



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

360 graders tilbakemelding som del av lederutdanning: God læring eller et hyggelig avbrekk?

Hege F. Windstad og Camilla Skoglund

Masteroppgave i ledelse BED-3906, juni 2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Avgrensning	2
1.2	Oppgavens oppbygning og struktur	3
2	Teoretisk rammeverk.....	4
2.1	Ledelsesutvikling, lederutvikling og lederutdanning	4
2.2	Hvilke metoder finnes innenfor lederutvikling?	5
2.3	360 graders tilbakemelding	7
2.3.1	Hvordan gjennomføres 360 graders tilbakemelding?	8
2.3.2	Hva sier forskning om virkningen av 360 graders tilbakemelding?	12
2.3.3	Læring som et resultat av 360 graders tilbakemelding	15
2.4	Oppsummering	20
3	Metode.....	21
3.1	Valg av forskningsdesign	21
3.2	Valg av metode.....	22
3.3	Datainnsamling.....	23
3.3.1	Valg av informanter	23
3.3.2	Intervjuguiden	24
3.3.3	Pilotintervju	26
3.3.4	Gjennomføring av intervju	27
3.4	Dataanalyse	28
3.4.1	Kategorisering	29
3.4.2	Sammenbinde	30
3.5	Forskningsetiske utfordringer	31
3.6	Undersøkelsens kvalitet.....	31
3.6.1	Intern gyldighet (validitet)	32
3.6.2	Overførbarhet (ekstern gyldighet)	32

3.6.3	Pålitelighet (reliabilitet).....	32
4	Funn.....	34
4.1	Opplevelse av læring	34
4.2	Informantenes opplevelse av prosessen 360 grader	37
4.3	Nytten av tilbakemeldinger etter metoden 360 grader	42
5	Diskusjon.....	47
5.1	Informantene opplevde at de lærte	47
5.2	Hva var det som gjorde at opplevelsen ble positiv?.....	49
5.3	Metodiske utfordringer	51
5.3.1	Er det slik at 360 graderen isolert sett oppleves annerledes enn en 360 grader som er en del av noe mer?	51
5.3.2	360 grader - kvantitativ eller kvalitativ metode, eller en kombinasjon?	52
6	Konklusjon	54
	Referanseliste	56
	Vedlegg	58
	Vedlegg 1 Meldeskjema Sikt	58
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv	61
	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	63

Tabelliste

Tabell 1: Ingredienser innenfor lederutvikling.....	6
Tabell 2: Tidligere studier med funn, vår forståelse og oversettelse	14
Tabell 3: Tidligere studier med påstander, vår forståelse og oversettelse	26
Tabell 4: Sammenheng mellom mål, opplevelse av prosessen og læring	51

Figurliste

Figur 1: Prosessmodell	17
Figur 2: Forskningsmodell	20
Figur 3: Datastrukturmodell	30

Forord

Denne masteroppgaven er slutten på et treårig studieprogram i erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Allerede første studieår når vi selv studerte personlig lederutvikling fattet vi ekstra interesse for emnet, samt 360 graders tilbakemelding som benyttes som metode. Vi begge stilte oss undrende til hvordan lederne opplevde denne 360 graders tilbakemeldingen. Fikk de noe utbytte av den, eller var det slik at dette var mer ett hyggelig avbrekk og ble avglemt når arbeidshverdagen slo inn? Vi så at dette var et område som kan forskes på og valget ble derfor enkelt når vi skulle bestemme oss for tema til masteroppgave. Å skrive denne masteroppgaven har vært krevende, men også svært lærerikt og givende fordi den er innenfor et tema som vi begge har vært spesielt interessert i.

Vi vil takke våre informanter som stilte opp for oss i ei travel førjulstid, og at de ønsket å dele av sine personlige erfaringer. Vi vil også takke arbeidsgiver som har vært fleksibel og lagt til rette for oss når vi skulle skrive denne oppgaven. I tillegg vil vi takke våre nærmeste på hjemmebane som har vist forståelse, tilrettelagt, vært tålmodige og vært gode støttespillere for oss i denne prosessen.

