

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Faktorer under ledares uppväxt som påverkar
deras förhållningssätt som ledare**

Bertil Engelbert

Självständigt arbete 15 hp
PC2540 Kurs 12: Uppsats 2
Vårterminen 2013

Handledare: Joseph Schaller

Faktorer under ledares uppväxt som påverkar deras förhållningssätt som ledare

Bertil Engelbert

Sammanfattning. En ledares egenskaper grundläggs i tidigare erfarenheter, men vi vet mycket lite om hur egenskaper uppstår. I denna uppsats studerades några faktorer ur familjemiljön (anknytningskategori, föräldrarnas stöd/föredömen och syskonskaran) som antas ha påverkat en ledares uppväxt. I en tvärsnittsstudie besvarade 43 ledare (8 kvinnor 35 män) en enkät om deras syn på nära relationer (ECR och RQ) samt om deras uppväxtfamilj. En medarbetare per ledare besvarade en enkät om hur ledarens ledarskap upplevdes. Signifikanta korrelationer fanns bl.a. mellan variabeln Secure (trygg) anknytning och ledarstilen Uppgiftsorienterad (samt en svag korrelation för ledarstilen Beslutsför), liksom mellan variabeln Dismissing (avfärdande) anknytning och ledarstilen Beslutsför. En slutsats var att upplevelser under den tidiga uppväxten sätter märkbara och delvis avgörande spår i ledarskapet

En ledares förhållningssätt (beslut, handlingar, attityder, m.m.) i olika avseenden har en grund i tidigare erfarenheter, men vi vet mycket lite om hur eller när olika förhållningssätt uppstår. Vi vet inte heller om det finns speciella faktorer som är generellt viktiga för de flesta eller om grunden av viktiga erfarenheter är strukturellt mycket olika från person till person. Denna uppsats beskriver en förstudie av några möjliga sådana samband.

Även om man upplever att ens beslut och handlingar är medvetet styrda så ligger det huvudsakligen omedvetna processer bakom, som ett "beslutsstöd" (Hansen, 2008; Solms & Turnbull, 2005). Det medvetna inslaget är mycket litet. (Som illustration kan nämnas skillnaden i informationsbehandling av synintryck, där vi medvetet klarar av några tiotal bits/s men omedvetet hanterar i storleksordningen hundratusentals bits/s – den medvetna hanteringen här är således mindre än 0,1 promille (Dijksterhuis, & Nordgren, 2006)). Många av de omedvetna processer vi använder grundar sig i erfarenheter man har gjort tidigare, allt ifrån mycket tidigt i livet till helt nyligen (undantag är de processer som är medfödda). Eftersom de omedvetna processerna inte är enkelt tillgängliga för medvetandet så kan man ofta inte – i någon större utsträckning – avgöra deras karaktär eller när de har skapats (Eriksson, 2001). Tidiga erfarenheter och lärdomar – samt de färdigheter som utvecklas – ger fysiska spår i hjärnan på så sätt att synapser bildas vid inläring, medan de synapser som inte används försvinner (Hansen, 2008; Ward, 2010). Genom att många färdigheter

utvecklas bäst – och i vissa fall endast – under en bestämd fas under uppväxten så ger den tidiga utvecklingen vissa mer eller mindre permanenta effekter: Färdigheter som har etablerats har man oftast kvar för livet och färdigheter som inte utvecklats kan vara mycket svåra att utveckla senare (Hansen, 2008; Ward, 2010). Longitudinella studier visar också att människors karaktär (eller personlighetstyp) normalt inte förändras mycket under livet (t.ex. Lamb, Chuang, Wessels, Broberg, & Hwang, 2002; Main, 2000; Soldz, & Vaillant, 1999), varför det finns anledning att tro att tidiga erfarenheter spelar en väsentlig roll även för ledarskapet. Därför bör en undersökning av bakgrunden till de karaktärer som gör att en ledare är bra, eller mindre bra, beakta såväl tidiga som senare erfarenheter i en ledarens liv. I denna uppsats studeras några faktorer som antas ha haft en framträdande påverkan under personens uppväxt. Dessa faktorer har valts ur familjemiljön, eftersom föräldrar och syskon är mycket betydelsefulla för utvecklingen (Steinberg, 2011). En förekommande kommentar till – eller invändning mot – att familjemiljön har mycket stor betydelse, är att "kamrater och skola under tonårstiden har större påverkan än föräldrarna" (Harris, 1995; Plomin, & Daniels, 2011). Dock är det ju föräldrarna som normalt sett har lagt grunden för vilka kamrater som personen väljer att umgås med (och vilka han/hon accepteras av) (Bee, & Boyd, 2010) samt vilken skola som väljs och passar. Om föräldrarna däremot inte har lagt en tillräckligt användbar grund för sådana val så spelar naturligtvis de yttre förutsättningarna större roll, såsom jämnåriga i grannskapet (alternativt lokala gäng), filmväldens hjältar, datorspel, m.m. Det är ju också föräldrarna som genom att förmedla olika syn på skolan, ger tonåringen olika mottaglighet för det som skolan har att bjuda på. Vilken vikt man vill tillmäta föräldrars resp. kamraters påverkan kan spela en roll för synen på hur stor påverkan slumpen (d.v.s. en okänd yttre miljö) kan förväntas ha på utvecklingen. En annan faktor i familjemiljön – placeringen i syskonskaran – påverkar inte bara relationen till föräldrarna, syskonskaran ger även en möjlighet till mångårig träning i samverkan med andra individer (några exempel kan vara dominans, konkurrens, samarbete, demokrati, diplomati, undfallenhet, oppurtunism, manipulering, förtryck och osynlighet). De faktorer i familjemiljön som har valts för denna studie är anknytningskategorin, föräldrarnas stöd/föredömen och rollen/miljön i syskonskaran.

Vad som är bra eller mindre bra ledarskap beror på i vilken miljö ledaren verkar (t.ex. Hogan, & Kaiser, 2005; Larsson, & Kallenberg, 2006), vilket gör att begreppet ledarskap är en variabel som är svår att hantera metodmässigt. Dessutom har begreppet ledarskap inte ens fått en allmänt (internationellt) accepterad strikt definition (Bennis, 2007; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). I forskningslitteraturen låter man ofta ledarskap karaktäriseras med (eller symboliseras av) några speciellt utvalda ledarskapsstilar som man anser viktiga, vanligtvis utan att dessa har relaterats till någon form av mätbart resultat i en verklig och varaktig ledarsituation. Dessa förhållanden är allvarliga brister i forskningen om ledarskap. För att i en liten begränsad studie som denna, slippa "uppfinna ett nytt hjul" som kanske inte blir bättre än de tidigare, har fem etablerade ledarstilar använts som mått på ledarskapet. Dessa är Förändringsinriktad, Personalinriktad, Uppgiftsinriktad (Ekvall, & Arvonen, 1991), Inspiratör eller Beslutsför (Schaller, 2011).

Tidigare forskning

Bland de teorier om individens utveckling som har verifierats med resultat från studier är: Anknypningsteorin (Bowlby, 1969, 1988), theory of mind (Flavell, Miller, & Miller, 2002), psykosociala stadier (Erikson, 1950), kognitiv utveckling (Piaget, & Inhelder, 1969), identitetsstatus (Marcia, 2006) och moralutveckling (Kohlberg, 1973). Några översiktliga drag i dessa teorier är att vårdnadshavaren (vanligtvis föräldrarna) har en dominerande betydelse under uppväxten, för skapandet av individens karaktär (t.ex. Bee, & Boyd, 2010; Cassidy & Shaver, 2008). De genetiska förutsättningarna har förvisso stor, och ibland avgörande, betydelse för när, i vilken ordning och hur snabbt de olika utvecklingsstegen genomgås men det är samspelet med omgivningen, där föräldrarna således är viktigast, som påverkar det praktiska resultatet mest (t.ex. vilket språk barnet lär sig, hur språk och reflekterande hanteras, den kulturella miljön (inklusive religion), hur en relation till andra förväntas vara, vad som är moraliskt rätt och fel, m.m.).

Det finns ytterligare ett flertal faktorer – som den fysiska miljön, personer utanför familjen (släkt, lärare, kamrater), traumatiska händelser, sjukdomar, livsstilsfaktorer, m.m. – som även de har en viss, för olika individer och miljöer varierande, betydelse men är under dessa år normalt sett underordnad föräldrarnas/familjens påverkan, eller påverkar *via* föräldrarna (Bee, & Boyd, 2010). När föräldraskapet är svagt får yttre faktorer, som de ovan nämnda, naturligtvis större betydelse.

Faktorer som ofta framhålls som viktiga för att förklara iakttagna samband mellan föräldrars socioekonomiska status och deras barns framgång i arbetslivet, är föräldrarnas krav/förväntningar på barnen (Murphy, 2011). Sådana faktorer kan säkert förklara barnens val av utbildning, bransch att arbeta inom och liknande val av social status-karaktär. När det emellertid gäller, för ledarskapet viktiga och grundläggande faktorer som, individens syn på sig själv och andra individer, hur man förhåller sig till ansvar, förändring, utveckling och motgångar samt om den personliga prestigen eller företagets bästa är avgörande för beslut, så håller inte en så ytlig förklaringsmodell. Eftersom det – som har nämnts ovan – redan finns tillfredsställande och verifierade teorier om individens utveckling så bör man kanske i första hand söka en förklaringsmodell hos dessa. Den fråga som man bör ställa är då; Hur har de olika utvecklingsstegen gått till hos en individ som har vissa egenskaper som ledare?

Anknytningssteorin. En viktig del av den första mentala utvecklingen hos barnet är anknytningen till en vårdnadshavare. Teorin som beskriver utvecklingen av denna tidiga anknytning kallas anknytningssteorin (Bowlby, 1969, 1988) och har verifierats med en omfattande mängd empiriska data. Den anknytning som barnet får till vårdnadshavaren beskrivs med en anknytningskategori.

Anknytningsens karaktär grundläggs under de första dagarna, månaderna och åren av barnets liv, genom att vårdnadshavaren oegennyttigt känner av barnets kommunikation och behov. Det innebär inte att barnet alltid ska få som det vill, utan att dess behov registreras korrekt och ges relevant respons. Utvecklingen av anknytningen spelar en avgörande roll för hur ett barn ser på sig själv, hur det ser på sin omgivning och hur vissa delar av dess utveckling blir (Bowlby, 1988; Broberg, Granqvist, Ivarsson, & Risholm-Mothander, 2007, 2008; Thomson, 2008; Weinfield, Scroufe, Egeland, & Carlson, 2008). Eftersom det vi upplevde innan ca tre års ålder inte är tillgängligt för vårt medvetande – på grund av att främst hippocampus, men även pannloben, inte var tillräckligt utvecklad före denna tid –

så har vi små möjligheter att som vuxna påverka de mentala processer som grundlades då (Hansen, 2008; Solms & Turnbull, 2005). Det innebär att ett antal grundläggande element i individens personlighet som beror av den tidiga anknytningen, normalt är relativt oförändrade under livet.

