 1982-1987. Den anden er lavet på en population på nogenlunde det samme antal respondenter, blot med den forskel at disse personlighedsanalyser er indsamlet i perioden fra 1990 til 1997.

Formålet er at vurdere om de to faktoranalyser giver det samme billede, dvs. udskiller de samme faktorer og kvaliteter, for de to testgrupper. I så fald må det føre til to konklusioner. For det første, at ProfilAnalyser, anvendt som et psykometrisk testværktøj, er et reliabelt måleværktøj, fordi det over tiden, på to forskellige testgrupper, registrerer de samme sammenhænge og bagvedliggende kvaliteter. Dernæst, at de 16 personlighedstræk tilsyneladende repræsenterer 3 forskellige kvaliteter eller faktorer, der udgør en væsentlig og stabil del af den menneskelige personlighed. Se følgende tabel.

Sample 1, 1982-86

Sample 2, 1990-97

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
System fleksibilitet	0,731	0,060	0,236	0,781	-0,052	0,165
Helhedsorientering	0,788	-0,177	-0,126	0,800	0,204	-0,079
Abstrakt tænkning	0,109	0,430	0,437	0,147	0,262	0,463
Risikovillighed	0,504	0,410	0,222	0,521	0,338	0,139
Selvbeherskelse	-0,620	-0,325	0,173	-0,553	0,215	0,233
Indfølgelsevne	-0,129	0,147	0,645	-0,107	0,172	0,636
Social kontakt	-0,079	0,150	0,462	-0,152	0,160	0,367
Social fleksibilitet	0,172	-0,227	0,585	0,194	-0,204	0,627
Opbakning	-0,152	-0,556	0,314	-0,281	-0,503	0,252
Tillid-tiltro	0,070	0,020	0,706	0,056	-0,089	0,679
Konkurrence	-0,169	0,640	0,019	-0,114	0,678	-0,057
Indflydelse	0,158	0,619	0,014	0,229	0,573	0,135
Selvtillid	0,025	0,799	0,233	0,146	0,745	0,233
Frihedstrang	0,369	0,413	-0,137	0,323	0,323	0,044
Psykisk styrke	0,360	0,648	0,177	0,470	0,539	0,181
Fysisk energi	-0,146	0,632	-0,194	-0,158	0,672	0,073
Varians	2,227	3,325	2,053	2,440	2,822	1,893

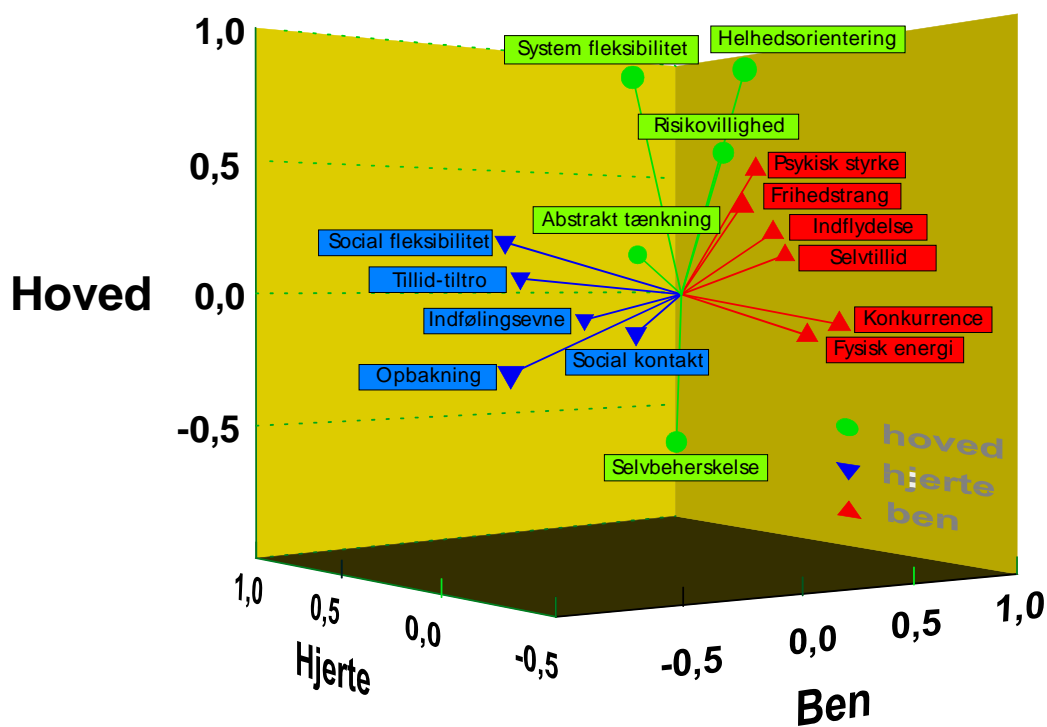
Ser vi nu på de træk der scorer sig højest ind på hver enkelt faktor og primært koncentrerer os om de faktorloadings, der scorer over 0.40 eller under -0.40 finder vi i begge sampler at System fleksibilitet, Helhedsorientering, Risikovillighed og Selvbeherskelse scorer højest på faktor 1.

