

Kan lederutvikling være skadelig?

"Possible harmful effects from leadership development"

Exploring contributory factors and magnitude of associated effects

NOS-kafe 04.03.2009

Anette Kristin Bø Andreassen (MSc)

Hvorfor undersøke dette?

- Lederutvikling ”big business”.
- Rykter om sammenbrudd og selvmord siden 1970-tallet
- Lederutvikling trekker på tradisjoner fra psykologifeltet
- Coachingdebatten

Tre fasetter av lederutvikling

Administrasjon og
forretningsferdigheter:

Å lære det grunnleggende for å skape
strukturer.

Strategisk konsolidering (alignment):

Interne aktiviteter som er spesifikke
for organisasjonen og dens strategiske
mål.

Personlige ferdigheter innen ledelse:

Utviklingen av generiske
lederegenskaper, vanligvis innen
temaer som mellommenneskelig
oppfatning, kommunikasjon,
emosjonell fungering and gruppe-
relaterte evner (team).

Forts. Lederutvikling

- Lederutvikling kan defineres som:
”...utvidelsen av en persons evne til å opptre effektivt i lederroller og lederprosesser”

McCauley and Van Velsor (2004)

Standard effektmål for lederutvikling i meta-analyser

Doris B. Collins D.B. & Holton, E.E. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development*, Vol.15, no. 2, pp. 217-248, p. 236

Outcome subgroup	Bruke & Day (1986)	Collins POWC (2002)	Collins PPWC (2002)	Collins SGPP (2002)
Knowledge objective	.38	.96	-	1.37
Knowledge subjective	.34	-	-	-
Expertise objective	-	.54	.35	1.01
Expertise subjective	.49	.41	.40	.38
System objective	.67	.39	-	-
System subjective	-	-	-	-

Forts. Effekter

- Collins & Holton's konklusjon:

Et bredt spekter av programmer og tilhørende resultater er beskrevet i litteraturen – noe er effektivt, og noe fører ikke til noe...
Spredningen i effektstørrelser viser klart at det er mulig å ha veldig svære effekter, eller slett ingen i det hele tatt...

“Best practices” forteller oss at en forhåndsanalyse av behov er nøkkelen til å sikre seg at intervensjonene rettes mot de riktige typene ferdigheter for at dette skal ha en positiv innvirking på organisasjonens ytelse.

- Ikke noe direkte forhold mellom ressurser og utfall/effekt
- Felt i konstant endring; vanskelig å skille og måle effektive og ueffektive tiltak

Kan lederutvikling være skadelig?

FORSKNINGSSPØRSMÅL	OPERASJONALISERING FOR ANALYSE:
Er det mulig at lederutvikling kan føre til skadelige effekter?	
Q 1.Hvis så; hvilke faktorer i lederutvikling kan bidra til negative eller skadelige effekter?	Hvordan er kategoriene psykopatologi, forhold og uetisk bruk av informasjon assosiert med negative og skadelige effekter av lederutvikling?
Q 2.Hvis så; hva slags skadelige effekter kan oppstå I assosiasjon med lederutvikling?	Hva er størrelsen på disse negative konsekvensenes om beskrevet I casene (bortkastet, smertefylte erfaringer der og da, skadelige ettervirkninger, ødeleggende konsekvenser)?

Grunner til å forvente skadelige effekter

- **Psykopatologi**

- Personlighet som moderator i lederutvikling (Big 5, Forsvarsmekanismer..)
- Terapi i coaching
- Psykologiskompetanse i lederutvikling (Berglas 2002)
- Epidemiologi for psykiske lidelser (Viktigheten av evne til vurdering og eklektisk ståsted) 19% av befolkningen har en eller annen fom for psykisk lidelse
- Profesjonsetikken: Respekt for klientens rettigheter og verdighet, kompetanse, ansvar, integritet
- Standarder: Sertifisering og etiske retningslinjer i coaching

EPIDEMIOLOGI FOR PSYKISKE LIDELSER OG MISBRUK I ECA-UNDERSØKELSEN:

<i>Psykisk lidelse</i>	<i>Prevalens (%)</i>
Enhver psykisk lidelse:	19,1
Rusmiddelmisbruk:	6,0
Alkoholmisbruk	4,7
Stoffmisbruk	2,0
Schizofreni	0,9
Affektive lidelser	5,8
Manisk episode	0,8
Alvorlig depressiv episode:	3,0
Dystymi	3,3
Angstlidelser	8,9
Fobier	7,7
Panikk lidelse	0,8
Obsessiv-kompulsiv	1,5
Somatiseringslidelse	0,1
Antisosial pers.forst.	0,8
Demens	1,3

Etter: Alv A. Dahl & al.,: "Lærebok i psykiatri" 1995

Grunner forts..

