

Introvert och chef

- ETT UNDERSKATTAT DRAG?



ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Kompetensförsörjning är en stor utmaning för många organisationer och företag. Detta gäller också rekrytering av chefer. För Ledarna är det självklart att samhällets mångfald också återspeglas bland Sveriges chefer. Detta gäller också den kognitiva mångfalden.

Vi vet att det fortfarande finns starka normer om vem som kan vara eller vill bli chef. En sådan norm är att den som är extrovert ofta värderas högre än den som är introvert, inte minst när det gäller chefer.

I en undersökning av 22000 personlighetstestade chefer från 116 länder, visade det sig att 35 procent var introverta och 65 procent extroverta. Lägst andel introverta chefer fanns i Sverige, 23 procent. Detta trots att det finns en lång rad välkända och framgångsrika världsledare som har en introvert personlighet.

Det finns många fördomar och missuppfattningar om vad introvert personlighet innebär. Ofta utgår vi från vår egen personlighet i tron att de flesta andra fungerar på samma sätt. En extrovert person som ogillar perioder av ensamhet, tror kanske att den introverta kollegan har tråkigt när hen är ensam. Men det

är långt ifrån sanningen. Genom att öka kunskapen om olika personlighetstyper och möta de olika behov som finns kan vi tillvarata människors fulla potential och uppskatta de skillnader som finns.

Chefer ska rekryteras, behållas och utvecklas utifrån kompetens, meriter och potential. Därför är kompetensbaserad rekrytering den metod som bäst hjälper oss att se förbi ideal, normer och eventuella fördomar. Den faktiska prestationen bör väga tungt, snarare än vad en person säger sig ha åstadkommit.

Som människor är vi sammansatta av en mängd förmågor och egenskaper. Extroversion och introversion är en dimension av många. Att människor väljs bort eller väljer bort en chefskarriär i tron att det är de som hörs och syns mest som är mest lämpade som chefer och ledare, är slöseri med resurser.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA





Intro- och extroversion

Intresset för och studierna av personlighet har en lång tradition. Redan 400 år f.Kr. menade Hippokrates att människan kunde delas in i fyra personlighetstyper baserade på fyra kroppsvätskor. Enligt hans teori var den som hade ett överflöd av svart galla melankolisk, ett överflöd av gul galla visade på att man var kolerisk, blodet avslöjade den optimistiska typen – man var sangvinisk, och slemmet den flegmatiska.

Men vad är egentligen en personlighet? Fritt översatt, menar Atkinson m.fl. (1990), att personlighet är de återkommande mönster av tankar, känslor och beteenden hos en person som påverkar hur hen reagerar och relaterar med sin omgivning.

Ett karaktärsdrag som ofta ingår i olika modeller och mätinstrument för att fånga personlighet, är i vilken grad personen är extrovert eller dess motsats, introvert. Ibland används också begreppet ambivert, vilket innebär att en person är ungefär lika mycket extro- som introvert.

Extroversion och introversion handlar i grunden om huruvida vi riktar vår psykiska energi utåt mot omvärlden, eller inåt mot våra egna tankar och reflektioner. Vi har alla förmåga att göra både och men vi har som individer en preferens, det vill säga, vi föredrar och känner oss mer bekväma med det ena eller andra sättet då det tar eller ger olika mycket energi från och till oss.

Carl Jung var den som lanserade begreppen år 1921 och i den svenska översättningen av hans bok *Psychologische Typen*, står att läsa: "Men alla människor besitter båda mekanismerna, såväl extraversions- som introversionsmekanismen, och det är endast en relativ övervikt för den ena eller andra som utmärker typen".

En introvert person kan naturligtvis delta i olika aktiviteter i arbetslivet tillsammans med andra, såsom möten, workshops och teambuilding. Men det tar en hel del energi och den introverta behöver sannolikt en tid i avskildhet med sina egna tankar för att åter ladda

sina batterier. Den extroverta får, i motsats till den introverta, energi i den här typen av sociala aktiviteter. Men den extroverta har naturligtvis också förmågan att, när det krävs, fokusera och reflektera i avskildhet. Men här går det åt mer energi och den extroverta söker sig sannolikt efter en sådan period till sammanhang där hen åter kan interagera med sin omgivning.