For faktor 2 er de to sampler fælles om Opbakning, Konkurrence, Indflydelse, Selvtillid, Frihedstrang, Psykisk styrke og Fysisk energi. Dog scorer Frihedstrang sig ind på faktor 1 og 2 med lige stor styrke. Abstrakt tænkning og Risikovillighed scorer i sampele 1 ind med korrelationer på godt 0,40. Imidlertid kommer Abstrakt tænkning ind med en lidt højere scorer på faktor 3, mens Risikovillighed har en lodning på faktor 1 der er godt 0,5. Således kan man sige at mønstret er nøjagtigt det samme for de to sampler.

For faktor 3 er de to sampler fælles om Abstrakt tænkning, Indføling, Social kontakt, Social fleksibilitet og Tillid-tiltro, mens samtlige andre personlighedstræk ligger under 0,25.

Konklusionen er, at faktoranalyserne på de to populationer, med meget få og minimale undtagelser, viser nøjagtigt det samme bagvedliggende mønster. Man må derfor konkludere, at ProfilAnalysen giver et pålideligt billede af den menneskelige personlighed, et billede der ikke fremkommer som et resultat af tilfældigheder, men kan tilskrives den høje reliabilitet af de registreringer der foretages med analysen.

Alt andet lige synes vi hermed at få bekræftet ideen bag Hoved-Hjerte-Ben modellen. Det er forskellige kvaliteter der indgår i personligheden. Hvis vi arbejder med de tre akser og lader computeren placere de 16 personlighedstræk i det tredimensionale rum i forhold til deres faktorlodings, fås følgende grafiske illustration af trækkenes tilknytning til de 3 faktorer eller personlighedskvaliteter.



Bemærk at de enkelte personlighedstræk er illustreret med farver i forhold til deres placering i Hoved-Hjerte-Ben modellen og ikke i forhold til deres lodnings i forhold til de 3 dimensioner. Det betyder at Opbakning, selvom den er placeret i rummet, hvor hjertekvaliteten er fremherskende, i virkeligheden er i en negativ korrelation til de røde personlighedstræk. På samme måde som selvbeherskelse er i en negativ korrelation til de øvrige grønne hovedtræk.

Spørgsmålet er nu hvad det er for kvaliteter, som ligger bag ved de 3 faktorer. Vi søger en menneskelig kvalitet, som ligger bag tilstedeværelsen eller samlingen af personlighedstrækkene i de 3 faktorer. Umiddelbart ser jeg tre kvaliteter. De frie kvaliteter, De sociale kvaliteter og De ego-centrerede kvaliteter.

