



# **Garuda<sup>®</sup> Research Institute**

Human Resource Management & Development

## **Skillnaden mellan danska och svenska ledare**

**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.

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
- Vilka fördomar har vi om varandra	
<b>Undersökningens metod</b>	<b>4</b>
- Huvud-Hjärta-Ben modellen	
<b>Det sociala kontra det individuella</b>	<b>5</b>
- Huvudet utgör en liten skillnad	
- Hjärtat utgör en stor skillnad	
- Benen utvidgar skillnaderna	
<b>Konklusion</b>	<b>6</b>
<b>Kvalificering</b>	<b>7</b>
<b>Andra konklusioner</b>	<b>9</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>10</b>
<b>Appendix</b>	<b>13</b>
<b>Litteratur</b>	<b>14</b>

# Skillnaden mellan danskt och svenskt ledarskap

## Inledning

För några månader sedan blev vi ombedda att belysa ämnet; skillnaden mellan dansk och svensk förhandlings- och ledarstil. Den aktuella bakgrunden var Örestad och de möjligheter och förändringar detta framtida dansk-svenska kraftcenter kan erbjuda.

Bakgrunden till att vi belyser ämnet är, att Garuda sedan 1987 har genomfört många ledarutvecklingsprojekt i både Danmark och Sverige. Även vår personlighetsanalys, KompetensProfilen, används av många danska och svenska bolag i samband med deras utvecklings- och urvalsaktiviteter. Det innebär att vi har data på hundratals danska och svenska ledares personligheter. Frågan var om vi via dessa analyser kunde belysa skillnaden mellan danska och svenska ledares personlighet, och därmed också skillnaden i deras förhandlings- och ledarstil.

Detta var således, menar jag, anledningen till att vi genomförde en rad analyser av personlighetsprofilerna. Några av våra konklusioner var överraskande för många, medan andra konklusioner endast bekräftade vår uppfattning av varandra. Denna artikel presenterar några av de likheter och skillnader som vi fann.

## Vilka fördomar har vi om varandra?

Innan vi presenterade våra analyser av de danska och svenska ledarnas personlighet, ställde vi frågan till de svenska deltagarna; vilka fördomar, idéer, bilder har ni om danska ledare? Samma fråga ställde vi till de danska deltagarna angående svenska ledare. Detta sa svenskarna om danskarna:

*Ohögtidliga, roliga, de "hygger" sig, det går nog, kortsiktiga, impulsiva, individuellt orienterade, odisciplinerade, otraditionella, fan anamma, anarkistiska, inte speciellt seriösa.*

Och vad danskarna sa om svenskarna:

*Stela, formella, strukturerade, välorganiserade, grundliga, punktliga, disciplinerade, socialt orienterade, konsensusökande, de tycker inte om konflikter, man ska ta hänsyn, auktoritetstro, går i takt.*

Medan det bland deltagarna fanns en ganska stor enighet om vad som utmärker svenskarna, var det en del svenskar som inte var helt eniga om bilden av den danska trevliga – det går nog – ledarstilen. De argumenterade för att danskarna var mer barska, direkta och målinriktade i sin ledarstil. På följande sidor kan man få en fingervisning om vem som har mest rätt, men först ska jag kort redogöra för undersökningens metod.


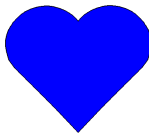

## Undersökningens metod

*Garudas Huvud-Hjärta-Ben modell.*

Undersökningen har sin utgångspunkt i Garudas KompetensProfil, med vilken man först kartlägger de personliga och teoretiska kompetenser som det finns behov av i den specifika befattningen, för att därefter undersöka om en given person besitter dessa kompetenser. Utifrån denna kunskap kan man välja den rätta personen till tjänsten eller hjälpa den berörde personen med att utveckla de kompetenser som krävs. Alternativt kan man se över befattningens kompetenskrav så att man skapar en grund för utveckling av största möjliga arbetstillfredsställelse, livskvalité och värdetillväxt för såväl organisation som medarbetare.