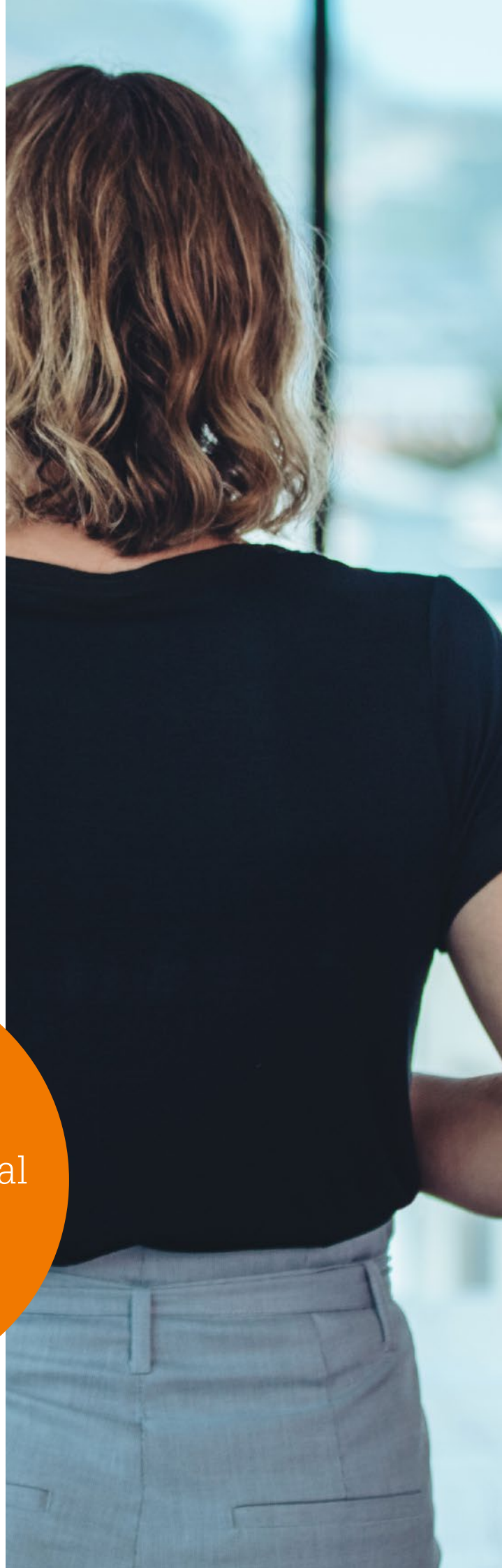
Beskrivningar och uppfattningar om innebörden av att vara extrovert eller introvert är många och har i vissa fall fått en delvis annan innebörd än Jungs egen, vilket ibland lett till missuppfattningar. Exempelvis att extroversion enbart handlar om att vara utåtriktad och pratsam och introversion att hålla sig på sin kant och undvika sociala kontakter. En relativt vanlig reaktion när någon får reda på att en person är introvert kan vara "Det trodde jag inte. Hen som är så social och trevlig". Många tror också att en introvert person är blyg. Men det finns många introverta människor som kan tala inför stora grupper. Däremot är de förmodligen inte lika intresserade av att göra det som den extroverta, då de hittar sina utmaningar och får sin bekräftelse på andra sätt.

Men som psykolog Fredrik Sandin uttrycker det i en artikel 2020: "I grunden handlar det om varifrån man hämtar sin energi, vilka tankar och känslor som väcks när vi är tillsammans med andra människor, kontra när vi är ensamma. Den som är extrovert samlar ny kraft, inspiration och motivation tillsammans med andra, den som är introvert gör det på egen hand, förtydligar han."²



Introvert?
Du som är så social
och trevlig!

² Extrovert kontra introvert! Artikel i tidningen Hälsa (oktober 2020)



Begreppen extrovert och introvert, som en del av vår personlighet, kommer ursprungligen från den schweiziske psykiatrikern och psykoanalytikern Carl Gustav Jung. Jung menade att alla har tillgång både till en extrovert och en introvert sida, men att en av dem dominerar och avgör vår preferens.