- **Forhold:**

- Forholdet mellom hjelper og klient er hoveddriver for effekt

- Profesjonell/posisjonell makt

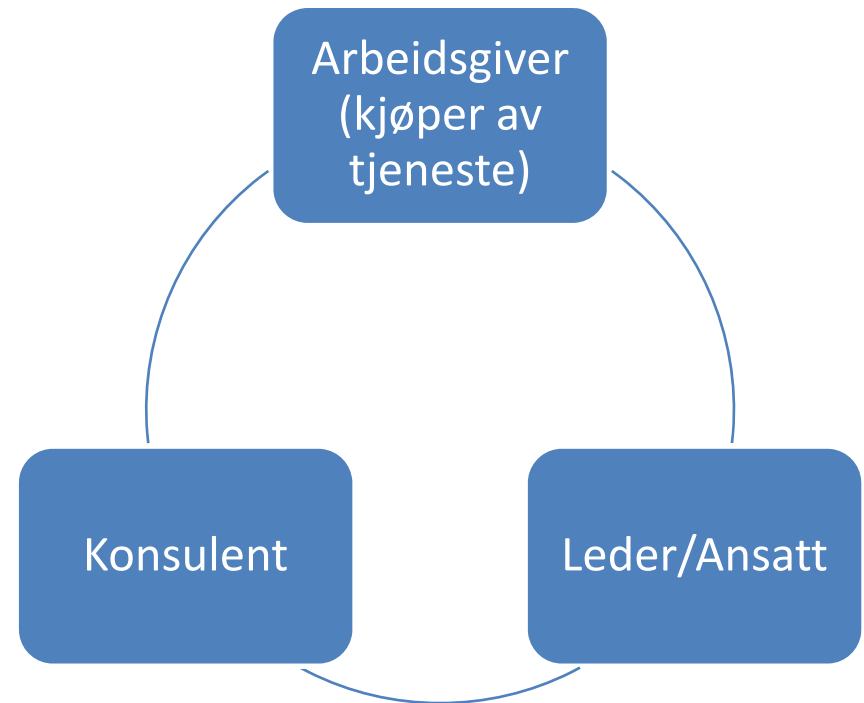
- Ulike "hatter" i lederutvikling

- Makt over organisasjonen

- Overføring / motoverføring

- Misforståelser og feil fra terapeuten sin side (Negativ terapeutisk reaksjon)

- Løsninger som "fikser" heller enn dypere forståelse



Grunner forts..

- **Uetisk bruk av informasjon:**

- Grad av frivillighet
- Indoktrinering
- Konfidensialitet
- Arbeidsmiljøloven tolkningsbasert

- **4-1. Generelle krav til arbeidsmiljøet**
- (1) **Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.** Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet.
- **§ 4-3. Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet**
- (1) **Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.**
- (3) **Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.**
- (4) **Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.**

Lederutvikling kan på bakgrunn av de teoretiske årsakene tenkes å ha følgende negative effekter

- **Bortkastet tid:** Evalueringsforskningen her tilsier at mange må oppleve utviklingstiltak som harmløse, men uten effekter.
- **Smertefylte erfaringer der og da:** Opplevd overtramp og ubehagelige følelser som ikke oppveies av nyttige læringserfaringer.
- **Skadelige ettervirkninger:** Tiltaket etterlater ubehagelige indre virkninger som vedvarer etter at tiltaket er over (mentale lidelser; depresjon, tap av selvtillit, angst, søvnløshet, tap av appetitt).
- **Ødeleggende konsekvenser:** Selvmord, psykoser, arbeidsledighet, kaos i organisasjonen.