Til slutt vil vi rette en ekstra stor takk til vår veileder Trude Høgvold Olsen. Med sin faglige bakgrunn har hun gitt oss innspill som har vært svært verdifulle for oss. Det at hun har vært tilgjengelig og stødig i sin veiledning, har vært mye av grunnen for at vår opplevelse av prosessen har vært positiv.

Harstad, juni 2024.

Hege F. Windstad og Camilla Skoglund

Sammendrag

I emnet Personlig lederutvikling ved erfaringsbasert master i ledelse ved UiT skal alle studentene gjennomføre 360 graders tilbakemelding. I 360 graders tilbakemelding får alle studentene tilbakemelding om egen lederatferd fra flere kilder (underordnede, sideordnede og overordnede), samt at disse tilbakemeldingene fra andre sammenliknes med ens egne vurderinger. Tilbakemeldingene gis på et skjema som tar for seg ulike temaer som er viktig i rollen som leder.

Hensikten med en slik tilbakemelding er å få en utvidet forståelse av hvordan man fungerer som leder, sett gjennom øynene til flere grupper personer. Dette bygger på en antakelse om at ulike personer i ulike relasjoner, vil ha ulike oppfatninger om din lederatferd.

Tilbakemeldingene skal studentene bruke i en prosess der de får anledning til å reflektere over sine sterke og svake sider med sikte på at de skal gjennomgå en positiv vekst og utvikling som leder.

I denne masteroppgaven tar vi for oss om tidligere studenter ved erfaringsbasert master i ledelse opplevde læring ved å gjennomføre 360 graders tilbakemelding. Studien er gjennomført med bruk av kvalitativ metode, hvor vi gjennomførte åtte semistrukturerte dybdeintervjuer. Personene vi intervjuet har vært studenter ved erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, og sitter i lederstillinger.

Våre funn viser at samtlige av våre informanter har opplevd læring i en eller annen form eller grad. Dette er ikke nødvendigvis basert på metoden 360 graders tilbakemelding, men på grunn av metoden som en del av en lederutdanning. Bruk av målsetting, veileder og grupper trekkes frem som viktige faktorer for opplevelsen av læring.

Nøkkelord: 360 graders tilbakemelding, læring, personlig lederutvikling, lederutdanning

1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om metoden 360 graders tilbakemelding som brukes i forbindelse med lederutvikling. 360 graders tilbakemelding er en tilbakemeldingsundersøkelse der en individuell leder inviterer en gruppe utvalgte personer til å gi tilbakemelding på områder som er relevant for deres lederrolle (Seifert et al., 2003). Hensikten med en slik flerkildetilbakemelding er å få en utvidet forståelse av hvordan man fungerer i arbeidslivet, sett gjennom øynene til både over-, side-, og underordnede i organisasjonen. Dette bygger på en antakelse om at ulike personer i ulike relasjoner, vil ha ulike oppfatninger om ens lederatferd. Metoden brukes i dag av både organisasjoner og utdanningsinstitusjoner, hvor hensikten er å utvikle den personlige lederkompetansen. Vi ønsker med denne oppgaven å finne ut av om metoden bidrar til læring av de som benytter seg av den.

Forskning som er gjort på 360 graders tilbakemelding som metode har vært stor siden 1990-tallet når metoden satte fart og frem til nå. I følge Bracken et. al (2016) har 360 graders tilbakemelding vært benyttet i flere tiår, i flere organisasjoner og i flere varianter, og det hevdes videre at metoden er såpass utbredt at svært mange har enten hørt om den eller har egen erfaring med den. Atwater et al. (2002) hevder at tidlig på 90-tallet viste forskning til at metoden ga forbedringer i prestasjoner hos individet. Videre hevder Atwater & Brett (2006) at bruk av metoden kan gi forbedrede holdninger hos de ansatte. Dette i form av økt engasjement og tilfredshet hos de underordnede, samt reduserte intensjoner om å forlate organisasjonen. Det var flere faktorer som kunne påvirke suksessen ved metoden. For eksempel viste Brutus et al. (1999) til funn som indikerte at 360 grader bidro til valg av utviklingsmål. Videre hevdet Luthans & Peterson (2003) at bruk av veileder sammen med metoden blant annet bidro til økt selvbevissthet og forbedret leder- og medarbeidertilfredshet. Senere forskning har vært sprikende og den har vist at metoden også har potensielle fallgruver, risikoer og negative effekter (Atwater et al., 2002). Brett & Atwater (2001) viser til funn som stiller spørsmål ved en viktig antagelse om at negative tilbakemeldinger vil motivere til endring, fordi de fant at det kunne se ut som det tvert imot førte til at man tar avstand fra tilbakemeldingene.