Enligt Jung föredrar extroverta stimuli utifrån och riktar därför sin egen energi utåt mot andra människor och får i gengäld ny energi i sådana möten. Den introverta riktar i stället sin energi inåt genom tankeverksamhet i avskildhet, vilket i sin tur ger upphov till ny energi.¹

Begreppen extrovert och introvert är centrala inom personlighetsteorierna för att beskriva hur människan fungerar, psykiskt och socialt, och förklara olika aspekter av vår personlighet. Att på olika sätt mäta vår personlighet har kommit att få stor användning inom både klinisk psykologi och arbetspsykologi. I samband med rekrytering använder sig många organisationer och rekryterare av olika personlighetstester.

¹ I vetenskaplig psykologisk litteratur används oftast formen med "a", extravert. Extrovert med "o" anses dock vara den korrekta formen på svenska, särskilt i populärvetenskaplig framställning.

Vad utgör vår personlighet?

Intro- och extroversion är inom psykologin en av flera dimensioner som utgör vår personlighet. Det finns inget definitivt svar på hur många dimensioner som finns, men olika forskare eller forskningsinriktningar anger en stor variation, allt från två till 16.

Enligt Atkinson m.fl. (1990), har det vuxit fram en konsensus bland många forskare att dimensioner av fem egenskaper är en acceptabel kompromiss. Härav namnet femfaktorteorin eller Big Five-teorin som ofta används vid konstruktion av personlighetstester. En av dessa egenskaper är just extroversion. Övriga egenskaper och exempel på dess skalor framgår av tabellen.

Egenskap	Exempel på egenskapsskalor
Emotionell stabilitet (eng. Neuroticism)	Lugn – orolig Härdig – sårbar Säker – osäker
Extroversion	Tillbakadragen – Social Tystlåten – pratsam Hämmad – spontan
Öppenhet (eng. Openness)	Konventionell – originell Oäventyrlig – våghalsig Konservativ – liberal
Vänlighet (eng. Agreeableness)	Irriterad – godmodig Hänsynslös – godhjärtad Självisk – osjälvisk
Samvetsgrannhet (eng. Conscientiousness)	Slarvig – noggrann Otillförlitlig – pålitlig Försumlig – samvetsgrann

Översatt från McCrae & Costa, 1987

Graden av intro- eller extroversion varierar mellan individer och tar sig olika uttryck beroende på hur dominant det ena eller andra karaktärsdraget är. Dessa personlighetsdrag anses också vara medfödda och beror på hur hjärnan reagerar på signalsubstansen dopamin. Hos extroverta påverkas belöningssystemet i högre grad av dopaminet än hos introverta. Introverta personer har lägre behov av dopamin, varför de sällan har långtråkigt.

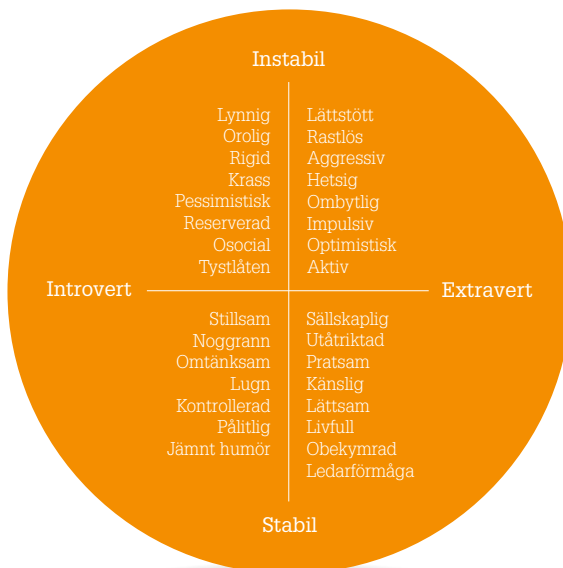
Kännetecknande för dem som ligger högst på skalan introvert är, enligt Atkinson m.fl. (1990), att de är tillbakadragna och föredrar att arbeta ensamma. De tenderar att dra sig undan, särskilt under stress eller vid konflikter. Motsvarande beskrivs de mest extroverta för att vara sociala och föredrar arbete som tillåter dem att arbeta direkt tillsammans med andra. Vid stress eller vid konflikter söker de sällskap.

Psykologin lägger ingen egentlig värdering i att vara intro- eller extrovert. Det ena bedöms således inte vara bättre eller sämre än det andra. Hans Eysenck, tyskfödd psykolog verksam i Storbritannien, la dock till en dimension på begreppen introvert och extrovert, nämligen känslomässig stabilitet. Två dimensioner som visar sig ha samband med varandra (Atkinson 1990).