Anknytningen klassificeras i första hand som trygg eller otrygg. Otrygg anknytning kan i sin tur klassificeras som undvikande anknytning, ambivalent/motspänstig anknytning eller desorienterad anknytning (Broberg, Granqvist, Ivarsson, & Risholm-Mothander, 2007). Mycket kortfattat kan dessa anknytningskategorier beskrivas:

- Trygg anknytning får det barn som konsekvent har fått relevant respons på sina – framför allt känslomässiga – behov.
- Undvikande anknytning får det barn som konsekvent har fått dålig eller ingen respons på sina behov.
- Ambivalent anknytning får det barn som ibland fick respons på sina behov (kanske t.o.m. för mycket) och ibland fick för lite eller ingen respons alls.
- Desorienterad anknytning kan det barn få som växer upp i en inkonsekvent och våldsam miljö, ofta med traumatiska upplevelser, som t.ex. neglect, misshandel, våld mot närstående, m.m. Denna kategori har inte beaktats i denna studie.

Hos små barn är anknytningen en tydlig och dominerande företeelse men hos vuxna är saken mer komplex. När man benämner motsvarande tillstånd hos vuxna individer används därför andra termer, så att: Undvikande (eng. avoidant) tidig anknytning motsvaras hos den vuxne av avfärdande (eng. dismissing) och ambivalent/motspänstig (eng. resistant) tidig anknytning motsvaras hos den vuxne av överdrivet upptagen (eng. preoccupied). För att "mäta" anknytningens karaktär hos en vuxen person finns ett flertal enkäter, vilka mäter synen på anknytning idag. Olika mätmetoder kan använda variabler med lite olika innebörd. Longitudinella studier har visat att man normalt kan göra en klassificering av anknytning med samma resultat långt upp i vuxenlivet (George, Kaplan & Main, 1996; Hesse, 2008), och därmed sannolikt hela livet.

Förutom anknytningen till en vårdnadshavare påverkas barnets utveckling också av de biokemiska förutsättningarna, t.ex. hur regleringen av stress- och rädslorelaterade hormoner och andra ämnen fungerar hos individen. Olika individer kan både av genetiska skäl och av miljörelaterade skäl ha något olika aktivering av, känslighet för och inhibering av dessa ämnen (Klug, & Cummings, 1999; Lodish, et al., 2000). Således kan två barn reagera något olika på samma händelser i omgivningen trots att de får exakt samma bemötande från sina respektive vårdnadshavare.

Anknytningen kan mätas på olika sätt, med enkät (vilket är en självskattande metod, med de begränsningar det medför (Roisman, et al., 2007)) samt med observation eller intervju (inkl. analys):

- Hos barn (8 – 14 månader) används bara en metod; Strange Situation Procedure (SSP) (Weinfield, et al. 2008), som är en standardiserad procedur i laboratoriemiljö, där barnets anknytning till vårdnadshavaren provoceras och registreras.
- För vuxna finns både intervjuer och ett flertal enkäter. Den tillförlitligaste metoden är en intervju med analys; Adult Attachment Interview (AAI) (Hesse, 2008). Enkäterna är mer eller mindre inriktade på relationer idag, till närstående eller vänner. Som mått på den tidiga anknytningen är de olika tillförlitliga. Den tillförlitligaste enkäten är – enligt Crowell, Fraley, och Shaver (2008) – Experiences in Close Relationships (ECR) som är

gjord av Brennan, Clark, & Shaver (1998).

Bara forskningen gjord med AAI har skapat en imponerande bas av erfarenheter: Under de första 25 åren publicerades mer än 200 rapporter baserade på mer än 10500 AAI, enligt Bakermans-Kranenburg, och van IJzendoorn (2009). De övriga metoderna – som är betydligt enklare och billigare att genomföra – har dessutom genererat betydligt fler mätningar av anknytningen hos deltagare i studier.

Redan Bowlby (1969) förutsade att den utvecklingsväg man leds in på tidigt – i form av den tidiga anknytningen – tenderar man att följa i sin fortsatta utveckling. Senare forskning har givit stöd till Bowlbys antagande (Broberg, et al., 2007). Ett par exempel på konsekvenser av Bowlbys antagande, illustrerar hur den tidiga anknytningen spelar så stor roll för individens fortsatta utveckling:

- Den individ som känner tillit till omgivningen försöker skapa tillitsfulla relationer och verifierar gång på gång att man kan känna tillit till omgivningen. Den som inte känner tillit, bemöter omgivningen med misstro och verifierar gång på gång att man inte kan känna tillit.
- En individ med trygg tidig anknytning tenderar att uppleva motgångar som utvecklande tillfällen till lärdom, medan den som har otrygg tidig anknytning upplever motgångar som obehagliga och som passiviserande.

Studier av hur föräldraskap fungerar, visar att den förälder som visar god kompetens (ur ett anknytningsperspektiv) i vårdsnaden av en nyfödd, ofta även ger barnet bra stöd i många delar av dess kognitiva utveckling och är senare även kapabel att hantera tonårstidens konfliktfyllda samspel. Föräldrar som däremot brister i omvårdnaden av den nyfödde, ger ofta sämre stöd i barnets kognitiva utveckling och har sämre förmåga att hantera barnets tonårstid (vilket är speciellt problematiskt då en sådan tonåring är betydligt mer krävande).

Forskningen visar att vuxna personer med olika tidig anknytningskategori har vissa typiska förhållningssätt (Bowlby, 1988; Broberg, et al., 2007, 2008; Dozier, Stovall, & Albus, 2008; Hesse, 2008; Kobak & Sceery, 1988; Mikulincer, & Shaver, 2007; Thomson, 2008; Weinfeld, et al., 2008):

- Den som har trygg tidig anknytning tenderar att känna tillit till andra, ha en realistisk tilltro till den egna förmågan, vara autonom, flexibel, m.m.
- Den som har undvikande (d.v.s. otrygg) tidig anknytning är benägen att känna misstro mot andra, känner sig lätt ensam, har ofta en felaktig bild av den egna förmågan, är oflexibel, m.m.
- Den som har ambivalent (d.v.s. otrygg) tidig anknytning är benägen att antingen ha ett undfallande eller ett aggressivt förhållningssätt mot auktoriteter, känner sig lätt orättvist behandlad, är oflexibel, m.m.

De som har en otrygg tidig anknytning tenderar således att vara oflexibla, ha mindre tilltro till den egna förmågan (är mindre autonoma) och att på olika sätt lätt missförstå förhållandet med omgivningen. En sådan personlighet karaktäriseras ofta av starka försvarsmekanismer och sämre förmåga till ett avslappnat och naturligt förhållningssätt både till sig själv och sin omgivning (Hesse, 1999; Mikulincer, & Shaver, 2007).

En faktor som ofta nämns när man diskuterar personlighet och utveckling är temperament. Enligt undersökningar som har gjorts påverkar barnets temperament dess beteende i anknytningssituationen, vilket kan göra ett optimalt inkännande omhändertagande svårare. Dock visar det sig att temperamentsfulla barn följer samma mönster med avseende

på anknytning som mindre temperamentsfulla barn och temperament är i sig inte utslagsgivande (Weinfield, et al., 2008).

Det finns med andra ord god anledning att tro att den tidiga anknytningen (och därmed föräldrarna tillsammans med familjemiljön i övrigt) spelar en avgörande roll i formandet av individens grundläggande egenskaper.

Föräldrarnas föredömmen. Med tanke på föräldrarnas betydelse för barnets utveckling (Murphy, 2011; Steinberg, 2011) har förvånande få studier gjorts inom detta område. Speciellt tycks föräldrarnas betydelse för framgången i yrkeslivet – och utvecklingen av bra ledarskap – ha ådragit sig mycket lite intresse från forskarvärlden (Hargrove, Creagh, & Burgess, 2002).

Av de egenskaper och förmågor hos en person som är delar i ett bra ledarskap är det framför allt två områden som kan antas grundläggas under uppväxten och i familjemiljön; den sociala kompetensen och individens dynamiska mentala egenskaper. Exempel på dynamiska mentala egenskaper som kan vara betydelsefulla i en ledarroll är: känsla för ansvar, förmåga att förstå andra personer, förmåga att se samband (t.ex. orsak – verkan), förmåga att tänka i händelseflöden, m.m. Även om dessa egenskaper kan utvecklas hela livet så är den grund som läggs under uppväxten mycket betydelsefull (Zimmermann, & Becker-Stoll, 2002). Några (delvis överlappande) begrepp som man talar om som grundläggande för denna utveckling är Theory of mind (Flavell, et al., 2002), Reflective funktioning (Fonagy, & Target, 1997; Fonagy, Target, Steele, & Steele, 1998) och Mentalization (Bouchard, et al., 2008).

En individs förmåga att reflektera över företeelser, händelser och framtiden, att tänka i andra banor, att ta andra perspektiv och att förstå hur andra personer tänker och fungerar grundläggs normalt genom samverkan med en förälder; både i form av föredöme (hur man gör) och övning (att diskutera frågeställningar som uppmanar till reflekterande) (Fonagy, Gergely, & Target, 2007; Ringel, 2011). Denna förmåga hos en vuxen individ är således ofta ett tecken på att en lämplig miljö har funnits i tidiga år, vanligtvis i form av någon reflekterande och kommunicerande förälder.

För att minska det handikapp man har av att, som ung, inte ha så mycket erfarenhet, kan stödet från en erfaren person vara till stor hjälp. Det stödet kan ge kunskap om vilka (ev. oskrivna) regler som gäller, hur olika processer fungerar och t.ex. vilka faror som lurar i ett visst sammanhang (Hultman, & Sobel, 1994). Därför kan mentorskap eller liknande stöd vara viktigt för utvecklingen av en person i en ledarroll.