KompetensProfilen är ett verktyg som innehåller en kravanalys och en personanalys. Med kravanalysen tar vi reda på de krav som måste ställas på t.ex. en direktörs personliga kompetens i en given toppbefattning. Därefter undersöker vi, med den personliga kompetensanalysen, om eller i vilken utsträckning, en respondent besitter de efterfrågade kompetenserna. Utgångspunkten för registreringen är Garudas Huvud-Hjärta-Ben modell. Se figuren.

### Huvud-Hjärta-Ben modellen

Systemflexibilitet Helhetsorientering Abstrakt tänkande Riskvilja Självbehärskning	<b>Strukturerings- Kompetensen</b> 	Komplexitet Problemlösning Få idéer
Inlevelseförmåga Social kontakt Social flexibilitet Uppbackning Tillit-tilltro	<b>Den sociala Kompetensen</b> 	Sociala relationer Samarbete Sälja idéer
Konkurrens Inflytande Självförtroende Frihetsbehov Psykisk styrka Fysisk energi	<b>Handlings- Kompetensen</b> 	Resultatansvar Implementering Genomföra idéer

© Finn Havaleschka, Garuda Europa.

Modellen placerar de personliga kompetenserna i tre grupper. **Huvudets** kompetens beskriver på vilket sätt vi mentalt och intellektuellt angriper och bearbetar problem. **Hjärtats** kompetens beskriver de sociala relationer vi etablerar till andra och **Benens** kompetens beskriver viljan till att genomföra det vi har föresatt oss. Dessa

kompetenser är till viss del beroende av faktorer som uppväxtförhållande, ålder, utbildning och andra levnadsfaktorer. Här ser vi emellertid inte t.ex. utbildning som en självständig faktor utan på vilket sätt utbildningen omsätts i praktiken

Vid kartläggningen av den personliga kompetensen, används ett formulär med 320 påståenden, i vilket respondenten ställer sig enig eller oenig till sitt behov för, förmåga och vilja att arbeta i överensstämmelse med givna regler, ramar, strukturer, lösningstekniker, detaljer, rutiner, abstrakta modeller osv. Alla dessa faktorer ger en bild av personen och på vilket sätt han/hon angriper och bearbetar problem. Formuläret innehåller även en rad påståenden kring sociala behov, normer, önskemål och förväntningar samt kontaktbehov, behov av uppbackning och socialt stöd, inlevelseförmåga, öppenhet och tillit. Slutligen täcker en del av påståendena behovet, förmågan och viljan att ta ansvar, agera självständigt, prestera och utöva inflytande. Personlighetsdrag som säger en hel del om viljan att genomföra de saker och idéer som man har satt sig för.<sup>1</sup>

Härefter är frågan; är det skillnad på danska och svenska ledares huvud-, hjärta-, och benarbete? Finns det skillnader i det sätt vi angriper och bearbetar problem? På det sätt vi relaterar oss till andra människor och i vår vilja att genomföra våra idéer samt finns det en skillnad när vi ser på sammanhanget mellan huvud, hjärta och ben och det sätt på vilket vi försöker genomföra idéer och få vår vilja igenom?

## **Det sociala kontra det individuella**

### **Huvudet utgör en liten skillnad**

Med utgångspunkt i den beskrivna modellen och ledarnas svar på de 320 frågorna, kan vi sammanfatta, att de svenska ledarna når lite högre på systemflexibilitet och helhetsorientering än de danska ledarna. Det kan tyda på att de danska ledarna i högre grad än de svenska kräver ordning, struktur och söker kontroll och styrning. Samtidigt når danskarna en hel del högre på abstrakt tänkande.<sup>2</sup> Det kan tyda på att danska ledare i högre grad än svenska söker de intellektuella utmaningar som ligger i komplexiteten och också i högre grad försöker styra komplexiteten. I verkligheten betyder dessa kombinationer av personlighetsdrag, att skillnaden mellan danska och svenska ledare är att de danska i lägre grad än de svenska accepterar att saker och ting flyter.