Majoriteten av forskningen som er gjort på metoden er basert på en kvantitativ tilnærming (Luthans & Peterson, 2003; Smither et al., 2005; Atwater & Brett, 2006; Nieminen, 2013; Ellison et al., 2022).

Flere av studiene vi har sett på benytter alt fra noen hundre til tusenvis av respondenter. I disse studiene er den avhengige variabelen prestasjon eller effekt, og da i form av økt ytelse, forbedret prestasjoner hos lederen, underordnede eller organisasjonen (Kluger & DeNisi, 1996; Atwater et al., 2002; Smither et al., 2005; Atwater & Brett, 2006). Vi finner kun en studie av Drew (2009) hvor læring er den avhengige variabelen. Slik vi ser det kommer effekt i etterkant av læring. For at en endring eller forbedring skal skje, eller at man skal oppnå et resultat må man ha gjennomgått en læringsprosess i forkant. Lai (2021, s.114) definerer læring som tilegnelse av ny eller endret kompetanse, og mener at endring i kompetanse og atferdspotensial er av relativt varig karakter. Videre hevder Lai (2021, s. 115) at det derfor vil være vesentlig å skille mellom flyktige og varige effekter, når man skal fange opp læringseffektene. Det er opplevelsen av læring og læringsprosessen i forbindelse med 360 graders tilbakemelding vi er spesielt interessert i å forske på. I tillegg finner vi svært få studier hvor tilnærmingen er kvalitativ. Siden ingen har sett på læring som utfall av 360 grader, kan det være hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode for å utforske dette.

For å få et godt innblikk i hvordan metoden påvirker informantene, har vi valgt en kvalitativ tilnærming hvor vi gjennomførte åtte dybdeintervjuer. Ved å gjennomføre intervjuer kunne vi kartlegge med informantenes egne ord hvordan de opplevde metoden, og deres opplevelse av læring.

Med bakgrunn i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan opplevde studenter ved master i erfaringsbasert ledelse ved UiT, læring av 360 grader tilbakemelding?

1.1 Avgrensning

I denne oppgaven har fokuset vært på et lederutviklingsprogram og helt konkret omhandlet studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Dette fordi det er et lederutviklingsprogram hvor vi vet at 360 graders tilbakemelding er benyttet som metode. I tillegg er det lagt opp til bruk av veileder og gruppesamspill, som vi tenker vil kunne gi noen interessante erfaringer når det kommer til opplevelsen av læring. Vi har avgrenset informantene til å være studenter som tidligere har gjennomført studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, og sitter i lederstillinger.

1.2 Oppgavens oppbygning og struktur

I kapittel 2 beskrives teori og tidligere forskning som vi har brukt som bakgrunn for å belyse vår problemstilling. Valg av metode og forskningsdesign redegjøres for i kapittel 3. I kapittel 4 presenterer vi funn fra intervjuene systematisert i tre dimensjoner. Videre analyseres og drøftes funnene i kapittel 5. Til slutt oppsummerer vi svar på problemstillingen gjennom en konklusjon i kapittel 6. I tillegg synliggjøres noen praktiske implikasjoner i dette kapitlet, før vi oppsummerer forslag til videre forskning rundt vår problemstilling.

2 Teoretisk rammeverk

I vår forskning er det lederutvikling og 360 grader tilbakemelding som metode, vi bygger vår problemstilling på. Teori om lederutvikling og forskning som er gjort på 360 graders tilbakemelding som metode, blir viktig å belyse for å gi oss et grunnlag for videre diskusjon av våre funn. I dette teorikapittelet vil vi først skille på noen begreper før vi presenterer teori om lederutvikling. Deretter vil vi presentere relevant litteratur og tidligere forskning som er gjort på 360 grader tilbakemelding som metode. Vi vil også se på hvilke effekter tidligere forskning vektlegger ved bruk av 360 grader som metode.