Miljön i syskonskaran. Platsen i syskonskaran – och den roll man spelar där – är en faktor i individens utveckling, som främst rör individens förhållningssätt till och interaktion med andra personer (Andeweg, & van den Berg, 2003; Bradley, 1984; Hargrove, Creagh, & Burgess, 2002; Popper, & Amit, 2009). Forskningen om rollen i syskonskaran tycks ha fokuserat på nationella ledare och andra typer av ledare, vars koppling till åstadkomna positiva resultat inte alltid är helt tydlig och odiskutabel. Det finns undersökningar som visar att ledare oftare är äldsta barnet i sin syskonskara än andelen äldsta syskon i befolkningen (Andeweg & van den Berg, 2003; Steinberg, 2001). Det finns också undersökningar som visar att så inte är fallet (Hudson, 1990). En anledning till att studier kan ge så olika resultat kan vara att man endast har studerat en snäv kategori av ledare (t.ex. politiska ledare), en annan anledning kan vara att olika forskare har olika definition på vad man menar med "äldsta syskonet". Är det föräldrarnas första barn som är den viktiga parametern eller är det

äldsta barnet bland de syskon som lever ihop? Hur gör man när en eller båda föräldrar har barn i föregående förhållanden? Hur klassificerar man barn som är enda-barn? Kan barn som kommer från en annan familj (t.ex. halvsyskon eller adoptivbarn) vara äldsta syskonet oavsett vad de var i sin ursprungsfamilj? I en del databaser räknas inte en förstfödd kvinna som äldsta barnet i syskonskaran. Innan man har mer kunskap om vilka parametrar som är viktiga kommer detta område att dras med oklarheter i indata och resultat som är svåra att jämföra. Många forskare tycks emellertid anse att ledare mer sällan är yngsta syskonet än andelen yngsta syskon i befolkningen.

Oavsett utfallet av gjorda studier har inte någon förklaring till eventuella samband presenterats, som har accepterats av forskarsamhället. En förekommande förklaringsmodell när man har sett att äldstasyskon dominerar, är att det äldsta syskonet är van vid att styra över sina syskon (Andeweg, & van den Berg, 2003). En annan förklaringsmodell säger att det äldsta barnet har påverkats mer av kontakten med föräldrarna och är därför mer prestationsstyrd (Andeweg, & van den Berg, 2003). Dessa förklaringar kan säkert vara bidragande anledningar men tycks inte vara tillräckligt övertygande. Man skulle även kunna tänka sig en förklaringsmodell baserad på de resultat som visar att äldsta syskonet brukar ha bäst utvecklad theory of mind, av syskonen (Bee, & Boyd, 2010). Oavsett kvalitén på olika förklaringsmodeller så kvarstår det faktum att positionen i syskonskaran (och därmed i familjen) normalt är oförändrad under större delen av den viktigaste tiden i individens utveckling. Det vore därför märkligt om denna position – och andra faktorer i syskonkonstellationen som är relativt konstanta under denna tid – inte satte spår hos den vuxna personen, även i rollen som ledare.

Tidigare gjorda studier. Nio forskare (Mikulincer, & Florian, 1995; Popper, 2002; Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai & Lisak, 2004; Popper, Mayseless & Castelnovo, 2000) har gjort undersökningar av hur militära ledares egenskaper beror av ett mått på deras anknytning. Anknytningen har i några fall gällt anknytningen till chefer, kollegor och medarbetare idag och i andra fall gällt tidig anknytning mätt med självskattande enkäter. Engelbert (2008) har i en litteraturstudie diskuterat resultaten av dessa studier.

Richards och Schat (2010) har rapporterat två studier i vilka man har gjort ambitiösa mätningar av anknytningskategori (självrapporterad via enkät) och personlighetsegenskaper (trait affectivity och Big Five) hos en normalbefolkning, d.v.s. i huvudsak icke ledare.

Resultaten från dessa undersökningar är intressanta genom att de visar på vissa samband mellan anknytningsrelaterade variabler och variabler som är relaterade till ledarskap, men hur de undersökta egenskaperna korrelerar till det resultat en ledare åstakommer har ingen av dessa författare diskuterat. De har inte heller diskuterat hur faktorer under uppväxten kan ha inverkat på ledarskapet.

Neustadt, Chamorro-Premuzic och Furnham (2011) har gjort en undersökning på ledare, av hur deras relationer till personer på arbetet korrelerar till arbetsgivarens bedömning av ledarens resultat i arbetet. Genom att denna studie har mätt relationerna i arbetsmiljön är inverkan från uppväxten oklar.

Utöver dessa studier verkar det inte ha gjorts några undersökningar med syftet att studera ett generellt samband mellan ledares resultat och förhållandena under deras tidiga uppväxt.

De forskare som har publicerat resultat inom detta område tycks se de personliga relationerna och den sociala kompetensen som de viktigaste effekterna av den tidiga

anknytningen. En sådan snäv syn på effekterna av den tidiga anknytningen (och miljön i familjen) och vad som är viktigt i bra ledarskap, är en allvarlig begränsning i forskningen. Vad dessa forskare inte tycks se är att bra ledarskap oftast kräver betydligt mer än bara goda relationer och social kompetens (dessa är viktiga och nödvändiga, men inte tillräckliga) (t.ex. Collins, 2003). Flera av de mentala egenskaper som krävs för bra ledarskap kan man på goda grunder anta grundläggs under uppväxten och i vissa fall mycket tidigt. Även om många av dessa kan utvecklas även senare så gör sannolikt en senare start – och därför ofta svagare grund – att de blir "ytligare och tunnare" än om de är med från början.

Problem

Trots att det finns en teoretisk grund för en hypotes om att det finns ett samband mellan ledares förmåga att skapa resultat och deras uppväxt – och att ett sådant möjligt samband vore mycket intressant – så har detta område inte ådragit sig forskningens intresse i någon nämnvärd grad (Bennis, 2007; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008; Popper, et al., 2004). Detta är ett problem eftersom näringsliv och organisationer inte har tillgång till och kan använda optimal kunskap vid rekrytering och utveckling av ledare.

Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga om man kan se något generellt samband mellan ledares ledarstil och förhållandena under deras uppväxt. Om ett sådant samband visar sig finnas, kan vi troligen bättre förstå och förklara både bra och dåligt ledarskap, och rekryteringen av nya ledare skulle kunna förbättras avsevärt.

Explorativa frågeställningar

Ledare som har en trygg tidig anknytning bör ha bättre förutsättningar, än ledare som har en otrygg tidig anknytning, att utvecklas till bra ledare för positioner där deras typiska egenskaper – som flexibilitet, en förtroendefull samverkan med omgivningen och god kapacitet att hantera komplexa problem samt att förebygga framtida problem – är betydelsefulla. Viktigt är att de nämnda exemplen på positiva egenskaper inte är tillräckliga för ett bra ledarskap, eftersom många andra komponenter som tillkommer under både tonårstid och som vuxen, är nödvändiga.

Explorativ frågeställning 1: Är förutsättningarna att utvecklas till bra ledare bättre om man har de egenskaper som en trygg tidig anknytning typiskt ger (tillit, flexibilitet, autonomi, m.m.)?

Explorativ frågeställning 2: Är förutsättningarna att utvecklas till bra ledare bättre om man har fått stöd i att utveckla för ledarskap önskvärda förmågor, under uppväxten? Sådant stöd skulle kunna vara:

- föräldrars samtal om sina tankar och om arbetslivet,
- stöd i form av mentorskap (eller liknande)

- att man har förälder i någon form av ledande ställning
- att man har sett en förälder agera på sin arbetsplats.
- att man har tagit ansvar hemma

Explorativ frågeställning 3: Kan en del av de erfarenheter man gör i sin syskonskara påverka utövandet av en roll som ledare? Några exempel på faktorer som möjligtvis bäddar för sådana erfarenheter är:

- Storleken på syskonskaran
- Positionen i syskonskaran
- Sämja/bråkighet i syskonskaran
- Hanteringen av osämja i syskonskaran
- Dominant eller underordnad roll i syskonskaran
- Taktik för att genomdriva egna önskemål

Explorativ frågeställning 4: Finns samband mellan ledarstilar och svar på frågor om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer?

Explorativ frågeställning 5: Finns samband mellan de olika faktorerna i uppväxtmiljön (anknytning, stöd från föräldrar och syskonmiljön) och svar på frågor om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer?

Metod

Deltagare

För att rekrytera deltagande ledare till en undersökning kontaktades ett antal personer som tidigare – främst i samband med tidigare undersökningar – har visat intresse för den aktuella frågeställningen. Dessa personer hjälpte till vid rekryteringen av deltagare, vanligtvis inom den egna organisationen, eller deltog i några fall själva i undersökningen. Dessutom kontaktades grannar, bekanta och gamla klasskamrater. Varje deltagande ledare fick själv välja en medarbetare som skulle besvara en enkät om ledarens ledarstil. Av 59 ledare som anmälde sig som villiga att delta i undersökningen besvarade 51 enkäten. Av dessa angav 45 en medarbetare som skulle besvara enkäten för medarbetare, varav 43 slutligen besvarade sin enkät. Det var således dessa 43 samband som var huvudintresset i undersökningen. Av de 43 (51) studerade ledarna var 8 (10) kvinnor och 35 (41) var män, ålder 31 - 69 år (medelvärde 56,4 år). Deltagarnas befattningar var projektledare, mellanchefer och toppchefer ("executives" och egna företagare) i små, medelstora och stora företag och förvaltningar. Fördelningen på de olika positionerna i syskonskaran var 21 (24) st yngsta syskon, 9 (10) mellansyskon och 13 (17) äldsta syskon (varav 4 (6) var enda-barn).

De medarbetare som besvarade enkäter var 17 kvinnor och 26 män. De hade arbetat mellan 0,5 till 32 år (medelvärde 7,2 år) med den ledare de skulle bedöma. Det var ett önskemål om minst ett års erfarenhet av ledaren men en medarbetare hade kortare tid (0,5 år).

Instrument

Datainsamling. Data insamlades med hjälp av enkäter, en enkät till deltagande ledare och en annan kortare enkät till medarbetare. Enkäterna besvarades via Internet. En länk till undersökningen skickades per e-post till deltagarna, med inloggningsuppgifter och en kort information om undersökningen.

Den första frågan i enkäten till ledare var "Vilket år är du född?". De följande frågorna var ordnade enligt följande:

De deltagande ledarnas tidiga uppväxt. Eftersom individens tidiga utveckling normalt beror mycket på den tidiga anknytningen – tillsammans med vårdnadshavarens förhållningssätt generellt – gjordes en mätning som kunde relateras till den tidiga anknytningen. Som ett mått på deltagarnas tidiga uppväxt hade därför enkäten till ledarna två uppsättningar med frågor om synen på relationer till nära personer, vars summa/resultat har acceptabel korrelation till den tidiga anknytningen (Crowell, Fraley, & Shaver, 2008; Roisman, et al., 2007). Dessa var Experiences in Close Relationships (ECR) med 36 frågor, utvecklad av Brennan, Clark, och Shaver (1998) och Relationship Questionnaire (RQ) med 5 frågor, utvecklad av Bartholomew och Horowitz (1991).