Således kan man säga att danska ledare söker mer struktur, styrning och faktaunderlag, såväl i förhandlingar som i sin dagliga ledning, än de svenska ledarna. Att danska ledare trots allt uppfattas som impulsiva och anarkistiska av svenska ledare, förklaras av skillnaden på de två gruppernas hjärt- och benarbete.

---

<sup>1</sup> För en närmare redogörelse för teorin och modellen bakom KompetensProfilen, "The Leaders Choice" och "Lederens Personlighet", Havaleschka 1997. För validitetsstudier se bl.a. "Validity Studies of the CompetenceProfile" och "Kvaliteter i Personligheten", Havaleschka 1998.

<sup>2</sup> Att danskarna får ett högre utfall på abstrakt tänkande kan förklaras med att de danska ledarna i genomsnitt har en något högre eller längre utbildning bakom sig än vad de svenska ledarna har. Således visar validitetsstudier en direkt korrelation mellan utbildningens längd och utfallet på abstrakt tänkande. Se ovan nämnda "Validity Studies".

### **Hjärtat utgör en stor skillnad**

Vad gäller de mer socialt betingade behoven och personlighetsdragen så har de danska ledarna ett högre utfall på inlevelseförmåga än de svenska. Det vill säga att de tillsynes använder mer intellektuell tid till observationer och överväganden kring människors beteende och motiv än svenska ledare och kanske mer än vad deras svenska kolleger, konkurrenter och förhandlingspartners, upplever att de gör.

I gengäld har de svenska ledarna högre utfall på faktorer som social flexibilitet, uppbackning och tillit-tilltro. Det vill säga att svenska ledare, i sin ledarstil, i högre grad än de danska, fokuserar på sociala faktorer som att visa förståelse, ge stöd och uppbackning och visa öppenhet och tillit till deras medarbetare.

Således kan man säga att den svenska ledaren i högre grad än den danska söker efter det som förenar gruppen och använder mer tid till att nå enighet och konsensus. Alltså kan den svenska ledaren vid förhandlingar, upplevas som mer försiktig och indirekt medan den danska ledare kan upplevas som mer direkt och konfrontationssökande. Den danska ledarstilen är lyssnande men styrande medan den svenska är lyssnande och förstående och mer grupporienterad.

### **Benen utvidgar skillnaderna**

I överensstämmelse härmed, eller som en logisk konsekvens av de sociala skillnaderna, finner vi att danska ledare har ett högre utfall på faktorer som konkurrens, inflytande, självförtroende och fysisk energi. Det betyder att de danska ledarna i högre grad än de svenska säger ja till konkurrens dvs. till att vinna, ha inflytande och söka utmaningar. Det högre utfallet på fysisk energi visar att danskarna är mer rastlösa och otåliga än de svenska ledarna.

På detta sätt tecknas en bild av den danska ledaren som en individualistisk auktoritär person. En person som helst vill köra sitt eget race och som, i en ledande befattning, ställer sig i centrum, styr och ställer krav. Den svenska ledaren har tillsynes inte samma exponeringsbehov, Han/hon styr och ställer krav via gruppen eller genom organisationens normer och sociala regler.

## **Konklusion**

Den fortlöpande konklusionen är således att danskarna tillsynes har ett något större behov för struktur och ordning än svenskarna. Att svenskarna är mer sociala, visar större tålmodighet och förståelse för sina medarbetare än den danska ledaren. Slutligen kan sägas att den danska ledarstilen är mer individuell, ego-baserad och otålig i sitt resultatsökande än den svenska ledarstilen.

Analyserna av ledarnas svar på de 320 frågorna, visar tydligt på att man kan uppfatta de svenska ledarna som mer konsensusorienterade, tålmodiga och sökande efter samstämmighet och enighet än de danska ledarna, medan danskarna kan upplevas som mer individuellt orienterade, sökande efter sina egna mål med följden att det blir mer oenighet och konflikter.