I problemstillingen vår benytter vi begrepet læring, men det finnes ikke én unik definisjon av begrepet. Vi har i vår oppgave valgt å benytte følgende definisjon «Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial» av Lai (2021, s. 114). Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi presentere mer teori om begrepet læring og si noe om hvordan vi skal benytte denne teorien videre.

2.1 Ledelsesutvikling, lederutvikling og lederutdanning

I dag har alle organisasjoner ledere på ett eller flere nivå, og mange av disse lederne blir trolig ansatt uten å ha noen formelle kvalifikasjoner innenfor ledelse (Martinsen, 2019a, s. 387). Ifølge Martinsen (2019a, s. 387) kan enkelte av disse ha blitt ansatt som leder fordi de har lang erfaring innenfor faget, eller at de har utmerket seg i organisasjonen som initiativrike, ansvarsfulle eller engasjerte personer. Men det er ikke gitt at disse faktorene er sammenfallende med det å være en god leder. Organisasjonene bør derfor identifisere noen parameter som er ment for å avdekke om det bør gjøres noen tiltak for å utvikle sine ledere. I denne sammenheng er det ifølge Martinsen (2019a, s. 394) viktig å skille begrepene *ledelsesutvikling*, *lederutvikling* og *lederutdanning*. Dette fordi disse tre begrepene har ulike tilnærminger til utviklingstiltak.

Ledelsesutvikling dreier seg om å bygge sosiale systemer og nettverk mellom arbeidstakere og ledere. I tillegg øke samarbeid og informasjonsutveksling mellom de involverte, samt utvikle et felles verdisyn (Martinsen, 2019a, s.394). Organisasjonen vil da kunne oppnå arbeidstakere og ledere som har et felles verdisyn og er opptatt av fellesskapet. Dette vil gjøre organisasjonen bedre rustet til å håndtere utfordringer, samt møte disse utfordringene med endringsvilje og samarbeid (Arnulf, 2020, s. 116). Ledelsesutvikling kan eksempelvis

gjennomføres som en kick-off hvor ansatte og ledere samles for å forstå og omforenes organisasjonens visjoner, mål, sin egen rolle og utvikle et felles språk.

Lederutvikling defineres av Martinsen (2019a, s. 394) som den individuelle lederens personlige utvikling og læring i lederrollen, beskrevet som en prosess, og dreier seg om å øke lederens selvinnsett, kunnskaper, ferdigheter og gunstige væremåter. Videre mener han at lederens bevissthet og forståelse av hvordan man påvirker sine medarbeidere gjennom atferd og kommunikasjon, også er viktig. Hybertsen & Fjellvær (2016, s. 277) inkluderer også organisasjonen som en del av begrepet lederutvikling. De mener at lederutvikling handler om å utvikle ledere og ledelse, både den enkelte leder og organisasjonen. Det handler gjerne om en individuell utviklingsprosess under betegnelsen lederutvikling, med mål om å utvikle både lederen og organisasjonen. Gjerne gjennom aktiviteter som ledere kan delta på sammen med andre ledere, enten fra egen eller andre organisasjoner, over en tidsperiode (Grint, 2005, referert i Hybertsen & Fjellvær, 2016, s. 278).

Lederutdanning oppnås ifølge Hybertsen & Fjellvær (2016, s. 284) ved å studere ved en høyere utdanningsinstitusjon, hvor det benyttes studiepoeng og læringsmål etter gjeldende regelverk. Målet er gjerne å oppnå en bestemt grad eller kvalifikasjon som vil gi lederen den formelle kompetansen for lederjobber.

Det som er verdt å merke seg er at lederutvikling ofte er en del av en lederutdanning, noe som kan skape uklare grenser mellom disse to begrepene. 360 graders tilbakemelding tas i bruk for å øke lederens selvinnsett, noe vi finner igjen i lederutvikling. Samtidig vil det å delta i et utdanningsløp med faglig innhold gi ny kunnskap og kompetanse som vi finner igjen i både lederutvikling og lederutdanning. I vår oppgave er 360 graders tilbakemelding en metode for lederutvikling, men vi studerer den innenfor rammene av lederutdanningen som er erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Her inngår 360 graders tilbakemelding som en metode i emnet Personlig lederutvikling, også kalt PLU. Dette emnet er bare en liten del av hele lederutdanningen, totalt 10 studiepoeng. Emnet er likevel viktig for leders utvikling og læring i lederrollen. Det ble derfor naturlig å avgrense den videre teorien til lederutvikling.