Frågorna ur ECR inleddes med följande information: "Följande påståenden handlar om hur Du upplever dina nära relationer. Vi är intresserade av hur Du generellt upplever förhållanden, inte bara vad som händer i ett nuvarande förhållande." Frågorna presenterades i form av påståenden som poängsattes i en sjugradig skala enligt: Instämmer inte alls = 1, Neutral/blandad = 4, Instämmer helt = 7. Svaren på ECR summerades enligt en speciell mall, specificerad av författarna, vilken gav summor motsvarande de två anknytningskaraktärerna Avoidant och Anxiety (vilka borde – eftersom det gäller vuxna personer – ha benämnts Dismissing resp. Preoccupied).

Frågorna ur RQ inleddes med följande text: "Nedan beskrivs fyra olika sätt att uppleva relationer till andra människor." RQ består av två moment:

- Fyra påståenden vars svar gavs som poäng på en sjugradig skala.
 - A. Jag är tillfreds utan att ha nära känslomässiga relationer. Det är ...
 - B. Det är lätt för mig att komma känslomässigt nära andra människor. ...
 - C. Jag vill vara känslomässigt helt nära andra, men ofta tycker jag ...
 - D. Jag tycker det är obehagligt att komma nära andra. Jag vill ha ...
- Dessutom fanns en fråga om vilken av dessa fyra frågor som passade deltagaren bäst, där svaret angavs som en bokstav. Dessa svar hade beteckningarna A, B, C och D. (I den fortsatta behandlingen av data hade dessa bokstäver följande betydelse: A = (Avoidant/Dismissing), B = (Secure), C = (Anxiety) och D = (Avoidant/Fearful)).

Deltagarnas uppväxt För att få en uppfattning om några detaljer under de deltagande ledarnas uppväxt innehöll enkäten följande frågor (texten inom parentes efter frågan var förklarande text som visades i ett särskilt fält i frågeformuläret), och svarsalternativ:

- Hur många syskon var ni (inkl. dig själv)? (Räkna endast de syskon och halvsyskon som bodde hemma under en väsentlig del av din uppväxt (eller åtminstone väsentligt påverkade din uppväxt).) Besvarades med en siffra.
- Var i syskonskaran var du? (Ange med ordningstal: 1 för första barnet, 2 för andra barnet, o.s.v. Gäller syskonen enligt ovan.) Besvarades med en siffra. För den fortsatta behandlingen har dessa uppgifter konverterats så att Yngsta syskon = 1, Mellansyskon

= 2, Äldsta syskon = 3 och enda-barn = 1. Den nya variabeln kallas Position i syskonskaran.

- Var ni sams eller bråkade ni mycket om saker bland syskonen? (Om du var enda barnet så kan du svara på om du var sams eller inte med dina klasskamrater, andra barn i grannskapet eller t.ex. dina kusiner.) Svartalternativen var: Alltid sams, Sällan osams, Osams ibland, Bråkade ofta och Bråkade alltid, där dessa alternativ för den fortsatta behandlingen gavs poäng enligt : Bråkade alltid. = 1 och Alltid sams = 5.
- Vet du varför ni var sams eller varför ni bråkade? (Trivdes syskonen så bra ihop att man inte behövde kivas eller bråka? Dämpade föräldrarna osämja? Var det "påbjudet" att man ska vara sams? Bråkade föräldrarna mycket?). Besvarades med text. För den fortsatta behandlingen gjordes en tolkning av föräldrarnas syn på samarbete och konflikthantering; Omogen syn på konflikthantering = 1, Mogen syn på konflikthantering = 3.
- Din roll i syskonskaran: Kände du dig dominerad eller var du den dominerande? Svartalternativen var poäng, så att Dominerad = 1, Jämbördig = 3, Dominerande = 5.
- Vilken taktik använde du för att genomdriva dina egna önskemål? (Var mjuk diplomati ditt sätt att t.ex. hantera motstridiga åsikter eller var du mer som en "diktator"? Fick du som du ville genom att övertygande argumentera för din sak eller var utpressning mera din stil? Det finns många fler sätt att hantera motstridiga önskemål och andras viljor. Vilket/vilka sätt använde du?). Besvarades med text. För den fortsatta behandlingen gjordes en tolkning av respondentens syn på samarbete och konflikthantering; Demokrati/diplomati = 1, Ej offensivt agerande men uppenbart omedveten om demokrati = 2, Offensivt förhållningssätt = 3.
- Hade någon av föräldrarna en ledande roll i arbetsliv eller föreningsliv? (Ange vilken roll) Svaret gavs som fri text, vilken poängsattes enligt följande: Nej = 0, Ledande post i föreningsliv = 1, Mellanchefer = 2, Toppledare = 3.
- Talade någon av föräldrarna om sina tankar eller sitt arbetsliv? Svartalternativen var: Nej aldrig, Sällan, Ibland, Ofta och Mycket ofta. För den fortsatta behandlingen gavs dessa svartalternativ poäng: Nej aldrig = 1 och Mycket ofta = 5.
- Har någon förälder eller annan närstående agerat som din mentor eller motsvarande? Svartalternativen var: Nej aldrig, Sällan, Ibland, Ofta och Mycket ofta. För den fortsatta behandlingen gavs dessa svartalternativ poäng: Nej aldrig = 1 och Mycket ofta = 5.
- Såg du någon förälder agera (leda möten, diskutera problem eller planer, förhandla eller annat) på jobbet eller i föreningsliv? Svartalternativen var: Nej aldrig, Sällan, Ibland, Ofta och Mycket ofta. För den fortsatta behandlingen gavs dessa svartalternativ poäng: Nej aldrig = 1 och Mycket ofta = 5.
- Hade du något särskilt ansvarsområde i familjen? Vilket? Besvarades med text.

Synen på det egna ledarskapet. Med 5 påståenden om synen på den egna ledarstilen samlades data in om synen på det egna ledarskapet inom några områden. Påståendena inleddes med en text: "Markera den siffra som stämmer för Dig, i anslutning till varje påstående, genom att använda följande skala: Instämmer inte alls = 1. Neutral/blandad = 3. Instämmer helt = 5"

- Reflekterar ofta över vad människor gör och säger
- Styrs mera av egna intentioner och idéer än av regler
- Är intresserad av nya idéer

- Föredrar att styra verksamheten efter regler och rutiner
- Är flexibel vid förändring och när nyheter dyker upp

Syftet med dessa påståenden var att kartlägga ledarens syn på reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer.

Namn och adress till en medarbetare De två sista frågorna i enkäten gällde den medarbetare som skulle besvara en enkät om ledarens ledarstil. "En av Dina medarbetare behöver nu besvara en (betydligt kortare) enkät om karaktären på ditt ledarskap. Medarbetarens namn:" och "Medarbetarens e-postadress:"

Medarbetarnas syn på ledarens/chefens ledarskap En enkät besvarades av den medarbetare som angavs i slutet av ledarens enkät. Den första frågan i enkäten till medarbetare var "Hur länge har du arbetat ihop med din chef?".

Chefens ledarstil: För att få data om hur medarbetaren såg på chefens ledarstil presenterades 20 påståenden (Ekvall, & Arvonen, 1991; Shaller, 2011) som besvarades med alternativen: Instämmer inte alls = 1. Neutral/blandad = 3. Instämmer helt = 5. Dessa påståenden avsåg ledarstilarna: Förändringsorienterad, Personalorienterad, Uppgiftsorienterad, Inspiratör och Beslutsför, samt några ytterligare frågor om hur medarbetaren upplever ledarens syn på reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer.

- 1 Verkar för god sammanhållning
- 2 Hanterar kritiska synpunkter konstruktivt
- 3 Driver på utvecklingen
- 4 Svarar utan att reflektera över det sagda
- 5 Prövar och experimenterar
- 6 Litar på personalen
- 7 Följer och kontrollerar arbetet noga
- 8 Styrs mera av egna intentioner och idéer än av regler
- 9 Anger klara och tydliga mål
- 10 Är intresserad av nya idéer
- 11 Låter regler och rutiner styra verksamheten
- 12 Är en bra företrädare för verksamheten
- 13 Följer alltid upp fattade beslut
- 14 Har idéer om förändring och utveckling.
- 15 Lyssnar på personalen
- 16 Arbetar strategiskt
- 17 Är hänsynsfull
- 18 Är flexibel vid förändring och när nyheter dyker upp
- 19 Ger klara direktiv om ansvar och befogenheter
- 20 Vågar fatta obekväma beslut

Av svaren på dessa påståenden bildades de index (som medelvärden) som blev de ledarstilar som användes för beräkningar, enligt följande:

- Förändringsorienterad: $(\# 3 + \# 5 + \# 14) / 3$
- Personalorienterad: $(\# 6 + \# 15 + \# 17) / 3$
- Uppgiftsorienterad: $(\# 7 + \# 9 + \# 19) / 3$

- Inspiratör: (# 1 + # 2 + # 12) / 3
- Beslutsför: (# 13 + # 16 + # 20) / 3

Hantering av undersökningens data. Enkätsvaren behandlades i statistikprogrammet SPSS. De explorativa frågeställningarna har varit styrande för behandlingen:

Explorativ frågeställning 1 provades genom att använda anknytningskaraktärer som oberoende variabler och ledarstilarna som beroende variabler. Där variabler för anknytningskaraktärer är skalvärden beräknas korrelationer och där variabeln för anknytningskaraktär är nominalvärden används ANOVA.

Explorativ frågeställning 2 provades genom att beräkna korrelationerna mellan svaren på frågorna om stöd från föräldrarna (som oberoende variabler) och ledarstilarna (som beroende variabler).

Explorativ frågeställning 3 provades genom att använda svaren på frågorna om förhållandena i respondentens syskonskara som oberoende variabler och ledarstilarna som beroende variabler. Sambandet mellan Storlek på syskonskaran och ledarstil testades som en korrelation. Sambandet mellan Positionen i syskonskaran och ledarstil testades med ANOVA (med Bonferronis post hoc test). Sambanden mellan de övriga variablerna som beskriver syskonmiljön och ledarstil testades som korrelationer.

Explorativ frågeställning 4 provades genom att mäta korrelationen mellan ledarstilar och svaren på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer.

Explorativ frågeställning 5 provades genom att beräkna korrelationen mellan de faktorerna i uppväxtmiljön och svaren på frågor om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer.

Ett litet experiment: Det låga antalet deltagare gör att enstaka out-liers kan få stor oönskad påverkan på korrelationer. Eftersom forskningen visar att personer med en otrygg anknytningskaraktär är benägna att ha försvarsmekanismer och försköna beskrivningen av sig själva och sin närmaste omgivning (Hesse, 2008; Main, Goldwyn, & Hesse, 2002), finns skäl att tro att flera respondenter kan ha svarat så att de har fått lägre eller högre poäng än befogat på enkätens skalor.