Då danskarna samtidigt verkar mer strukturorienterade, dvs. att saker och ting inte får flyta för mycket eller för länge, vill man i förhandlingar fokusera mer på det man är oenig om än på det man är enig om. Detta i motsats till de svenska ledarna, där förhandlingsstilen mer är fokuserad på det som skapar enighet. Sammanfattningsvis, två mycket olika sätt att nå enighet på.

Således får vi några mycket markanta fördomar om varandra bekräftade. Svenska ledare verkar mer organiserade, strukturerade och systematiska eftersom de söker konsensus genom sociala processer. En eventuell strävan efter makt och auktoritet sker på gruppens eller organisationens premisser. Man anpassar sig och blir tvungen att anpassa sig. Således kan man föreställa sig att svenska ledare, leder via gruppen och genom gruppträck, att gå emot gruppen kan vara mycket svårt. Därför upplevs de av danskarna som konflikträdna.

Danskarna uppfattas som odisciplinerade, impulsiva, med en tendens till det anarkistiska eftersom den enskilda individens strävan efter makt och auktoritet sker på individens egna betingelser. Därför accepterar man konflikten och tonar ned strävan efter enighet dvs. att få alla med. Det är den som har makten som bestämmer. Och makten fasthålls genom struktur, kontroll av detaljer och egen vilja.

**Danskarna uppnår resultat genom benen, svenskarna genom hjärtat.** Således finns det en anledning till att svenskarna uppfattas som försiktiga, förstående, disciplinerade och grundliga av danskarna. Och det finns en bra grund till att danskarna uppfattas som högtidliga, kortsiktiga, impulsiva och odisciplinerade av svenskarna.

*”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”.*<sup>3</sup>

Frågan är således om jag via KompetensProfilerna har kunnat sätta ord på de olika värdesystemen och deras konsekvenser för hur och varför danska och svenska ledare fungerar olika. Det kan endast avgöras av läsaren och andra empiriska undersökningar.

## Kvalificering

Hur har vi kommit fram till dessa konklusioner och hur vi kan få dem bekräftade. Följande grafiska profil visar skillnaden mellan de danska och svenska ledarnas profiler, genomsnittligt sett. Danskarnas profil är den översta (den som har mörkast färger), svenskarnas profil den ljusare, nedersta.

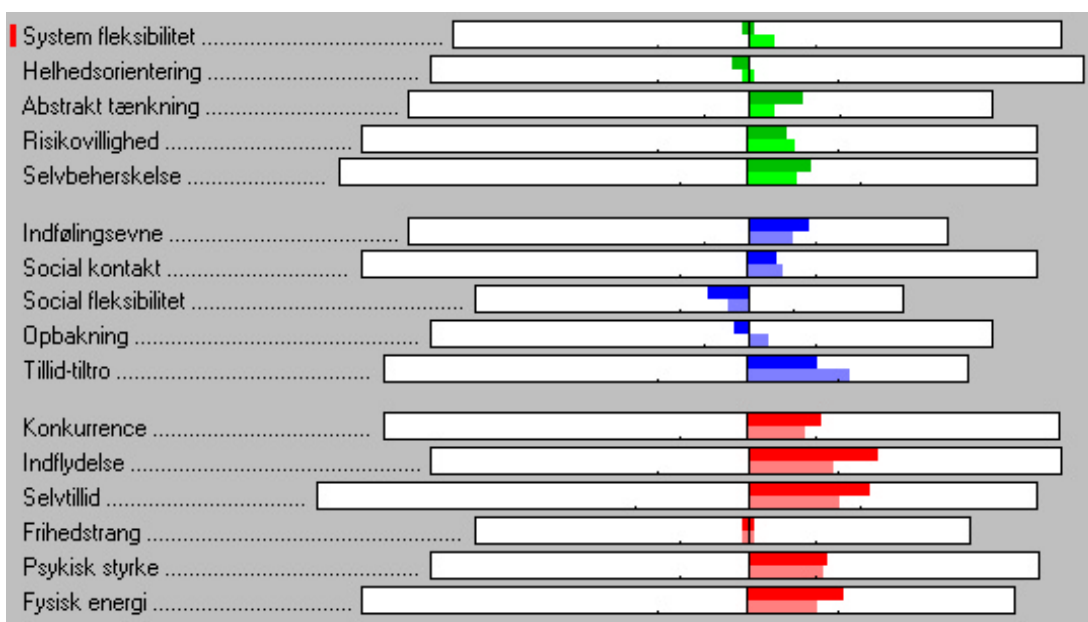
Utgångspunkten för om profilen går ut till höger eller vänster från mitten sett, är det genomsnittsutfall vi har funnit för ett representativt urval av den danska befolkningen, dvs. en grupp som inte på något sätt kan liknas vid de två grupperna med ledare, vad