Faktor 1, De frie kvaliteter, har en stærk korrelation med de 4 strukturtræk:

System fleksibilitet

Helhedsorientering

Risikovillighed

Selvbeherskelse (-)

Herefter kommer en relativt høje korrelation til:

Psykisk styrke

Kvaliteten af faktor 1 er derfor noget med frihed og uafhængighed af regler, rammer og systemer, uafhængighed af for megen planlægning og det at skulle beskæftige sig med detaljer. En kvalitet der tager afstand fra rutiner og gentagelser - det at man kan komme videre selvom der måtte mangle nogle detaljer, nogle data eller oplysninger. Hvilket igen hænger sammen med, for det første, viljen til at træffe beslutninger og, for det andet, at gøre det på basis af fornemmelse, erfaring, følelser eller intuition, i stedet for indsamling af yderligere dokumentation der kræver beskæftigelse med detaljer, rutiner eller en mere struktureret og systematisk dataindsamling og bearbejdning. Endelig hænger kvaliteten negativt sammen med selvbeherskelse. Dvs. det mere impulsive, det at give udtryk for sine følelser og stemninger – pro et con, uden de store forsøg på at styre temperamentet eller forsøge at forudse konsekvenserne af eventuelle tilkendegivelser og dermed lade sig styre af den antciperede reaktion.

Kvaliteten bag disse personlighedstræk hænger godt sammen med at Psykisk styrke scorer højt ind på faktor 1. Psykisk styrke er noget med robusthed - det at man ikke opfatter eller oplever kritik som noget personligt nedværdigende eller i hvert fald ikke bliver deprimeret eller lader det gå ud over ens selvværdsfølelse, men reagerer enten konstruktiv eller lader det gå hen over hovedet eller, som en sidste mulighed, svarer aggressivt igen.

Frihedstrangens relation til faktor 1 er ikke så stor (0,323), men da den score lige højt ind på faktor 1 og faktor 2, vil jeg bemærke den her. Frihedstrang er noget med at få lov til at gøre tingene som man selv har lyst til. Friheden for at andre bestemmer hvad og hvordan man skal gøre tingene. Frihedstrangen er omvendt ikke noget med, at man vil bestemme over andre.

Faktor 1 synes dermed at være noget med 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.

Faktor 2, De ego-centrerede kvaliteter, skal udledes som den samlede kvalitet bag personlighedstrækkene:

Konkurrence
Indflydelse
Selvtillid
Frihedstrang
Psykisk styrke
Fysisk energi
Opbakning (-)

Den væsentligste samlede kvalitet bag disse personlighedstræk er ego. Præstation, det at ville vinde, det at blive bekræftet via sejre, det at være i fokus. Det at ville have indflydelse, blande sig i hvordan tingene gøres, bestemme over andre. Det at tro meget på sig selv, søge udfordringer, tage kritik med oprejst pande, ikke føle sig ydmyget, men ignorere eller, mere sandsynligt, svare igen. Den fysiske energi, det at være i aktivitet hele tiden, ha' mange bolde i luften ad gangen, blive rastløs, hvis der ikke sker noget hele tiden. Og endelig, gøre ting uden at søge andres accept eller opbakning og, i den sammenhæng, være lidt indifferent overfor andres reaktioner på det man foretager sig. Hvilket bekræftes af Frihedstrangens lodnings til faktor 2. Den er ikke stor, men tyder dog på at frihed og selvstændighed er en af kvaliteterne bag faktor 2.

*Faktor 2 dækker således 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 (den negative korrelation til Opbakning). Den bedste samlede betegnelse for kvaliteten bag faktor 2 er nok **ego-centreret**, hvilket jo heller ikke ligger langt fra de to førnævnte forskeres udviklingsteorier.*

Faktor 3, De sociale kvaliteter, skal søges i eller bag følgende personlighedstræk:

Tillid-tiltro
Indføling
Social fleksibilitet
Abstrakt tænkning
Social kontakt

Her findes kvaliteter som det at være åben, tillidsfuld, tro på det gode i andre menneskers hensigter, såvel som også, at have behov for at andre mennesker er åbne og tillidsfulde overfor en selv. Omvendt formuleret handler det om at føle sig utilpas med mennesker som misbruger tillid, som er skeptiske, kritiske, ikke tager hensyn til eller nedgør ens selvværdsfølelse. Kvaliteten hænger sammen