För att få en uppfattning om – som en trend – hur betydligt fler deltagare hade kunnat påverka resultatet, då således outliers bör få mindre betydelse, gjordes följande experiment: En ledare exkluderades ur databasen varpå korrelationer mellan ledarstil och anknytningskaraktär beräknades, dessa korrelationer jämfördes med korrelationerna för den kompletta datamängden. Efter tillbakaläggning exkluderades nästa ledare, varpå korrelationer beräknades och jämfördes som tidigare. Samma procedur gjordes med alla ledare. De ledare som när de exkluderades gav störst förbättring i de samband som redan hade god korrelation exkluderades, alla på samma gång, varpå korrelationer beräknades.

Resultat

På grund av det låga antalet deltagare har vid redovisningen av resultaten, förutom signifikanta korrelationer med $p < 0,05$, även svaga korrelationer med $p < 0,1$ kommenterats.

Inre konsistens

Anknytningsvariablerna Avoidant(ECR) och Anxiety(ECR) var indexvariabler som var medelvärdena av 18 svar per variabel. Cronbach's alfa för dessa var; för Avoidant(ECR) $\alpha = 0,903$ och för Anxiety(ECR) $\alpha = 0,810$. Cronbach's alfa är vanligtvis $\alpha > 0,9$ för dessa (Mikulincer, & Shaver, 2007). Korrelationen mellan de olika anknytningsvariablerna i ECR och i RQ (med sifferskala) var som i tabell 1.

Tabell 1

Korrelationer mellan anknytningsvariablerna i ECR och RQ

	Avoidant (ECR)		Anxiety (ECR)		Dismissing (RQ)		Secure (RQ)		Preoccupied (RQ)	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Avoidant(ECR)	1									
Anxiety(ECR)	0,39	<0,01	1							
Dismissing(RQ)	0,52	<0,01	0,13	0,35	1					
Secure(RQ)	-0,46	<0,01	-0,18	0,21	-0,37	<0,01	1			
Preoccupied(RQ)	0,21	0,14	0,42	<0,01	0,10	0,49	0,05	0,71	1	
Fearful(RQ)	0,63	<0,01	0,36	<0,05	0,37	<0,01	-0,31	<0,05	0,17	0,23

Analys av konsistensen mellan bokstavsvaren i RQ och övriga anknytningsvariabler (d.v.s. sifferskalor från ECR och RQ) med hjälp av ANOVA gav signifikanta samband för anknytningsvariablerna Avoidant(ECR), Dismissing(RQ), Secure(RQ) och Fearful(RQ), se tabell 2.

Tabell 2

Envägs ANOVA – anknytningsvariabler från ECR och RQ (sifferskalor) vid olika anknytningskategorier från RQ (bokstäver)

	Dismissing (RQ bokstav)		Secure (RQ bokstav)		Preoccupied (RQ bokstav)		F	p
	M	s	M	s	M	s		
Avoidant(ECR)	3,2	1,1	2,3	0,8	3,2	1,1	5,5	<0,01
Anxiety(ECR)	2,7	0,8	2,7	0,8	3,5	0,4	2,6	0,08
Dismissing(RQ skala)	5,2	1,0	2,7	1,7	3,4	1,3	10,6	<0,01
Secure(RQ skala)	4,3	1,5	5,6	0,9	3,8	0,8	9,6	<0,01
Preoccupied(RQ skala)	2,0	0,7	2,5	1,5	3,6	0,5	2,7	0,07
Fearful(RQ skala)	2,7	1,6	1,7	0,9	3,0	1,0	4,9	<0,05

En post hoc testning (Bonferroni) av skillnaderna i medelvärden hos de anknytningsvariabler som var sifferskalor (d.v.s. från både ECR och RQ) vid olika värden hos bokstavsvaren från RQ, visade signifikanta och svagt signifikanta skillnader enligt tabell 3.

Tabell 3

Post hoc test – skillnader i medelvärden hos anknytningsvariabler från ECR och RQ (sifferskalor) vid olika anknytningskategorier från RQ (bokstäver). Endast signifikanta och svagt signifikanta skillnader visas.

Anknytningsvariabel	RQ-variabel (bokstav)	p	RQ-variabel (bokstav)
Avoidant(ECR)	Dismissing (RQ bokstav)	0,02	Secure (RQ bokstav)
Anxiety(ECR)	Dismissing (RQ bokstav)	0,10	Preoccupied (RQ bokstav)
Dismissing(RQ skala)	Dismissing (RQ bokstav)	0,00	Secure (RQ bokstav)
Secure(RQ skala)	Dismissing (RQ bokstav)	0,01	Secure (RQ bokstav)
Secure(RQ skala)	Secure (RQ bokstav)	0,00	Preoccupied (RQ bokstav)
Preoccupied(RQ skala)	Dismissing (RQ bokstav)	0,07	Preoccupied (RQ bokstav)
Fearful(RQ skala)	Dismissing (RQ bokstav)	0,05	Secure (RQ bokstav)
Fearful(RQ skala)	Secure (RQ bokstav)	0,07	Preoccupied (RQ bokstav)

De explorativa frågeställningarna

Explorativ frågeställning 1: Anknytningen hade estimerats med två metoder: ECR (Avoidant och Anxiety) och RQ (Dismissing, Secure, Preoccupied och Fearful). ECR gav resultat som skalvärden. RQ gav resultat både som skalvärden och som ett "bokstavsvärde".

Den första frågeställningen testades dels genom att beräkna korrelationerna mellan anknytningskaraktärer (skalvärden från ECR och RQ) och ledarstilar, dels genom att analysera skillnader i ledarstil bland anknytningskaraktärerna (bokstavssvaren från RQ).

Varken Avoidant (ECR) eller Anxiety (ECR) hade något signifikant samband med någon av de fem ledarstilarna. Av sambanden mellan anknytningskaraktärer från RQ och ledarstilar fanns två signifikanta korrelationer och en svag korrelation, se tabell 4.

Tabell 4

Korrelationer mellan ledarstilar och anknytningskaraktärer, från RQ (sifferskala)

	Dismissing		Secure		Preoccupied		Fearful	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	0,15	0,32	0,02	0,87	-0,03	0,86	-0,02	0,89
Personalorienterad	0,03	0,84	0,13	0,39	0,17	0,27	-0,22	0,16
Uppgiftsorienterad	0,06	0,69	0,34	0,02	-0,14	0,36	-0,21	0,18
Inspiratör	0,12	0,45	0,19	0,22	0,04	0,81	-0,27	0,09
Beslutsför	0,30	0,05	0,25	0,11	-0,24	0,12	-0,02	0,90

Analysen av skillnader i ledarstil baserat på bokstavsvaren från RQ med hjälp av envägs ANOVA gav signifikanta resultat för ledarstilarna Uppgiftsorientering och Beslutsför, se tabell 5. Eftersom endast en person hade valt Fearful så togs denna kategori bort.

Tabell 5

Envägs ANOVA – ledarstilar vid olika anknytningskategorier, från RQ (bokstäver)

	Dismissing		Secure		Preoccupied		F	p
	M	s	M	s	M	s		
Förändringsorienterad	3,7	0,9	3,9	0,7	3,1	1,1	1,4	0,35
Personalorienterad	4,1	0,8	4,1	0,6	4,5	0,4	0,5	0,60
Uppgiftsorienterad	3,6	0,6	3,6	0,5	2,6	0,2	5,4	<0,01
Inspiratör	4,2	0,6	4,2	0,6	3,5	0,4	1,8	0,18
Beslutsför	4,0	0,5	3,9	0,5	2,7	0,4	8,4	<0,01

En post hoc testning (Bonferroni) av skillnader i ledarstil baserat på bokstavsvaren från RQ visade att ledare med Preoccupied anknytning upplevdes vara signifikant sämre på ledarstilarna Uppgiftsorientering och Beslutsför än ledare med Secure ($p < 0,01$ resp. $p < 0,01$) och Dismissing ($p = 0,02$ resp $p < 0,01$) anknytning. Skillnaderna mellan anknytningskaraktärer beträffande övriga ledarstilar var inte signifikanta.

Explorativ frågeställning 2: En beräkning av korrelationerna mellan de frågor som representerar stöd från föräldrarna, visade att korrelationerna var för låga för att det skulle vara meningsfullt att göra ett index av dem (Cronbach's alfa var $\alpha = 0,59$). Korrelationerna mellan dessa frågor och ledarstil visade på en signifikant och två svaga korrelationer, se tabell 6:

Tabell 6

Korrelationer mellan ledarstilar och frågor som representerar stöd från föräldrar

	Förälder i ledande ställning		Tal om tankar eller arbetsliv		Har någon agerat som mentor		Såg förälder agera på jobbet		Ansvarsområde i familjen	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	-0,11	0,49	0,15	0,33	0,08	0,62	-0,15	0,34	0,18	0,25
Personalorienterad	-0,13	0,39	-0,09	0,56	-0,16	0,30	-0,33	0,03	0,03	0,87
Uppgiftsorienterad	-0,02	0,89	0,02	0,88	0,26	0,10	-0,05	0,76	0,15	0,33
Inspiratör	-0,11	0,46	-0,40	0,80	0,05	0,75	-0,20	0,20	0,13	0,42
Beslutsför	-0,01	0,91	0,00	0,99	-0,09	0,58	-0,10	0,51	0,29	0,06

Explorativ frågeställning 3: Variabeln Storlek på syskonskaran hade signifikant korrelation med tre av ledarstilarna, se tabell 7.

Tabell 7

Korrelationen mellan ledarstilar och Storlek på syskonskaran

	r	p
Förändringsorienterad	0,337	<0,05
Personalorienterad	0,334	<0,05
Uppgiftsorienterad	0,088	0,57
Inspiratör	0,361	<0,05
Beslutsför	0,215	0,17

Analysen av skillnader i ledarstil baserat på Positionen i syskonskaran med hjälp av ANOVA gav signifikanta resultat för ledarstilarna Förändringsorientering och Personalorienterad, samt ett svagt samband för ledarstilen Inspiratör, se tabell 8.