---

<sup>3</sup> Citerat från Trompenaars & Hamden-Turner (1998). Se också Hofstede, “Culture’s Consequences”, 1980.

gäller ålders- och könsfördelning, utbildningsnivå osv. Att vi har med ledare att göra, ser man särskilt genom att ledare har ett markant högre utfall på faktorer som konkurrens, inflytande, självförtroende osv.

Konklusionen av skillnaden mellan de två grupperna av ledare bygger på ett t-test, en statistisk metod som visar huruvida gruppens skilda utfall har att göra med statistiska tillfälligheter eller om de kan förklaras utifrån skillnader i de individuella egenskaperna i de olika grupperna. Se resultatet av t-testet i appendixet.



De representerade ledarna, som illustreras i bilden ovan, är utvalda efter den ledarnivå de befann sig på vid den tidpunkt då de fyllde i KompetensProfilens formulär. Vi har endast valt att ta med avdelningschefer, funktionschefer och VD, i denna undersökning. Gruppens fördelning i antal på de tre ledarnivåerna är följande:

	Avdelningschef	Funktionschef	VD
Svenska	158	43	29
Danska	495	401	64

Den svenska gruppen av ledare innehåller 12% fler kvinnor än den danska ledargruppen. Genomsnittsåldern för de danska ledarna är 38,5 år och för de svenska 42,5. Den genomsnittliga utbildningslängden för de danska ledarna är medellång högskoleutbildning, medan den för den svenska gruppen är kort högskoleutbildning. Slutligen kan vi konstatera att storleken på de företag där ledarna arbetar, genomsnittligt sett är ungefär, ett stort svenskt företag undantaget, den samma.

Vi kan konstatera att svenskarna något oftare än danskarna väljer kvinnor till ledarposter, vilket kanske både kan bekräftas, främja och/eller vara orsak till den svenska ledarkulturens tonvikt på hjärtfaktorerna. Männerna är emellertid fortfarande överrepresenterade. 82% av de danska och 70% av de svenska ledarna är män.

Kanske är det mest överraskande att danskarna uppnår ledarpositioner på avdelningschefsnivå och däröver vid yngre ålder än sina svenska kolleger. Samtidigt har danskarna generellt sett gått lite längre i skola än svenskarna. Kanske kan det vara en del av förklaringen till att danskarna generellt har ett högre utfall på benfaktorererna än svenskarna. Ser vi på de utvecklingsdata som finns presenterade i "Lederens Personlighet", (Havaleschka, 1997) och som ligger till grund för den utvecklingsteori som jag har presenterat i "Lederens vej fra viden til visdom", (Havaleschka, 1991) kan det finnas belägg för att förklara danskarnas högre ego-drive-utfall med att de i genomsnitt är yngre än sina svenska kolleger och därför fortfarande befinner sig i slutfasen av sin "ego-period". En utvecklingsperiod, som just är karaktäriserad av en fokuseringen på KompetensProfilens ben-faktorer.

## Andra Konklusioner

Det är viktigt att komma ihåg att de data vi arbetar med och bygger våra konklusioner på är genomsnittstal, fördelningar och standardavvikelser. Det är signifikanta T-värden för de beskrivna skillnaderna. Det betyder emellertid inte att dessa skillnader kan tillskrivas samtliga ledare på det individuella planet. Det är spännande att vi genom analyserna av de danska och svenska ledarna, får bekräftat en tendens som vi också ser för ledare från andra kulturer. Ju högre upp i ledarhierarkin vi kommer, ju oftare tenderar ledarna att vara i besittning av samma kompetenser, oavsett varifrån i världen och från vilken kultur de kommer.