Eysenck menade att graden av känslomässig stabilitet (eng. neuroticism) avgjorde om personlighetsdraget introversion eller extroversion var en styrka eller ej. Personer med hög grad av känslomässig stabilitet använder fördelarna av sitt personlighetsdrag och de med låg känslomässig stabilitet, nackdelarna.

Korrelationen mellan dimensionerna extrovert/introvert och instabil/stabil känslomässighet enligt Eysenck.

Översatt till svenska från Atkinson m.fl. (1990)



Extroversion är norm

Extroversion är norm, åtminstone i västvärlden, och värderas högre än introversion. Den extroverta personligheten som upplevs som social, utåtriktad och trivs i centrum. En personlighet som syns och hörs och gör anspråk på och tar plats i rummet.

I boken Tyst: De introvertas betydelse i ett samhälle där alla hörs och syns, argumenterar författaren Susan Cain (2016), att introverta personer missförstås och undervärderas i den västerländska kulturen. Hon lyfter fram hur mycket, inte minst i arbetslivet, som går förlorat i och med detta. Innan hon skrev boken arbetade hon i över tio år som affärsjurist och undervisade i förhandlingsteknik vid storföretag, advokatbyråer och universitet. Det var under dessa arbeten hon insåg i vilken omfattning personer med introverta personlighetsdrag undervärderas. "Idag är introversion [...] ett andra klassens personlighetsdrag. [...] Extroversion är ett personlighetsdrag med en oerhörd attraktionskraft, men vi har omvandlat det till en förtryckande norm som de flesta av oss upplever att vi måste rätta oss efter."

Linus Jonkman, författare och verksamhetsutvecklare, skriver i boken *Introvert: den tysta revolutionen*: "I vår tid verkar 'utåtriktad och flexibel' vara de mest eftersökta egenskaperna på arbetsmarknaden, social kompetens värderas högre än yrkeskompetens och den som skriker högst får oftast som den vill. Det är en tid där inåtriktade, eftertänksamma och stillsamma karaktärsdrag har klassats som mentala sjukdomstillstånd. En tid där introversion ofta förväxlas med blyghet, arrogans och asocialt beteende. Inget kunde vara mer fel."

I en studie vid Uppsala universitet (2022), får Jonkman belägg för sin uppfattning. Här slår forskare fast att sociala förmågor är viktigare än de kognitiva i arbetslivet, i alla fall när det gäller män. Studien har jämfört mäns förmågor som framkommit i mönstrings-tester till militären med hur arbetsmarknaden värdesätter olika typer av förmågor genom att studera lönerna för dem under perioden 1992–2013. Det visar sig att det är mindre förmånligt att ha en god teknisk förståelse och kunna resonera än att vara initiativrik och uthållig, åtminstone avseende lönenivån. Forskarna konstaterar att i privat sektor var löneökningen störst för individer med mycket goda sociala förmågor.

Malin Freiman Moezzi, psykolog och Head of Academy på Accessio, menar att vi har en bias för extroversion i vårt samhälle och att dessa egenskaper premieras oavsett om de är relevanta eller ej. Hon säger att: "... våra rekryteringsprocesser är utformade efter en extrovert norm. Eller en föreställning om att normen är att vara extrovert, och att det skulle vara avvikande att vara introvert.... I mer traditionella rekryteringssammanhang leder detta till att det blir väldigt viktigt att göra ett bra första intryck, vilket ofta görs i form av att vara mer utåtriktad." ³

Det är intressant att fråga sig hur covid-19 pandemin, som uppmanade till social distansering och hemarbete där det var möjligt, påverkade introverta individer. En sådan kvalitativ studie har genomförts vid högskolan i Halmstad (Jacobsson och Sedefalk Selmqvist, 2022), i syfte att undersöka hur introverta personer upplevt sin tillvaro innan och efter pandemin i relation till normen om extroversion. Här dras slutsatsen att introverta individer haft en övergripande positiv tillvaro under pandemin, då de upplevt en befrielse från sociala krav, framför allt avseende ytliga relationer. Studien bekräftar också att extroversion är normerande och att de introverta känner ett behov av att anpassa sig till detta, särskilt tidigt i livet. En anpassning som upplevs stressande och skapar trötthet och som efter pandemin var lika närvarande som före.