Metode

Utvalg:

Kilde	n
Profesjonelle	4
Case	10
Survey	90

- Eksplorerende
- Eksemplarisk, ikke uttømmende
- Kvalitativ og kvantitativ

Litteratursøk:

Media,
Rapporter,
Domsavsigelser

Intervjuer:

Deltakere fra survey
Profesjonelle org. psykologer/psykiater,
Snøballsampling

Survey: *Developmental experiences / Seminarerfaring*

Aftenposten

BIs nettside

MBA-klasser på BI

Funn fra litteratursøk

Ødeleggende konsekvens:

VG 1975 - Selvmord i avsluttende fase av sensitivitetstrening i Sverige etter søvnproblemer og depresjon

Skadelige ettervirkninger:

VG 1997 - GAIA hos Berhel O Steen. Ansatt hadde psykiske reaksjoner som angstanfall og depresjo under og etter seminar

PMI hos TeleDanmark – 4 deltakere søkte psykiatrisk behandling og 1 innlagt med psykoser.

VG 2000 - GAIA hos bl.a LFK. Mentale traumer og press for å dele hemmeligheter og minner

Hva sier profesjonelle?

- **Smertefylt erfaring:**
- Psykolog hevder at han aldri har sett noen få store mentale traumer som følge av programmene, men forbigående psykoser, forvirringstilstander og identitetsforstyrrelser har vært observert i seminarene.
- **Skadelige ettervirkninger**
- Psykolog har behandlet flere tilfeller av folk som har blitt psykisk syke etter å ha vært utsatt for coaching. Uklart hvem som ville få informasjonen og hvilke konsekvenser det ville få om vedkommende leder åpnet seg.
- En leder skal ha fått sparken etter coaching fordi informasjonen i denne prosessen ble brukt mot vedkommende
- Leder ble utfaset etter personlighetstester uten oppfølging og utviklingprosesser, noe som førte til nevrotiske reaksjoner hos vedkommende.
- **Ødeleggende konsekvens:**
- En norsk psykiater hevder å kjenne til to selvmordstilfeller etter konfronterende seminarer på 1970-tallet.
- Ett tilfelle rapportert av administrerende direktør som tar livet av seg etter organisasjonsanalyse som førte til omfattende mistillit i toppledelsen.

Hva sier deltakerne?

- Bortkastet:
Deltakere "spiller" seg gjennom seminar, bruker humor for å takle press. Reagerer med sinne eller likegyldighet der andre opplever vansker
- Smertefylte erfaringer der og da:
Plutselige ukjente konflikter detonerer, konflikter fyres opp uten løsning, øvelser som krenker personlige grenser, eksponering av problemer i offentlig rom, manglende empati og respekt hos konsulenter, uetisk bruk av informasjon.
- Skadelige ettervirkninger:
Søvnløshet, indre uro, nedsatt selvfølelse, spiseproblemer, paranoia, opplevelse av apati/mistilpasning og økte konflikter på arbeidsplassen. Plutselige oppsigelser foretatt i affekt.
- Ødeleggende konsekvenser:
Fysisk og psykisk sammenbrudd. 2.hånds fortelling om selvmord. Sykemeldinger og psykiatrisk behandling. Mindre av ødeleggende konsekvenser enn av de to foregående.

Funn deltakere: Psykopatologi

Konsulent uoppmerksom på forhold i organisasjon:

(Bortkastet /Smertefylt erfaring /Skadelig ettervirkninger)

Deltaker ble trukket frem som case på konflikter i organisasjonen hvilket ble godtatt som fokus av konsulent.

"I became a symbol for what they wanted and did not want. It was a very difficult workplace. I started crying: 'this I cannot take' "
"When you feel unwelcome to begin with and is publicly denounced, then it is embarrassing".

Gruppepress:

(Smertefylt erfaring/Skadelig ettervirkninger)

Seminar deltaker opplevde at folk ble masseindusert til å dele personlig informasjon. Deltakere brutt ned og frustrerte.

Direktør sparket alle divisjonsledere i frustrasjon. Ingen hjelp til gjenoppbygging. Søvnproblemer og paranoia.

(Smertefylt erfaring/Skadelige ettervirkninger/Ødeleggende konsekvens)

Intense gruppesanser der man ble ansvarliggjort for hvem de var og sine handlinger.