2.2 Hvilke metoder finnes innenfor lederutvikling?

Det finnes flere ulike metoder, eller ingredienser som Arnulf (2020, s. 113-115) kaller det, innenfor lederutvikling. Arnulfs (2020, s.113-115) ingredienser har vi oppsummert i følgende tabell:

METODE	HENSIKT	MÅLGRUPPE	STED
Aksjonslæring	Lære av reelle prosjekter	Alle ledere	Internt i organisasjonen
Kryssfunksjonell rotasjon	Bedre helhetsforståelse gjennom å arbeide i flere områder av organisasjonen	Alle ledere	Internt i organisasjonen
Eksposering for erfarne ledere	Rollemodell og veiledning for yngre ledere	Yngre ledere	Internt i organisasjonen
Mentoring	Støtte og veiledning fra en mer erfaren leder	Uerfarne ledere	Internt i organisasjonen
Eksposering for strategisk agenda	Yngre ledere får delta i møter på høyere nivå i organisasjonen. Skal gi en større forståelse for hvorfor deres innsats er viktig.	Yngre ledere	Internt i organisasjonen
Eksterne utdanningsprogrammer	Fri lederen fra vanetenking gjennom kjennskap til andre temaer	Alle ledere	Eksternt
Transformasjonsledelse	Lære og forbedre atferd ved å være en god rollemodell for sine underordnede	Alle ledere	Internt i organisasjonen
360 graders tilbakemelding	Motta flerkildetilbakemeldinger fra under-, side-, og overordnede som bidrar til selvrefleksjon	Alle ledere	Internt i organisasjonen

Tabell 1: Ingredienser innenfor lederutvikling

Ut fra vår egen vurdering ser vi av tabellen over at ingrediensene til Arnulf (2020, s.113-115) innenfor lederutvikling både har likheter og ulikheter. Vi kan starte med det som er likt. For eksempel krever både *mentoring* og *eksposering for erfarne ledere*, at man som uerfaren leder får støtte fra en leder som har mer og lengre erfaring i lederrollen. Også metoden *eksposering for strategisk agenda* er rettet mot uerfarne ledere, gjerne på et lavere nivå i organisasjonen.

De uerfarne lederne skal lære av ledere på høyere nivå, som gjerne har mer erfaring. Vi ser også at det er likheter mellom *aksjonslæring* og *kryssfunksjonell læring*. Fordi begge disse metodene baserer seg på individuell læring, men gjennom arbeidsoppgaver som kanskje går utover individets vanlige oppgaver.

Noe av det som kan nevnes som ulikt er at de fleste metodene gjennomføres internt i organisasjonen, men *eksterne utdanningsprogrammer* er noe som gjennomføres utenfor organisasjonen. Et eksempel på et eksternt utdanningsprogram kan være lederutdanning ved en høyere utdanningsinstitusjon. Andre ulikheter er at *eksterne utdanningsprogrammer* er en metode som kan gjennomføres på alle nivåer, uavhengig av erfaring som leder og nivå i organisasjonen. Dette er ulik fra andre metoder, som for eksempel *eksponering for erfarne ledere* og *mentoring*, fordi disse er basert på at du har en overordnet eller mer erfaren leder. I tillegg ser vi at *360 grader tilbakemelding* er den eneste metoden som inkluderer og krever noe fra underordnede som en del av lederutviklingen.

Videre i oppgaven er det metoden 360 graders tilbakemelding vi er spesielt interessert i. Dette fordi denne metoden tar for seg flerkildetilbakemeldinger og selvrefleksjon. Og fordi den brukes i lederutdanningen vi har studert.