	Avdelningschef	Funktionschef	VD:s
Svenska	158	43	29
Danska	495	401	64

I tabellen ovan ses antal chefer/nivå och tabellen nedan visar var vi finner signifikanta skillnader mellan danska och svenska ledare på olika hierarkiska nivåer. Markeringen; + sv/dk talar om vilken ledargrupp som fått högst utfall på den aktuella faktorn. Ett + visar att t-testet visar på en signifikans på 5%-nivå.

	Avd. chefer	Funktionschefer	VD	Alla
System flex.	+ sv		+sv	+ sv
Helhetsorient.		+ sv		+sv
Ab. tänkande	+ dk			+dk
Riskvilja		+ sv		
Självbehärskn.				
Inlevelseförm.	+ dk			+dk
Social kontakt		+ sv		
Social flexibel.	+ sv	+ sv		+sv
Uppbackning	+ sv	+ sv		+sv
Tillit-tilltro	+ sv	+ sv		+sv
Konkurrens	+ dk			+dk

Inflytande	+ dk	+ dk	+dk	+ dk
Självförtroende	+ dk			+dk
Frihetsbehov				
Psykisk styrka				
Fysisk energi	+ dk			+dk
Skillnad(antal personlighetsdrag)	10	7	2	11

Tendensen är att ju högre upp i en organisations hierarki man befinner sig, ju mer flexibel, helhetsorienterad, abstrakt tänkande och riskvillig är respondenten. Vad gäller självbehärskning, följer det svenska materialet tendensen mot ett högre utfall för ledare på högre nivåer. Så är inte fallet för de danska ledarna, där ledare från högre nivåer inte skiljer sig från de övriga medarbetarna i organisationen. Kanske är detta särskilt intressant att understryka när det gäller skillnaden i dansk och svensk ledarskapskultur.

Vad gäller hjärtats faktorer blir utfallet på inlevelseförmåga högre, medan utfallet på social kontakt och social flexibilitet tenderar att få ett utfall mot mitten. Utfallet på uppbackning blir mindre och utfallet på tillit-tilltro större. När det gäller benens faktorer finns det en tendens till högre utfall på alla faktorer med undantag av frihetsbehov som tenderar att gå mot mitten.

## Sammanfattning

Låt mig avsluta denna redogörelse med att sätta resultaten i relation till en faktorundersökning där vi försökte att finna några gemensamma faktorer eller personlighetskvaliteter bakom de 16 personlighetsdragen. Den undersökningen visade att det finns tre kvaliteter som delar in de 16 personlighetsdragen i tre grupper.

Faktor 1 täcker kvaliteter som känslor, intuition, spontanitet, frihet från ångest och skuld-känslor, omväxling, förändring och framförallt kreativitet, det att skapa och göra saker på egna villkor. En kvalité som karaktäriserar ”**den fria människan**”, helt i överensstämmelse med Maslow och Eriksons teorier och empiriska studier. Mycket tyder på att dessa kvaliteter är mer framträdande hos personer i högre ledarbefattning än hos personer i lägre eller utan något ledaransvar. De danska och svenska toppledarna skiljer sig inte från varandra vad gäller dessa kvaliteter.

Faktor 2 täcker kvaliteter som prestation, inflytande, energi, utmaningar, självständighet, att vara i centrum, bli bekräftad, vara sig själv nog – i den betydelse att aktiviteten är riktad mot att få uppmärksamhet, oavsett om den skulle vara negativ. Den bästa samlade beteckningen för kvaliteten bakom faktor 2 är nog **ego-centrering**, vilket ju inte heller ligger långt från de två tidigare nämnda forskares utvecklingsteorier. Återigen är det så att ledare i högre grad besitter dessa egenskaper än icke-ledare. Samtidigt verkar ego-kvalitén vara mer framträdande hos danska ledare

på nivå 3 än hos svenska ledare på samma nivå. Danska och svenska ledare på nivå 4 och 5 delar samma egokvaliteter.