Tabell 8

Envägs ANOVA – ledarstilar och olika position i syskonskaran

	Yngsta syskon		Mellan syskon		Äldsta syskon		F	p
	M	s	M	s	M	s		
Förändringsorienterad	3,9	0,6	4,2	0,7	3,2	0,8	5,1	0,01
Personalorienterad	4,0	0,6	4,5	0,5	4,0	0,5	2,9	0,07
Uppgiftsorienterad	3,6	0,6	3,6	0,6	3,4	0,6	0,5	0,63
Inspiratör	4,1	0,6	4,5	0,7	3,9	0,6	2,4	0,10
Beslutsför	3,9	0,4	4,0	0,6	3,7	0,8	1,0	0,39

En prövning av att placera enda-barn på olika positioner (i en grupp för sig, ihop med Yngsta syskon eller ihop med Äldsta syskon) visade att placering ihop med Äldsta syskon gav bäst F-värde för Förändringsorienterad. När enda-barn placerades ihop med Yngsta syskon blev F-värdet för Personalorienterad marginellt högre ($F = 3,1$ och $p = 0,06$) och för Inspiratör oförändrat. Ett post hoc test (Bonferroni) på Positionen i syskonskaran och ledarstilarna, visade att ledare som är Äldsta syskonet får signifikant lägre värdering på ledarstilen Förändringsorienterad än Yngsta syskonen ($p < 0,05$) och Mellansyskonen ($p < 0,05$). Det finns också en tendens att Mellansyskon får högre värdering på ledarstilen Personalorienterad än Yngsta syskon ($p = 0,10$) och Äldsta syskon ($p = 0,11$). Det fanns även en trend till högre poäng för Mellansyskon beträffande Inspiratör.

Interkorrelationerna mellan de återstående syskonfaktorerna var för låga för att det skulle vara meningsfullt att göra ett index av dem (Cronbach's alfa var $\alpha = 0,47$). Beräkningen av korrelationerna mellan frågorna om syskonmiljön och ledarstilar, visade en signifikant och två svaga korrelationer, se tabell 9.

Tabell 9

Korrelationen mellan ledarstilar och faktorer i syskonmiljön

	Sämja/osämja i syskonskaran		Hantering av osämja i syskonskaran		Dominant eller underordnad roll syskonskaran		Taktik för att genomdriva engas önskemål	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	-0,15	0,33	-0,28	0,07	-0,05	0,74	0,09	0,57
Personalorienterad	0,09	0,56	-0,01	0,97	-0,05	0,75	0,18	0,24
Uppgiftsorienterad	-0,21	0,19	-0,14	0,38	-0,24	0,12	-0,04	0,80
Inspiratör	-0,01	0,95	-0,23	0,15	-0,13	0,40	0,20	0,20
Beslutsför	-0,05	0,76	-0,32	0,04	-0,29	0,06	0,06	0,68

Explorativ frågeställning 4: Korrelationen mellan ledarstilar och svaren (både ledarnas och medarbetarnas svar) på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer visade på fem signifikanta och två svaga korrelationer, se tabell 10 och tabell 11.

Tabell 10

Korrelationer mellan ledarstilar och ledarnas egna svar på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer

	Reflekterar ofta över vad som sägs		Styrs mer av egna idéer än av regler		Föredrar att styra efter regler		Intresserad av nya idéer		Flexibel vid förändring och nyheter	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	0,42	<0,01	0,27	0,09	0,06	0,70	0,30	0,05	0,31	0,04
Personalorienterad	0,00	0,99	0,13	0,41	-0,37	0,02	0,02	0,92	0,12	0,44
Uppgiftsorienterad	0,08	0,63	-0,02	0,88	0,15	0,36	0,15	0,35	0,16	0,32
Inspiratör	0,19	0,22	0,23	0,15	-0,39	0,01	0,25	0,12	0,31	0,04
Beslutsför	0,26	0,10	0,09	0,58	0,09	0,58	0,19	0,23	0,15	0,34

Tabell 11

Korrelationer mellan ledarstilar och medarbetarnas svar på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer

	Svarar utan att reflektera över det sagda		Styrs mer av egna idéer än av regler		Låter regler styra arbetet		Intresserad av nya idéer		Flexibel vid förändring och nyheter	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	0,05	0,77	0,36	0,02	-0,45	<0,01	0,81	<0,01	0,56	<0,01
Personalorienterad	-0,16	0,32	0,04	0,79	0,02	0,91	0,19	0,21	0,25	0,10
Uppgiftsorienterad	-0,24	0,13	-0,05	0,74	0,10	0,54	0,26	0,09	0,12	0,44
Inspiratör	-0,18	0,24	0,21	0,19	-0,15	0,35	0,48	<0,01	0,36	0,03
Beslutsför	-0,19	0,23	-0,03	0,83	-0,02	0,91	0,32	0,04	0,26	<0,10

Explorativ frågeställning 5: Beräkning av korrelationer mellan frågorna om uppväxtmiljön (anknytning, stöd från föräldrar och syskonmiljön) och frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer gav ett fåtal signifikanta och ett fåtal svaga korrelationer, se tabell 12 och tabell 13.

Tabell 12

Korrelationer mellan uppväxtfaktorer och ledarnas egna svar på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer

	Reflekterar ofta över vad som sägs		Styrs mer av egna idéer än av regler		Föredrar att styra efter regler		Intresserad av nya idéer		Flexibel vid förändring och nyheter	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Anknytning:										
Avoidant (ECR)	-0,08	0,59	0,04	0,78	0,02	0,90	-0,17	0,23	-0,39	<0,01
Anxiety (ECR)	-0,04	0,77	-0,05	0,74	0,00	0,98	0,09	0,52	-0,13	0,37
Dismissing (RQ)	-0,20	0,17	0,08	0,59	0,09	0,52	-0,13	0,37	-0,14	0,35
Secure (RQ)	0,04	0,79	0,01	0,97	-0,10	0,50	0,29	0,04	0,44	<0,01
Preoccupied (RQ)	-0,03	0,85	0,06	0,69	0,01	0,96	-0,13	0,39	0,07	0,64
Fearful (RQ)	-0,06	0,66	-0,27	0,06	0,05	0,71	-0,26	0,07	-0,46	<0,01
Stöd från föräldrar:										
F. i ledande roll	-0,16	0,27	0,11	0,45	0,09	0,52	-0,04	0,78	0,03	0,81
Tal om tankar	0,11	0,46	0,04	0,80	0,08	0,60	0,23	0,11	0,07	0,65
Någon varit mentor	0,06	0,66	0,06	0,70	0,22	0,12	0,03	0,83	0,19	0,18
Såg f. på jobbet	-0,14	0,34	-0,11	0,45	0,31	0,03	-0,03	0,82	-0,02	0,90
Syskonmiljön:										
Sämja/bråkighet	-0,06	0,68	0,18	0,20	-0,08	0,59	0,02	0,92	0,07	0,62
Hantering av osämja	-0,16	0,27	-0,27	0,06	0,32	0,03	-0,14	0,32	0,02	0,92
Dominans	0,02	0,88	-0,21	0,14	0,14	0,32	-0,22	0,12	-0,09	0,55

Offensiv påverkan 0,02 0,89 **0,26 0,07** -0,07 0,62 -0,04 0,80 0,16 0,28

Tabell 13

Korrelationer mellan uppväxtfaktorer och medarbetarnas svar på frågorna om reflektion, regelstyrning, flexibilitet och intresse för nya idéer

	Svarar utan att reflektera över det sagda		Styrs mer av egna idéer än av regler		Låter regler styra arbetet		Intresserad av nya idéer		Flexibel vid förändring och nyheter	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Anknytning:										
Avoidant (ECR)	0,06	0,68	0,14	0,37	-0,06	0,70	-0,20	0,20	-0,01	0,93
Anxiety (ECR)	0,06	0,70	0,26	0,09	-0,05	0,77	0,03	0,83	0,21	0,17
Dismissing (RQ)	-0,01	0,94	0,11	0,48	0,08	0,60	0,03	0,83	0,15	0,34
Secure (RQ)	-0,10	0,54	-0,22	0,15	0,33	0,03	0,13	0,42	-0,13	0,42
Preoccupied (RQ)	-0,11	0,48	0,39	0,01	-0,03	0,87	0,15	0,35	-0,04	0,81
Fearful (RQ)	0,24	0,13	0,36	0,02	-0,13	0,40	-0,24	0,12	-0,13	0,41
Stöd från föräldrar:										
F. i ledande roll	0,17	0,28	0,12	0,44	-0,14	0,38	-0,07	0,65	-0,04	0,78
Tal om tankar	0,12	0,45	-0,16	0,32	-0,04	0,81	0,12	0,45	0,12	0,43
Någon varit mentor	0,02	0,92	0,12	0,45	0,12	0,43	0,04	0,79	0,17	0,28
Såg f. på jobbet	0,10	0,51	0,15	0,33	0,16	0,30	-0,15	0,35	-0,15	0,34
Syskonmiljön:										
Sämja/bråkighet	0,12	0,46	0,05	0,76	0,29	0,06	-0,15	0,35	0,07	0,65
Hantering av osämja	0,04	0,79	-0,25	0,11	0,05	0,75	-0,15	0,33	-0,02	0,91
Dominans	0,05	0,77	0,07	0,66	-0,29	0,06	-0,07	0,65	-0,15	0,33
Offensiv påverkan	0,09	0,58	0,07	0,66	-0,20	0,20	0,09	0,57	0,06	0,69

Ett litet experiment: Eftersom detta experiment endast ska ses som en trend och inte ska tillmätas någon större betydelse, har endast en mindre andel av de möjliga sambanden redovisats.

När två ledare exkluderades – de som enligt en subjektiv bedömning gav störst påverkan – ökade antalet signifikanta och antalet svaga korrelationer generellt i alla undersökta samband, jämfört med vid komplett datamängd. Som en jämförelse med resultaten från Explorativ frågeställning 1, fick anknytningskaraktären Secure signifikanta korrelationer med ytterligare två ledarstilar: Inspiratör och Beslutsför. Anknytningskaraktären Preoccupied fick signifikant negativ korrelation med ledarstilen Beslutsför. Inga förbättrade korrelationer visade sig i anknytningskaraktären Dismissing. Se tabell 14.

Tabell 14

Korrelationer mellan ledarstilar och anknytningskaraktärer, från RQ (sifferskala), när två deltagare hade exkluderats

	Dismissing		Secure		Preoccupied		Fearful	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Förändringsorienterad	0,08	0,62	0,17	0,29	-0,08	0,62	0,02	0,92
Personalorienterad	-0,01	0,97	0,21	0,18	0,16	0,31	-0,22	0,17
Uppgiftsorienterad	0,03	0,85	0,43	<0,01	-0,21	0,19	-0,15	0,37
Inspiratör	0,04	0,82	0,36	0,02	-0,01	0,93	-0,23	0,14
Beslutsför	0,26	0,10	0,38	0,02	-0,31	0,05	0,05	0,75

Diskussion

Resultaten visar ett fåtal men intressanta samband som här diskuteras separat för var och en av de fem Explorativa frågeställningarna.