I en artikel som publicerades under pandemin bekräftar Jonkman att social distansering inte är något problem för de introverta. Han säger bland annat att: "Det självständiga arbetet är något av en paradgren hos introverta. Jag tror därför att introvertas kompetens kommer mer till sin rätt i den situation vi nu har". I samma artikel tror han också att vi efter coronakrisen kommer att se en samhällig förändring där vi blir något mera introverta. En tes som dock inte bekräftas av ovan nämnda studie som visar att den extroverta normen är lika stark som före pandemin. ⁴

Det är rimligt att utifrån denna studie anta att extroverta individer upplevde ett motsatt förhållande. Att de saknade de relationer som uteblev och i högre utsträckning än de introverta önskade sig tillbaka till "normal" tillvaro tillsammans med andra.

³ Därför måste vi sluta se på extroverta som "idealet". Artikel i *assesio.com* (april 2022)

⁴ Det våras för de introverta. Artikel i *Svenska Yle* (april 2020)



De flesta chefer är extroverta

Att använda personlighetstester som en del i en rekryteringsprocess är mycket utbrett, både i enskilda organisationer/företag och bland rekryterare. Det gäller i hög grad tjänstemannabefattningar och inte minst chefer. Exempel på sådana test är Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) och Big-Five Questionnaire (BFQ). Bägge dessa tester mäter bland annat graden av extroversion/introversion.

Psykologen Björn Hillström framhåller att personlighetstester inte syftar till att rangordna människor, utan att öka förståelsen om hur olika människor fungerar. Han menar att skillnaden mellan att vara extrovert och introvert har att göra med hur vi svarar på stimulans. Han säger i en artikel att "Den introverta hjärnan är mer sysselsatt... Den extroverta behöver mer yttre stimuli för att engageras på samma sätt. Och den aktiviteten behövs rent biologiskt i hjärnan för den extroverta".⁵

MBTI är ett av världens mest populära och använda personlighetstest. Det togs fram på 40-talet och är namngivet av upphovskvinnorna, de amerikanska psykologerna Isabel Briggs Myers och Katharine Cook Briggs. Testet mäter fyra olika dimensioner där varje dimension har en skala med två motsatta alternativ. En av dessa är extroversion och introversion.

I en undersökning från Ashridge (Carr M m.fl. 2011) av 22 000 Myers-Briggstestade chefer från 116 länder, visade det sig att 35 procent av dem var introverta och att det finns vissa verksamhetsinriktade och kulturella skillnader. Exempelvis var nästan hälften av de chefer som var verksamma inom jordbruk, skogsbruk och fiske introverta, att jämföra med 31 procent av cheferna inom kommunikations- och underhållningsföretag. Resultaten visade också att 58 procent av cheferna i Sydkorea var introverta, vilket är den högsta andelen att jämföra med Sverige som har lägst andel, 23 procent.

⁵ Personligheterna med oss från födseln. Artikel i SvD (augusti 2012)

Introvert och chef

Nästan var tredje person i västvärlden uppskattas vara introvert. Utifrån undersökningen från Ashridge kan vi konstatera att chefer som är extroverta är betydligt fler än de som är introverta och att andelen introverta chefer är lägst i Sverige. En betydligt lägre andel är vad man uppskattar i befolkningen som helhet. Betyder det att det är en nackdel att vara introvert och chef?

Både Cain (2013, 2016) och Jonkman (2013) menar att det är en missuppfattning, som beror på den västerländska normen, att det skulle vara svårare att placera en introvert person i en chefsposition. Och det finns en lång rad exempel på världskända framgångsrika ledare med introverta personligheter såsom Mahatma Gandhi, Moder Theresa, Marissa Mayer, Rosa Parks, Martin Luther King, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Hillary Clinton och Barack Obama (Cain 2016 och Jonkman 2013).

En studie som utfördes av den amerikanske managementteoretikern och författaren Jim Collins (2001) och hans forskarteam visar att många VD:ar för vår tids största företag utövar vad han kallar ett nivå 5-ledarskap. Ett mer tillbakadraget ledarskap som kännetecknas av ödmjukhet och förmåga att lyssna, snarare än utstrålning och karisma. Collin drar slutsatsen att det inte krävs stora personligheter för att göra organisationer framgångsrika. Det viktiga är att ledaren brinner mer för organisationen än för sig själv.