Faktor 3 handlar om sociala kvaliteter, det att få uppfyllt behovet av bekräftelse och självaktning genom social samvaro. Tålmodighet, öppenhet, tolerans, känslsamhet, social kontakt, funderingar, diskussioner, idéutväxling. Kvaliteter som kan fångas under beteckningen ”**de sociala kvaliteterna**”, som vi också finner hos bl.a. Maslow och Murray. Dessa kvaliteter slår tydligast igenom hos de svenska ledarna och skiljer dem klart från de danska ledarna, speciellt på avdelningsnivå. Samtidigt följs även här tendensen; det finns ingen differentiering vad gäller de sociala kvaliteterna på toppledarnivå.<sup>4</sup>

Kanske visar detta blott att de svenska avdelningscheferna är mer underordnade gruppnormer och gruppsynter än vad både deras danska kolleger och deras egna toppchefer är? Kanske inte så underligt då avdelningscheferna har kolleger, samarbetspartner och medarbetare både över, vid sidan och under sig. Det finns många att ta hänsyn till.

Generellt sett kan man dra slutsatsen att förhandlingar mellan danska och svenska ledare har störst möjlighet att få en snabb och bra avslutning om de försiggår toppchefer emellan, medan förhandlingar på avdelningschefsnivå lätt kan gå i långbänk eftersom personerna, i förhandlingarna, är styrda av två mycket skilda kvaliteter.

Vad gäller ledarstil, verkar speciellt danska avdelningschefer och funktionschefer att kunna få det mycket svårt om de ska leda svenska medarbetare i ett svenskt företag. De är inte uppvuxna i med de värderingar som i sin tur ger ett grupp- och konsensusorienterat beteende. Omvänt kan danska medarbetare, ledda av en svensk avdelningschef, nog anse att det är lite för mycket prat och för lite styrning, ”action” och utrymme till oenighet.

---

<sup>4</sup> Undersökningen är presenterad i ”Qualities in the Personality”, Havaleschka, 1998.

## Appendix

Statistisk variabel	t-test
	<b>1 - 2</b>
System fleksibilitet	0.0%
Helhedsorientering	1.6%
Abstrakt tænkning	0.0%
Risikovillighed	25.2%
Selvbeherskelse	11.3%
Indfølingsevne	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%

Önskar man en grundligare redogörelse för teori, metod och statistisk dokumentation för de i denna rapport framförda argumenten, är man hjärtligt välkommen att vända sig till undertecknad på Garuda Research Institute, Rolsø Mark 10, 8420 Knebel, Tel. +45 86 365544, e-mail [finn@gri.dk](mailto:finn@gri.dk).

## Litteratur

Anastasi, A. (1982), *"Psychological Testing"*, MacMillan, New York,  
En handbok om psykologiska test, teori och metod.

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,  
Ett väsentligt inlägg i diskussionen om begrepp och metoder kring validitet hos tester.

Bruner, J.S. (1956), *"A Study of Thinking"*, Wiley, New York.  
En inspirationskälla till formuleringen av KompetensProfilens huvud-faktorer.

Buzan, T. (1994), *"Book of Genius"*, Stanley Poul, London.  
En bra beskrivning av vad som skiljer den kreativa tanken från den mindre kreativa och indirekt varför ledare generellt får ett högre utfall på KompetensProfilens huvud-faktorer än icke-ledare

Cattell, R.B. (1946), *"Description and Measurement of Personality"*, Harcourt, New York.  
En klassiker i introduktionen, beskrivningen och mätningen av personligheten.

Cattell, R.B. (1950), *"Personality: A Systematic Theoretical and Factual Study"*, MacGraw-Hill, New York.  
En klassiker i introduktionen, beskrivningen och mätningen av personligheten.

Cattell, R.B. and Kline, P. (1977), *"The Scientific Analysis of Personality and Motivation"*. Academic Press, New York.  
En bok med vikten lagd på den vetenskapliga metoden.