"There it was told stories most of us still struggle with afterwards". "One had to be held back not to jump out of the window".
Deltaker med kjent patologi ble sendt hjem i taxi; tok selvmord 2 år senere. 50 kollegaer sykemeldt i etterkant.

Fokus på personlighetsbasert atferd:

(Bortkastet)

Deltakere skulle kurere egen frykt og fobier. Homofob skulle dra på homseklubb, en annen skulle kle seg opp i drag. Konsulentene var ikke tilstede under disse handlingene.

(Smertefylt erfaring/ Skadelige ettervirkninger):

Kursdeltaker opplevde uansvarlig bruk av personlighetstesting. *Ble trukket frem og stigmatisert pga. "ekstreme" skårer:*

"There was a personality test (16PF) with feedback in plenary and no thorough individual run-through".

"To me, this elicited many processes and I was fairly sidelined for a long while afterwards".

Forvirret og gråt i flere dager, søvnproblemer og stress-symptomer.

Funn deltakere: Forhold

Misbruk av makt:

(Bortkastet/Smertefylt erfaring)

Seminardeltaker opplever at konsulent oppfører seg aggressivt mot ham:

"..so when I reply and he cannot take it, then I am sort of diagnosed as a confirmation of all the bad things he is saying". "By fighting back, you only confirm that you are the person they have decided that you are".

(Smertefylt erfaring/skadelige ettervirkninger)

Seminardeltaker oppfordrer konsulent til å presentere seg etter at gruppen har gjort det:

"He took a thorough time to think, then he looked around, and then he pointed at me saying: "You are the only person who has asked this question".

Konsulent startet systematisk psykisk nedbrytning, og overbeviste deltakeren om at hun var manipulativ. Fortsatte med å oppsøke deltaker på arbeidsplassen. Følte seg presset, overvåket og frustrert.

Funn deltakere:

Uetisk bruk av informasjon

Brudd på konfidensialitet overfor deltakere:

(Bortkastet/Smertefylt erfaring)

Konsulent deler ut individuekke tilbakemeldinger i plenum etter 360-evaluering:

"It became a damned racket, because they had said that it would be anonymous when they interviewed the people. And then we got the papers handed out...and with this and this had said that and that and so on"

"And I had two of my co-workers that ranked beneath me, and this one person has still not forgotten about it. So she cried her brave tears: 'If I had known, I would not have...' But it was the best-prepared feedback of all, so she had nothing to be ashamed about. But she was furious over the fact that it was said to be anonymous."

Brudd på konfidensialitet overfor overordnet:

(Bortkastet)

"... he had a two hour conversation with each of us, where he looks me deep in the eyes and tells me that everything I say will be treated with full secrecy. And I said quite a lot. And it did not go a week until I was confronted with things that was said, not claiming it was said in a meeting, but I was confronted with things I knew had to have come from him or me. And I knew that I had not said it. And then I have no trust (in him)".

Opplevet intervensjon / agenda fra arbeidsgiver

(Skadelige ettervirkninger)

Konsulent "griller" enkeltindivider foran gruppen:

"One would mostly have a hang up on one or several people whom one wanted to take. And was allowed to take. "

"A very clear example of the most pronounced harassment was one of the directors...but the other thing was that it was allowed by her superiors to happen when it actually happened. Nobody interfered. I believe it has affected her quite strongly, actually. She is talking about bringing it up as a HMS-case".

Hva sier survey?

Aldersgruppe	Prosentandel
18-25	2,2%
26-35	36,7%
36-45	40,0%
46-55	13,3%
56-65	6,7%
66+	1,1%
Total	100,0%

Kjønnsfordeling: 61 menn og 29 kvinner.

Ledererfaring	%
Toppleder	20,0%
Mellomleder	54,4%
Annen ledererfaring	18,9%
Ingen	6,7%
Total	100,0%

Hvor omfattende er negative effekter?