med det at bruge intellektuel tid og følelsesmæssige ressourcer på at finde ind til, eller ud af, andre menneskers følelser og motiver – baggrunden for at andre handler, tænker, gør og siger som de gør. Kvaliteten handler også om at være tolerant, omsorgsfuld, tålmodig og hjælpsom overfor andre mennesker, som af forskellige årsager har svært ved at klare sig, tilpasse sig og leve op til krav om social disciplin. Også den social fleksibilitet synes at være reversibel. Kvaliteten indeholder også at man forventer, at andre er hjælpsomme, tålmodige og omsorgsfulde. Den sociale kontakt, det social samvær, følelsen af samhørighed er et andet aspekt af den samme kvalitet. Endelig scorer Abstrakt tænkning relativt højt ind på faktor 3. Kvaliteten er den verbaliserede tanke, ide- og meningsudvekslingen, diskussionen om koncepter, teorier, som et middel til at skabe følelsen af samvær, konsensus og sammenhold.

*Faktor 3 synes dermed at være noget med 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.*

Konklusion

Vi kan konstatere at de 16 personlighedstræk, som indgår i ProfilAnalysen, opfører sig stabilt såvel når det drejer sig om test på to forskellige populationer, som når det drejer sig om stabilitet over tid. For folk som har arbejdet med denne analyse siden dens udvikling i 1982, kommer dette ikke som nogen stor overraskelse. En tæt statistisk opfølgning på de data der er opsamlet siden den første analyse blev lavet, hvad angår fordelinger og scores for forskellige beskæftigelsesgrupper, aldersinddelinger, køn, ledelsesmæssig status osv. fortæller om det samme billede gennem disse 16 år.⁸ Resultatet af faktoranalysen fortæller hvorfor. Stabiliteten kan forklares med de tre fundne kvaliteter. Det er disse personlighedskvaliteter der er stabile, såvel i mellem grupper, som over tiden. Mennesket har nogle hoved-, hjerte- og benkvaliteter. Det betyder ikke at nogle mennesker kun er hoved, andre kun hjerte og andre blot ben. Alle personlighedstrækkene er med til at karakterisere personligheden, det gælder derfor at hos nogle mennesker er en eller flere disse kvaliteter mere fremherskende end hos andre. Når man læser om de 3 kvaliteter kan det godt opfattes som om jeg beskriver 3 arketyper, men vær opmærksom på, at det er der ikke tale om. Faktoranalysen giver ikke belæg for en sådan typologisering, idet det ikke er enkelte profiler (personer) og de der registrerede 16 stræk, der sammenlignes. Faktoranalysen er baseret på, at vi vælter samtlige scores på samtlige træk ind i computeren og foretager analyser på sammenhængen mellem disse, på tværs af sammenhængen mellem den enkelte respondents scorer på de 16 personlighedstræk. Altså, det er ikke profilerne, men trækene vi kategoriserer på tværs af de enkelte profiler.

Med faktoranalysen synes det som om vi har fundet 3 kvalitativt forskellige personlighedsfaktorer eller – kvaliteter, som måske siger mere om mennesker i forskellige udviklingsstadier end om potentielle arketyper. Se Havaleschka, Lederens Personlighed, side 91 ff. og Lederens vej fra viden til visdom, hvori teorien om udviklingsrækkefølgen for hoved-, hjerte- og benkvaliteterne er præsenteret. Relationerne til Maslow og Erikson er også ret så tydelige.

⁸ Læseren er altid velkommen til at rekvirere en opdateret statistik hos Garuda Research Institute.