Erikson, E.H. (1968), *"Identity, Youth and Crises"*, W.W. Norton, New York.  
En klassiker inom utvecklingspsykologin och inspirationskällan till formuleringen av flera personlighetsdrag som ingår i KompetensProfilen.

Havaleschka, F. (1997), *"Leadership and Personality, A Benchmark Study of Success and Failure"*, Garuda Research Institute, Knebel.  
Dansk utgåva, *"Lederskab og Personlighed, en Benchmark analyse af ledelsesmessig succes og fiasko"*, Samma utgivare.

Havaleschka, F. (1991), *"In Search of Leadership"*, Garuda Research Institute, Knebel.  
Dansk utgåva, *"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 utgåva, *"Lederens Personlighed"*, Garuda Forlag, Knebel.
- Havaleschka, F. (1998), *"Validity Studies of The Competence Profile"*, Garuda Research Institute, Knebel.
- Havaleschka, F. (1998), *"Kvaliteter i Personligheten"*, Garuda Research Institute, Knebel.  
Ett litet forskningsarbete som understryker relevansen av indelningen av personlighet i tre skilda kvaliteter.
- Havaleschka, F. (1999), *"Om Arbejdsløshed"*, Garuda Research Institute, Knebel.  
En undersökning om skillnaden i Profilen mellan långtidsarbetslösa och människor som aldrig varit arbetslösa.
- Hofstede, G. (1980), *"Culture's Consequences"*, Sage, London.  
En introduktion till en beskrivning av skilda kulturella dimensioner.
- Jaques E. (1976), *"A General Theory of Bureaucracy"*, Heinemann Educational, London.  
En klassiker. Här finns många goda argument till att man ska finna orsaken till ledarskaps succé och organisatoriska konflikter i ledarens kognitiva egenskaper.
- Jaques E., Gibson, R.O. and Isaac, D.J. (1978), *"Levels of Abstraction in Logic and Human Action"*, Heinemann, London.  
Se kommentaren ovan.
- Kline, P. (1993), *"The Handbook of Psychological Testing"*, Routledge, London & New York.  
En handbok och bra översiktsverk.
- MacCoby, M. (1976), *"The Gamesman, the New Corporate Leaders"*, Simon & Schuster, New York.  
En bok som grundligt redogör för olika personligheter och de ledarskapsrelaterade konsekvenserna av personligheten.
- MacCoby, M. (1981), *"The Leader"*, Ballantine Books, New York.  
Se ovan.
- McClelland, D.C. (1953), *"The Achievement Motive"*, New York.  
Se ovan.
- McClelland, D.C. (1975), *"Power: The Inner Experience"*, New York.  
Se ovan.
- McClelland, D.C. (1976), *"The Achieving society"*, Irvingston, New York.  
Se ovan.

Murray, E.J. (1964), *"Motivation and Emotions"*, Printice-Hall, Englewood Cliff.  
Murrays teorier har legat till grund för flera av de personlighetsdrag som ingår i KompetensProfilen.

Maslow, A. (1954), *"Motivation and Personality"*, Harper, New York.  
Behöver troligen ingen kommentar. Se sammanhanget mellan den succérika ledarpersonligheten och Maslows utvecklings-/motivationsteori.

Maslow, A. (1968), *"Toward a Psychology of Being"*, Van Nostrand, New York.  
En bok som förtjänar en större uppmärksamhet än den ovannämnda av Maslow. Här kommer Maslow en bit längre vad gäller förståelsen av människans natur och den personliga utvecklingen.

Pervin, L.A. (1993), *"Personality, Theory and Research"*, Wiley, New York.  
Ännu en handbok till glädje för den som vill veta mer om personlighet och dess psykologi.

Pinchot III, G. (1985), *"Intrapreneuring"*, Harper & Row, New York.  
En bok som beskriver de eldsjälur som förnyar och driver organisationen vidare, med en klar beskrivning och betoning på personlighetens betydelse.

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