I en artikel med rubriken "Introverta chefer är inte lika intresserade av status", hänvisas till en studie

genomförd vid Harvard University 2012. Den visade att de introverta cheferna ofta tar mindre plats i anspråk under möten. De lät andra komma till tals och lyssnade mer än vad de själva pratade.

Linus Jonkman som intervjuas i artikeln säger "Här drogs därför slutsatsen att introverta chefer lämpar sig väl för medarbetare som är mer erfarna och som inte behöver lika mycket peppande. Dessa ledare passar också på arbetsplatser där uppgifterna är mer kreativa och fria och där det inte behöver fattas lika många snabba, direkta och raka beslut". Jonkman bekräftar också att normen vid rekrytering är att välja extroverta chefer "...som pratar mycket, dominerar i gruppen och är positiva. Det likställs ofta med gott ledarskap trots att man kan vara en odräglig chef... Fåordiga, inåtvända och mer eftertänksamma chefer kan lyckas minst lika väl med ledarskapet".⁶

I ytterligare en artikel Introvert och ledare – går det? hänvisas till en studie från Queensland University of Technology som visar att introverta ofta väljs bort från chefsjobb då det finns en förväntan att de inte kommer att trivas i en ledarroll.⁷

Arbetslivssociolog Tracy Brower menar också att den extroverta personligheten lyfts fram som ett ideal. Men hon tror att den introverte chefen kan ha fördelar som är vinnande i ett längre perspektiv. Även Brower lyfter fram förmågan att fokusera och lösa problem på djupet som ger goda förutsättningar för att fatta välgrundade beslut.⁸

⁶ Introverta chefer är inte lika intresserade av status. Artikel i Akavia Aspekt (september 2021)

⁷ Introvert och ledare – går det? Artikel i Magasin t: från Teknikföretagen (september 2021)

⁸ 5 succéfaktorer – för introverta chefer. Artikel i chef.se (december 2019)



A woman with short grey hair and glasses is talking on a smartphone. She is wearing a white button-down shirt under a grey blazer. The background is a bright, out-of-focus office setting with windows.

Som medlem i Ledarna kan du göra **Ledarprofilen** där en av dimensionerna är just extroversion – introversion.

Olikhet berikar

Var och en av oss besitter olika förmågor och egenskaper. Vissa av dem gagnar oss mer och andra mindre beroende av situation. Det är fullt möjligt att vara chef både som extro- och introvert. Det ena är inte bättre eller sämre, utan det är helt enkelt olika. Och det är just olikheter som skapar mångfald som ger goda förutsättningar för att vi tar vara på en bredare kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt i våra organisationer och företag. Olikheter gör att det kan hända spännande saker. Alla

verksamheter behöver i olika grad vara skickliga på kreativitet och problemlösning och bäst förutsättningar att lyckas med detta är en mix av människor som bidrar med olika perspektiv.

Ett sådant exempel är när Steve Wozniak, en introvert person, uppfann den första Apple-datorn ensam i sitt garage. När han fick sällskap av den berömda och extroverta Steve Jobs, skapade de tillsammans ett av världens mest kända och framgångsrika företag.

Att förstå och möta olika behov

Oavsett om du är introvert eller extrovert som chef är det en fördel om du dels förstår dina egna behov för att du ska kunna fungera som bäst i din roll, dels förstår vad det innebär när du leder medarbetare eller samverkar med andra kollegor som inte har samma preferens som du själv.

Som introvert kommer du till din fulla rätt om du har möjlighet att arbeta ostört i ett avskilt utrymme. Bullriga miljöer eller kontorslandskap är inte att föredra. Hos introverta finns ett stort behov av flexibilitet i arbetslivet där arbete i grupp och i öppna kontorsmiljöer kan varvas med tid och rum för självständigt och ostört arbete. Introverta personer har en tendens att reflektera snarare än att reagera och blir sällan understimulerade. Det är därför viktigt att du avsätter tid för reflektion för att på bästa sätt tillvarata tankekraften och kreativiteten.

Introverta är eftertänksamma, oberoende och generellt sett mindre intresserade av status. De kan därför bidra till att motverka så kallat groupthink, det vill säga när viljan att uppnå enighet i en grupp blir större än ett kritiskt förhållningssätt till de egna idéerna och besluten.

Som introvert föredrar du sannolikt mindre grupper och möten på tu man hand och som ledare tar du inte så mycket tid i anspråk i gruppen, utan lyssnar oftast mer än du själv pratar. Det gör att många upplever dig som stabil, trygg och kanske något reserverad.