<i>Type aktivitet</i>	<i>Positive</i>		<i>Bortkastet</i>		<i>Negative</i>	
	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>
Utviklingsseminar for personalet	55,6	50	37,8	34	24,4	22
Teambyggingsaktiviteter for personalet	73,3	66	38,9	35	16,7	15
Individuell coaching	45,6	41	11,1	10	8,9	8
Utviklingsprogrammer for ledere	54,4	49	26,7	24	7,8	7
Teambygging for ledergruppen	43,3	39	22,2	20	13,3	12
Ingen slike reaksjoner	1,1	1	32,2	29	55,6	50

Årsaker til bortkastet tid

Årsaker (flere alternativer mulige)	Prosent	n
Aktiviteten var ikke tilpasset mine behov	49,2%	30
Det ga meg ikke noe læring som passer i min jobb.	57,4%	35
Konsulenten eller seminarlederen gjorde en dårlig jobb	65,6%	40
Jeg tror ikke på slike metoder	3,3%	2

Årsaker til negative reaksjoner

Årsak (flere alternativer mulige)	Prosent	n
Jeg (eller andre deltakere) ble ikke ivaretatt av de ansvarlige	42,5%	17
Jeg følte meg overtalt til å si eller gjøre ting som jeg ikke var komfortabel med	37,5%	15
Jeg følte at aktiviteten gjorde meg dårligere i jobben	7,5%	3
Jeg har opplevd at informasjon som ble delt under utviklingsaktiviteter ble brukt mot meg senere	32,5%	13
Jeg følte at dette ble noe annet enn det jeg var blitt informert om	52,5%	21
Jeg opplevde tilbakemeldinger fra seminarleder(e) som krenkende	22,5%	9
Jeg opplevde tilbakemeldinger fra andre parter som krenkende	17,5%	7

Reaksjoner på negative erfaringer

(bare respondenter med negative erfaringer
inkludert = 40 personer)

	Prosent- andel	n
Nei, jeg la dette raskt bak meg	57.5%	23
Ja, negative erfaringer (flere mulige alternativer)	42.5%	17
1. Ja, jeg var negativt emosjonelt berørt etterpå en stund	35,0 %	14
2. Ja, følte at dette hadde påvirket mitt forhold til arbeidsplassen i negativ retning.	17,5%	7
3. Ja, og jeg sliter fortsatt med dette privat	10,0%	4

Survey forts.

Hva slags rolle hadde den ansvarlige?

Rolle	%	n
Leder i min organisasjon	30,0%	12
Medarbeider i min organisasjon	15,0%	6
Ekstern konsulent / Leverandør av denne form for tjenester	77,5%	31

Kjennskap til andre med negative erfaringer/utfall?

Svar	%	n
Ja	78.9%	71
Nei	21.1%	19
Total	100.0%	90

Konklusjoner

- En gjennomgang av rasjonalet for lederutviklingstiltak gir grunn til å anta muligheten for at de kan ha negative effekter.
- Vår utforskende undersøkelse gir holdepunkter for å anta at de fleste teoretiske negative muligheter faktisk forekommer.
- Vår undersøkelse gir liten mulighet til å si noe om hvor hyppig slike negative effekter er, men:
 - 44% av vårt utvalg har opplevd negative effekter.
 - De hyppigste negative effekter ser ut til å være bortkastet tid.
 - De mer ødeleggende virkningene ser ut til å være sjeldne, men eksisterende.
 - Seminarledere – lederutviklerne – er den viktigste årsaken til negative effekter.
 - Det er en tendens til at mer målrettede tiltak skaper mindre misnøye.
 - De samme menneskene som har opplevd negative effekter har oftest også opplevd positive. Dette er dermed neppe uttrykk for generell klaging eller mistro til teknikkene.

Diskusjon

Konsulentens ansvar:

Hvordan kan organisasjonskonsulenter/lederutviklere motvirke slike effekter f.eks ved hjelp av bransjestandarder, etiske retningslinjer, konfidensialitetskontrakter, behovsanalyse, evaluering?

Individfokus:

Hvor stort fokus skal man egentlig ha på personlig utvikling utover det som er relevant for arbeidssituasjon? Hvor mye skal en leder tåle?

Bestillerkompetanse:

Hva kan gjøres for å øke kunnskap og kompetanse hos kunden/HR-avdelinger?

Bortkastet tid og penger?:

Hva kan gjøres for å sikre effekt/utbytte for både individ og organisasjon?