Explorativ frågeställning 1. De bristande korrelationerna i resultaten från ECR var oväntade. Även resultaten från RQ visade oväntat få intressanta korrelationer men vissa förväntade trender kan ändå anas:

Förväntat är att ledare med secure anknytningskategori får bra värden på ledarstilarna Beslutsför (som dock hade icke-signifikant korrelation) och Uppgiftsorientering. En ledare som tillhör kategorin secure, var i unga år (och är sannolikt fortfarande) flexibel, kände tillit till människor, var autonom och var verklighetsnära i sin syn på sig själv och sin omgivning.

Förväntat kan också vara att ledare med dismissing kategori får bra värde på ledarstilen Beslutsför. En ledare som tillhör kategorin dismissing, var i unga år angelägen om att bli accepterad och därför lyhörd för andras förväntningar men var även lite oflexibel. Tillsammans kanske dessa randvillkor kan leda till att man är angelägen att följa gällande regler och att man värderar ansvar högt.

Det är också förväntat att ledare som tillhör kategorierna preoccupied och fearful inte får bra värden inom ledarstilarna Uppgiftsorienterad och Beslutsför, eftersom dessa ledare som unga var mindre flexibla, hade sämre förmåga att fokusera på rätt sak, gärna lade omotiverat stort fokus på (personliga) ofta mindre viktiga detaljer och var mindre lyhörda för sin omgivning.

Explorativ frågeställning 2: Att det inte finns många signifikanta (eller svaga) samband är inte oväntat, eftersom det inte finns skäl att tro att alla delar av ledarskapet skulle bero påtagligt mycket av alla föräldraberöende faktorer. Däremot var det oväntat att så få samband var signifikanta och speciellt att två av de föräldraberöende faktorerna inte hade några signifikanta eller ens svaga samband. Ett par sannolika felfaktorer kan ha varit att de flesta respondenterna troligen inte hade reflekterat över sådana frågeställningar tidigare, samt att man tar faktorer i familjevärlden för givna och (oftast) ser dem som normala. Det enda signifikanta sambandet som visade sig ("Såg förälder agera på jobbet" hade negativ korrelation till Personalorienterad) förvånar även det: En spekulativ tanke är att en ungdom som ser en förälders agerande på sin arbetsplats, utan att få kommentarer till det som händer, kanske tror att det räcker med att "kopiera" de beteenden som han/hon ser, vilket då bara blir en tom attityd. Utan kännedom om bakomliggande kunskap och motiv så kan sådan ytlig kopiering vara förädisk. Om en ungdom dessutom, utifrån sin förälders position, ser en chefsroll som det självklara målet i sitt jobb så kanske de kunskaper och erfarenheter som krävs för ett bra ledarskap kommer i andra hand.

Ett samband som visar en trend är "(Hade du något) Ansvarsområde i familjen" som hade svag korrelation till ledarstilen Beslutsför. Man kan tänka sig att erfarenheten att ha ett ansvarsområde i familjen kan ha flera positiva effekter: Man lär sig att hålla ordning, att resultatet beror av mig och ingen annan. Sättet att organisera arbetet i familjen (vilket är en "kultur" hos föräldrarna – d.v.s. ett gott föredöme) kanske även visar på vikten av att delegera ansvar, och hur det görs bäst.

Explorativ frågeställning 3: Två syskon-faktorer (Storleken på syskonskaran och Position i syskonskaran) hade samband kopplade till ledarstilarna Förändringsorienterad, Personalorienterad och Inspiratör. En möjlig förklaring till dessa likheter kanske kan sökas i att dessa ledarstilar har större inslag av personlig interaktion än ledarstilarna Uppgiftsorienterad och Beslutsför. En sådan förklaringsmodell skulle kunna ha samma grund som de resultat som visar att de äldsta barnen i en syskonskara får bättre Theory of Mind ju större syskonskaran är (Bee & Boyd, 2010). Det kanske är så att mentala förmågor som är beroende av syskonskarans storlek och är betydelsefulla för ledarskapet, kanske i högre grad utvecklas hos alla syskon (inte bara hos det äldsta syskonet).

En möjlig förklaring till att Mellansyskon fick högre poäng på sina ledarstilar kan kanske bero på att mellanbarn ofta redan tidigt upplever och lär sig att de måste vara vaksamma för vad som händer i omgivningen.

En möjlig anledning till att Äldsta-syskon fick lägst poäng på sina ledarstilar kan kanske sökas i att Äldsta-syskon anses vara mer dominanta i sin syskonskara (Andeweg & van den Berg, 2003). I en svensk arbetsmiljö är sådana förhållningssätt vanligtvis inte uppskattade (Birkinshaw, 2002)

Liksom för de föräldraberoende faktorerna finns ingen anledning förvänta sig att syskon-faktorerna ska ha generellt stor betydelse (för flera ledarstilar), men fler samband än de som visade sig var väntat.

Explorativ frågeställning 4: De goda korrelationerna mellan Förändringsorienterad och frågorna om Intresse för idéer samt Flexibilitet vid nyheter, kan troligen bero på att dessa frågor (om idéer och nyheter) är mycket lika de frågor som bildar indexvariabeln Förändringsorienterad..

Den signifikant negativa korrelationen mellan ledare som uppger sig Föredrar att styra efter regler och ledarstilarna Personalorienterad samt Inspiratör visar att ledare som styr med regler tycks ha sämre samverkan med medarbetarna. Att den som uppger sig styras mer av egna idéer än av regler är mer Förändringsorienterad, är ett förväntat samband.

Sambanden mellan medarbetarnas upplevelse att ledaren är Intresserad av nya idéer samt är Flexibel vid nyheter och ledarstilarna Uppgiftsorienterad, Inspiratör och Beslutsför visar på betydelsen av att en ledare visar sig intresserad och flexibel.

Explorativ frågeställning 5: Bland de samband som baseras på ledarens egen syn på sitt ledarskap, är fyra samband intressanta:

- Avoidant(ECR) och Flexibel vid nyheter, som har signifikant negativ korrelation. Detta är inte förväntat, eftersom personer med denna anknytningskaraktär har en benägenhet att vara oflexibla, men är inte heller helt främmande. En person med avfärdande anknytning har även en benägenhet vilja att vara populär, vilket kan ta sig uttryck i att man kan vilja verka positiv till nyheter.
- Secure(RQ) och Intresserad av nya idéer samt Flexibel vid nyheter, signifikant positiv korrelation. Detta är förväntat eftersom en karaktäristisk egenskap hos personer med trygg anknytning är flexibilitet.
- Fearful(RQ) och Intresserad av nya idéer samt Flexibel vid nyheter, svag resp. signifikant negativ korrelation. Dessa samband är förväntade eftersom personer med denna anknytningskaraktär inte bara är oflexibla utan även är benägna att sätta den egna tryggheten i första rummet, på ett allt annat överskuggande sätt.
- Fearful(RQ) och Styras mera av egna idéer än av regler, svag negativ korrelation. Även

detta samband är förväntat eftersom personer med denna anknytningstyp är oflexibla och därför hellre lutar sig mot ett regelsystem än det osäkra utfallet av egna påhitt. Beträffande frågorna om medarbetares uppfattning om ledarens sätt att leda, kan det vara så att frågorna om styrning efter egna idéer alternativt efter regler, har uppfattats olika av olika medarbetare. "Egna idéer" kan ju tolkas som "påhitt för att gagna de egna intressena" (d.v.s. bristande ordning) eller det kan tolkas som "idéer för organisationens utveckling, inom ramen för regelsystemet" (d.v.s. positiv ordnad kreativitet). På liknande sätt kan "styra med regler" tolkas som "ordning och reda" eller som "oflexibelt paragrafrytteri". Hur de signifikanta sambanden ska förklaras är därför osäkert.

Om den vanligaste tolkningen av "egna idéer" resp. "styra med regler" är som de första alternativen (d.v.s. egna idéer = påhitt för att gagna de egna intressena, resp. styra med regler = ordning och reda) så är dessa samband förväntade. De aktuella anknytningskaraktärerna Anxiety(ECR), Preoccupied(RQ) och Fearful(RQ) har som gemensam nämnare att dessa personer är benägna att sätta de egna intentionerna i första rummet och låta omgivningens strukturer och behov komma i andra hand.

Ett litet experiment: Resultatet av detta experiment ska inte ges någon mera tolkning än att det är möjligt att liknande effekter kanske skulle kunna fås vid ett större antal respondenter. Den trend man kan ana är att anknytningskaraktären Secure(RQ) får fler signifikanta och svaga korrelationer och att anknytningskaraktären Dismissing(ECR) inte påverkas påtagligt. Denna trend vore förväntad eftersom personer med anknytningskaraktären Secure(RQ) generellt har kända och relativt stabila egenskaper (tillit, flexibilitet, autonomi, o.s.v.) medan de egenskaper som personer med anknytningskaraktären Dismissing(ECR) uppvisar är mindre kända (vilka uttryck tar sig deras benägenhet till bristande tillit och mindre flexibilitet?) och är mindre stabila (de är mer benägna att rätta sig efter vad de uppfattar som omgivningens förväntningar, vilket inte alltid är en korrekt uppfattning).

Några reflektioner

Man kan tycka att deltagarnas ålder är hög, men med tanke på att det ofta har ansetts – speciellt för ett par decennier sedan – att en chef inte bör vara yngre än 30 år, är åldrarna inte mycket höga. Om vi antar att många av deltagarna blev chefer runt 35 års ålder så skulle en jämn fördelning mellan 35 och 69 år ge ett medelvärde på 52 år, d.v.s. fyra år lägre än undersökningens deltagare.

Trots få deltagare i undersökningen och indata som inte mätte precis det som helst borde ha mätts (d.v.s. hur anknytningen var hos ledarna när de var barn resp. ledarskapets mer "objektiva" resultat) visade ändå undersökningens resultat att den tidiga uppväxten tycks kunna ha en delvis avgörande betydelse för den vuxna personens ledarskap. En bättre kännedom om effekterna av den tidiga uppväxten bör därför kunna ha stor betydelse vid rekrytering och utveckling av ledare.

Några kritiska synpunkter

Metoderna för att samla in olika data om de deltagande ledarna kunde ha varit mer optimala:

- De två frågebatterierna ECR och RQ är självskattande vilket ger en osäkerhet (Roisman, et al., 2007), de mäter anknytningskaraktären hos ledaren idag och de kanske passar bättre på något yngre respondenter.
- Svaren på frågorna om faktorer i familjemiljön beror troligen i stor utsträckning på i vilken grad dessa erfarenheter har reflekterats och medvetandegjorts i vuxen ålder.
- Frågorna om chefens ledarstilar handlar mera om hur chefens beteende upplevs än hur det verkligen är (man kan t.ex. låtsas vara intresserad av nya idéer, utan att vara det). En mer objektiv mätning av ledarskapets resultat hade varit önskvärt.