Om du är extrovert och chef är det bra att vara medveten om att introverta sannolikt känner sig obekväma och dränerade på energi vid exempelvis:

- Grupparbete
- Ytligt kallprat
- Att vara i centrum
- Nya och ytliga bekantskaper
- Intensiv ögonkontakt vid samtal
- Avsaknad av stillhet
- Att oförberedd avkrävas att uttala sig och svara på frågor i grupp

Som extrovert trivs och utvecklas du i dagliga möten och i samvaro med andra. Du är, till skillnad från de introverta, som gjord för kontorslandskap och håller gärna din dörr öppen. Extroverta personer är de

som i högst grad uppskattar att ha många kontakter, brainstorming och kollektivt tänkande. Tillsammans med andra får du spelrum för att delta och göra dig hörd och du kan förmodligen entusiasmera människor omkring dig.

Extroverta är ofta snabba att ta beslut och gillar spontanitet. De blir sällan överstimulerade. De uppfattas ofta som vänliga, utåtriktade, sällskapliga och energiska.

Om du är introvert och chef är det bra att vara medveten om att extroverta sannolikt känner sig obekväma och dränerade på energi vid exempelvis:

- Ensamarbete
- Tystnad
- Att inte få uppmärksamhet
- Att inte träffa nya bekantskaper
- Bristande ögonkontakt vid samtal
- Avsaknad av aktiviteter

Jonkman sammanfattar i sin bok (2014) styrkorna hos intro- respektive extroverta individer:

”INTROVERTA STYRKOR

- Kan fokusera länge utan att tappa fokus. Blir inte uttråkade lätt och behöver färre pauser.
- Stark i att improvisera och att hantera situationer som inte är intränade.
- Uppmärksam på detaljer och kvalitetsavvikelser.
- Tankeprocessen är långsam men djup. Introverta har generellt en hög IQ och de flesta beslut är kognitivt avvägda.

EXTROVERTA STYRKOR

- Duktiga på att hålla flera bollar i luften samtidigt, det vill säga att arbeta med flera parallella spår.
- Perceptionsförmågan är hög. Extroverta tar in massor med information från syn, hörsel och andra sinnen.
- Bibehåller sin kapacitet även under stress.
- Tankeprocessen är snabb och ytlig. Det går mycket fort för dem att bilda sig en uppfattning om situationen. Beslut blir snabba och rutinmässiga. Saknas rutin blir de ofta affektiva och beslut tenderar då att fattas på magkänsla.”

Referenser

- 5 succéfaktorer – för introverta chefer. Artikel i chef.se (december 2019).
- Atkinson R., Atkinson R., Smith E., Bem D. och Hilgard E. (1990). Introduction to Psychology, tenth edition HBJ.
- Cain S. (2013). Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking. Turtleback Books.
- Cain S. (2016). Tyst: De introvertas betydelse i ett samhälle där alla hörs och syns. Natur & Kultur.
- Carr M., Curd J., Dent F., Davada A. och Piper N. (2011). Ashridge. MBTI research into distribution of type.
- Collins J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Harper Business.
- Det våras för de introverta. Artikel i Svenska Yle (april 2020).
- Därför måste vi sluta se på extroverta som 'idealet'. Artikel i assesio.com (april 2022).
- Edin P-A., Fredriksson P., Nybom M. och Öckert B. (2022) Uppsala universitet. The Rising return to Noncognitive skills. American Economic Journal: Applied Economics 2022.
- Introverta chefer är inte lika intresserade av status. Artikel i Akavia Aspekt (september 2021).
- Introvert och ledare – går det? Artikel i Magasin t: från Teknikföretagen (september 2021).
- Jacobsson C. och Sedefalk Selmqvist S. (2022). I skuggan av extraversion – en kvalitativ studie om introverta individers upplevelse av Covid-19 pandemin och en norm om extraversion. Kandidatuppsats, Högskolan i Halmstad.
- Jonkman L. (2013). Introvert: den tysta revolutionen. MånpoCKET.
- Jung C (1921). Psychological Types.
- Personligheterna med oss från födseln. Artikel i SvD (augusti 2012).
- Psykologilexikon. Psykologiguiden.se. Natur & Kultur.





Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 96 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.