Appendiks

>ESTIMATE I METHOD=PCA LISTWISE CORR NUMBER=3 ROTATE VARIMAX

Latent Roots (Eigenvalues)

1	2	3	4	5	6	7
3.475	1.958 0.798	1.721 0.750	1.358	1.135	0.954	
0.708	0.603 0.302	0.551 0.206	0.514	0.495	0.472	

Component loadings

	1	2	3
SYSTEM FLEKSIBILITET	0.449	-0.586	0.309
HELHEDSORIENTERING	0.590	-0.582	-0.016
ABSTRAKT TÆNKNING	0.415	0.181	0.315
RISIKOVILLIGHED	0.596	-0.212	0.064
SELVBEHERSKELSE	-0.083	0.632	0.009
INDFØLING	0.250	0.413	0.461
SOCIAL KONTAKT	0.139	0.338	0.223
SOCIAL FLEKSIBILITET	0.126	-0.001	0.675
OPBAKNING	-0.480	0.100	0.395
TILLID-TILTRO	0.151	0.182	0.645
KONKURRENCE	0.445	0.373	-0.373
INDFLYDELSE	0.611	0.125	-0.097
SELVTILLID	0.725	0.308	-0.102
FRIHEDSTRANG	0.446	-0.098	-0.048
PSYKISK STYRKE	0.735	-0.065	0.003
FYSISK ENERGI	0.451	0.457	-0.264

Variance Explained by Components

1	2	3
3.475	1.958	1.721

Percent of Total Variance Explained

1	2	3
21.719	12.240	10.754

Rotated Loading Matrix (VARIMAX, Gamma = 1.0000)

	1	2	3
SYSTEM FLEKSIBILITET	0.781	-0.052	0.165
HELHEDSORIENTERING	0.800	0.204	-0.079
ABSTRAKT TÆNKNING	0.147	0.262	0.463
RISIKOVILLIGHED	0.521	0.338	0.139
SELVBEHERSKELSE	-0.553	0.215	0.233
INDFØLING	-0.107	0.172	0.636
SOCIAL KONTAKT	-0.152	0.160	0.367
SOCIAL FLEKSIBILITET	0.194	-0.204	0.627
OPBAKNING	-0.281	-0.503	0.252
TILLID-TILTRO	0.056	-0.089	0.679
KONKURRENCE	-0.114	0.678	-0.057
INDFLYDELSE	0.229	0.573	0.135
SELVTILLID	0.146	0.745	0.233
FRIHEDSTRANG	0.323	0.323	0.044
PSYKISK STYRKE	0.470	0.539	0.181
FYSISK ENERGI	-0.158	0.672	0.073

"Variance" Explained by Rotated Components

1	2	3
2.440	2.822	1.893

Percent of Total Variance Explained

1	2	3
15.247	17.635	11.830

Litteratur

Anna Anastasi: "Psychological Testing", New York, 1982

David Bringbert & Joseph E. Mc.Grath: "A Network of Validity Concepts within the research process". I Forms of Validity in Research, no. 12. San Francisco: Jossey – Bass, June 1982.

Erik H. Erikson: "Identitet, ungdom og kriser", København, 1971.

Finn Havaleschka: "Leadership and Personality, A Benchmark Study of Success and Failure", Garuda Research Institute, 1997.

Finn Havaleschka: "The Leaders Choice", Garuda Research Institute, 1991.

Finn Havaleschka: "Lederens Personlighed", Garuda Management Information, 1989.

Finn Havaleschka: "Validitetsundersøgelse af Garuda Profilen, Predictive Value", Garuda Research Institute, 1996.

Finn Havaleschka: "Validitetsundersøgelse af Garuda Profilen, Indre Validitet", Garuda Research Institute, 1996.

Finn Havaleschka: "Lederens vej fra viden til visdom", Garuda Forlag, 1991.

Finn Havaleschka: "Hæfte til stillingsvurdering m.m", Garuda Forlag, 1982.

E. Jaques m.fl.: "Levels of Abstraction in Logic and Human Action", London, 1978 og "A General Theory of Bureaucracy", London, 1976.

Paul Kline: "The Handbook of Psychological Testing", Routledge, London & New York, 1993.

D.C. McClelland: "The Achievement Motive", New York, 1953.

E.J. Murray: "Motivationspsykologi", København, 1971.

A. Maslow: "Motivation and Personality", New York, 1954 & "Toward a Psychology of Being", New York, 1968.



Garuda[®] Research Institute

Human Resource Management & Development

Voldbjergvej 16 A, 1. sal

Dk-8240 Risskov

Danmark

Tlf. 87 46 86 00 – Fax. 87 46 86 19