Dessutom kunde mer detaljinformation om de deltagande ledarna ha samlats in, t.ex. har studien inte tagit in uppgifter om hur länge de har varit ledare eller vilken befattningsnivå de hade.

Slutsatser

De slutsatser man stringent kan dra är att några få signifikanta samband verkar finnas i den undersökta populationen mellan hur ledare svarar på frågor om deras syn på relationer till närstående (samt frågor om deras egen uppväxt) och hur en av deras medarbetare svarar på frågor om hur de upplever ledarens ledarskap. Liknande resultat har även några de tidigare nämnda studierna kommit fram till. Eftersom de använda metoderna för att mäta anknytning (ECR och RQ) enligt gjorda undersökningar har relativt god korrelation till mer grundliga mätningar av den tidiga anknytningen (Crowell, Fraley, & Shaver, 2008; Roisman, et al., 2007) och metoderna för att mäta ledarskapet rymmer med vad vi upplever som viktiga delar av bra ledarskap, så bör dessa resultat ändå tillmätas viss betydelse. Några slutsatser som man – trots underlagets tillkortakommanden – troligen kan dra, är att:

- en trygg tidig anknytning tycks vara positivt för den operativa delen av ledarskapet
- en otrygg tidig anknytning av karaktären avoidant/dismissing tycks vara positivt för hur beslutsför ledaren upplevs
- en otrygg tidig anknytning av karaktären avoidant/fearful tycks vara negativt för de delar av ledarskapet som utgörs av personrelationer
- en otrygg tidig anknytning av karaktären anxiety/preoccupied tycks ha en tendens att vara negativt för den operativa delen av ledarskapet.
- Faktorer under uppväxten, som syskonskarans storlek och interaktionen mellan syskonen, får märkbara effekter på ledarskapet, troligen både genom vana vid att lyssna av och förstå andra personer och vana vid hantering av konflikter.
- Stöd från föräldrarna tycks kunna ha en positiv effekt. Men att som ledare ge sina barn en yttlig uppfattning om interaktionen på en arbetsplats och vad som krävs för ett bra ledarskap, kan vara negativt för deras eget eventuellt framtida ledarskap. Däremot tycks det ha en positiv effekt att ha ett eget ansvarsområde i familjemiljön.

Slutligen kan man konstatera att det verkar troligt att upplevelser under den tidiga uppväxten – även så tidiga upplevelser som den tidiga anknytningen – sätter märkbara och delvis

avgörande spår i ledarskapet: För den operativa delen av ledarskapet är en ledare med trygg tidig anknytning ett bra val och en ledare med anxious/preoccupied tidig anknytning tycks vara ett ofördelaktigt (mera riskfyllt) val.

Referenser

- Andeweg, S., & van den Berg, S. (2003). Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction? *Political Psychology, 24*, 605-623.
- Bee, H., & Boyd, D. (2010). *The developing child*. Boston: Pearson Education.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world, *American psychologist, 62*, 2-5.
- Bakermans-Kranenburg, M., van IJzendoorn, M., (2009). The first 10,000 adult attachment interviews: distributions of adult attachment representations in clinical and non-clinical groups. *Attachment & human development, 11*, 223-263.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 226-244.
- Birkinshaw, J., (2002). The art of swedish management. *Business Strategy Review, 13*, s 11-19.
- Bouchard, M.A., Target, M., Lecours, S., Fonagy, P., Tremblay, L. M., Schachter, A. (2008). Mentalization in adult attachment narratives - Reflective functioning, mental states, and affect elaboration compared. *Psychoanalytic Psychology, 25*, 47-66.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss. Vol 1: Attachment*. London: Pimlico.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base. Parent child attachment and healthy human development*. London: Routledge.
- Bradley, R. (1984). Using sibling dyads to understand career development. *Personnel and guidance journal, 62*, 397-400.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (red:er), *Attachment theory and close relationships* (ss. 46-76). New York: Guilford Press.
- Broberg, A., Granqvist, P., Ivarsson, T., & Risholm-Mothander, P. (2007). *Anknytningsteori: Betydelsen av nära känslomässiga relationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Broberg, A., Granqvist, P., Ivarsson, T., & Risholm-Mothander, P. (2008). *Anknytning i praktiken*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Cassidy, J., & Shaver, P.R., (2008). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications*. New York: Guilford Press
- Collins, J. (2003). *Good to great*. Stockholm: Bookhouse.
- Crowell, J., Fraley, C., & Shaver, P. (2008). Measurement of individual differences in adolescent and adult attachment. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 599-635). New York: Guilford Press.
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science, 1*, 95-109.

- Dozier, M., Stovall, C., & Albus, K. (2008). Attachment and psychopathology in adulthood. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 718-744). New York: Guilford Press.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Engelbert, B. (2008). *Litteraturstudie; Forskning om samband mellan ledarskap och individens tidiga anknytning*. Göteborgs Universitet, Psykologiska Institutionen.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Eriksson, H. (2001). *Neuropsykologi: Normalfunktion, demenser och avgränsande hjärnskador*. Stockholm: Liber AB
- Flavell, J., Miller, P., & Miller, S. (2002). *Cognitive development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fonagy, P., Gergely, G., Target, M. (2007). The parent-infant dyad and the construction of the subjective self. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 48, 288–328.
- Fonagy, P., & Target, M. (1997). Attachment and reflective function: Their role in self-organization. *Development and Psychopathology*, 9, 679–700.
- Fonagy, P., Target, M., Steele, H., & Steele, M. (1998). *Reflective functioning manual version 5*. University College London.
- George, C., Kaplan, N., & Main, M. (1996). *Adult attachment interview*. Opublicerat manuskript. Department of psychology, University of California, Berkely.
- Hansen, S. (2008). *Från neuron till neuros*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hargrove, B., Creagh, M., Burgess, B. (2002). Family interaction patterns as predictors of vocational identity and career decision-making self-efficacy. *Journal of vocational behavior* 61, 185–201.
- Harris, J. (1995). Where Is the Child's Environment? A Group Socialization Theory of Development. *Psychological Review*, 102, 458-489.
- Hesse, E. (1999). Adult attachment interview: Historic and current perspectives. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 395-433). New York: Guilford Press.
- Hesse, E. (2008). Adult attachment interview: Protocol, method of analysis, and empirical studies J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 552-598). New York: Guilford Press.
- Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180.
- Hudson, V. (1990). Birth Order of World Leaders: An Exploratory Analysis of Effects on Personality and Behavior. *Political Psychology*, 11, 583-601.
- Hultman, J., & Sobel, L. (1994). *Mentorn - enpraktisk vägledning*. LTs Förlag.
- Kaiser, R., Hogan, R., & Craig, B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American psychologist*, 63, 96 - 110.
- Klug, W., & Cummings, M. (1999). *Essentials of genetics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kobak, R., & Sceery, A. (1988). Attachment in late adolescence: Working models, affect regulation, and representations of self and others. *Child development*, 59, 135-146.
- Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The journal of philosophy*, 70, 630–646.
- Lamb, M., Chuang, S., Wessels, H., Broberg, A., Hwang, CP.(2002). Emergence and

- construct validation of the Big Five factors in early childhood: A longitudinal analysis of their ontogeny in Sweden. *Child Development* 73, 1517-1524.
- Larsson, G., & Kallenberg, K.(red:er). (2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Lodish, H., Berk, A., Zipursky, L., Matsudaira, P., Baltimore, D., & Darnell, J. (2000). *Molecular cell biology*. New York: W. H. Freeman and company.
- Main, M. (2000). The organized categories of infant, child, and adult attachment: Flexible vs. inflexible attention under attachment-related stress. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 48, 1055-1096.
- Main, M., Goldwyn, R., & Hesse, E. (2002). *Adult attachment scoring and classification systems*. Unpublished manuscript, Department of psychology. Berkeley: UCLA.
- Marcia, J. E. (2006). Jagidentitet och objektrelationer. Frisé, A., Hwang, P. (red:er), *Ungdomar och identitet*. Vällingby: Natur & Kultur.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal of and coping with a real-life stressful situation - The contribution of attachment styles. *Personality and social psychology bulletin*, 21, 406-414.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2007). *Attachment in adulthood*. New York: Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2008). Adult attachment and affect regulation. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 503-551). New York: Guilford Press.
- Murphy, S. (2011). *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* N.Y.: Routledge.
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, 13, 471-488.
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child*. New York: Basic Books
- Plomin, R., Daniels, D. (2011). Why are children in the same family so different from one another? *International Journal of Epidemiology*, 40, 563-582.
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of social and personal relationships*, 19, 797-809.
- Popper, M., & Amit, K. (2009). Attachment and leaders development via experiences. *The leadership quarterly*, 20, 749-763.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., & Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between leaders and nonleaders. *Military psychology*, 16, 245-263.
- Popper, M., Maysseless, O., & Castelnovo, O. M. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership quarterly*, 11, 267-289.
- Richards, D., & Schat, A. (2010). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96, 169-182.
- Ringel, S. (2011). Developing the Capacity for Reflective Functioning Through an Intersubjective Process. *Clinical Social Work Journal*, 39, 61-67.
- Roisman, G. I., Holland, A., Fortuna, K., Fraley, R. C., Clausell, E., & Clarke, A. (2007). The Adult Attachment Interview and self-reports of attachment style: an empirical rapprochement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 678-697.
- Schaller, J. (2011). Uppfattningar om chefer – Resultat från en undersökning av chefernas

- arbetsmiljö. M. Leffler, & J. Schaller, (red:er). *Göteborgs universitets chefsbarometer 2010*. (ss. 67-71). Göteborg: Göteborgs universitet.
- Soldz, S., Vaillant, G. (1999). The Big Five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality* 33. 208-232.
- Solms, M., & Turnbull, O. (2005). *Hjärnan och den inre världen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Steinberg, B. (2001). The Making of Female Presidents and Prime Ministers: The Impact of Birth Order, Sex of Siblings, and Father-Daughter. *Political Psychology*, 22, 89-110.
- Steinberg, L. (2011). *You and Your Adolescent: The Essential Guide for Ages 10-25*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Thompson, R. (2008). Early Attachment and later development: Familiar questions, new answers. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 348-365). New York: Guilford Press.
- Ward, J. (2010). *The student's guide to cognitive neuroscience*. Hove: Psychology Press Ltd
- Weinfield, N., Scroufe, A., Egeland, B., & Carlson, E. (2008). Individual differences in infant-caregiver attachment: Conceptual and empirical aspects of security. J. Cassidy, & P.R. Shaver, (red:er). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (ss. 78-101). New York: Guilford Press.
- Zimmermann, P., & Becker-Stoll, F. (2002). Stability of attachment representations during adolescence: the influence of ego-identity status. *Journal of Adolescence*, 25, 107-124.