2.3 360 graders tilbakemelding

360 graders tilbakemelding er en tilbakemeldingsundersøkelse der en individuell leder inviterer en gruppe utvalgte personer til å gi tilbakemelding på områder som er relevant for deres lederrolle (Seifert et al., 2003). Hensikten med en slik flerkildetilbakemelding er å få en utvidet forståelse av hvordan man fungerer i arbeidslivet, sett gjennom øynene til flere grupper personer. Dette bygger på en antakelse om at ulike personer i ulike relasjoner, vil ha ulike oppfatninger om ens lederatferd. Til sammen kan tilbakemeldinger fra flere være med på å gi et mer nyansert bilde av ens lederatferd, enn tilbakemeldinger fra bare en gruppe eller en person. Resultatene fra en slik flerkildetilbakemelding kan også sammenlignes med egne resultater. Og i så måte si noe om bildet en har av seg selv samsvarer med det bildet andre har av en.

Skogstad (2015, s. 325) hevder at betegnelsen 360 graders tilbakemelding ble etablert av Edwards og Ewen allerede i 1996. Kjært barn har mange navn, og i litteraturen finner vi flere betegnelser på metoden. Multisource feedback, multi-rater feedback og 360-degree feedback for å nevne noen. Vi vil videre i denne oppgaven kalle metoden 360 grader. Litteraturen

innenfor 360 grader utvidet seg raskt og det finnes i dag mye forskning og flere artikler som er skrevet om emnet.

Innenfor lederutdanning og lederutvikling er det mange som benytter 360 grader for å kartlegge lederens utviklingsbehov (Martinsen, 2019a, s.391-394). I en metaanalyse gjennomført av Lacerenza et. al (2017) viser funnene at tilbakemelding er viktig for å oppnå gode resultater av lederutvikling. På den andre siden viser Arnulf (2020, s. 110) til et sentralt problem i utviklingen av ledere og dette handler om tilbakemelding. De fleste har nok et ambivalent forhold til dette med å få og gi tilbakemeldinger. På den ene siden kan lederen føle seg sårbar og utsatt ved å be om ærlige tilbakemeldinger på sin egen lederatferd. Ærlighet kan være brutalt. Det kan komme frem negative sider lederen selv ikke var klar over den hadde. Dette kan medføre til frustrasjon, en følelse av å ikke føle seg god nok, som igjen kan virke demotiverende. På den andre siden kan denne tilbakemeldingen være en god anledning til å få ærlige, redelige og konstruktive tilbakemeldinger på godt og vondt, noe som kan gi lederen en unik mulighet til å utvikle sin lederatferd.

Maylett (2009) viser til at 360 grader tilbakemelding som metode har blitt brukt som kilde til innspill for både utvikling- og vurderingsformål. I lederevalueringsslitteraturen skilles det mellom to perspektiver ved bruken av lederevaluering. Det ene perspektivet handler om at evalueringen skal benyttes til å la lederen utvikle seg, sin lederatferd og sin innsats. Det andre perspektivet handler om å benytte evalueringen til å vurdere lederens prestasjoner, som igjen skal gi grunnlag for å belønne lederen enten i form av eksempelvis bonus eller karrieresprang. I vår oppgave studerer vi 360 grader brukt til utviklingsformål.

Vi skal i det videre se nærmere på hvordan metoden kan gjennomføres og tidligere funn fra forskning på metoden.

2.3.1 Hvordan gjennomføres 360 graders tilbakemelding?

Det finnes flere faktorer og tilnærminger en må være oppmerksomme på som vil kunne påvirke resultatene en får ved bruk av 360 grader som metode. Disse skal vi se nærmere på i dette delkapittelet.

2.3.1.1 Bruk av skjema

Ved 360 grader benyttes skjema som inneholder en rekke spørsmål innenfor ulike områder som er relevant for lederrollen. Eksempler på slike områder kan være kommunikasjon, samarbeid, mellommenneskelige ferdigheter og organisatoriske ferdigheter. Denne type

skjema kan man finne maler på ved et kjapt søk på internett, men det påpekes av Skogstad (2015, s. 328) at skjemaene bør utvikles med rot i kjente lederteorier og ledelsesmodeller. I skjemaet kan det, i tillegg til rangering på hvert spørsmål, inneholde et kommentarfelt hvor kildene har mulighet til å gi utfyllende svar. Skjema kan distribueres på papirform, e-post eller som en nettbasert undersøkelse.

2.3.1.2 Utvelgelse av kilder

De menneskene som er best egnet til å bedømme ytelsen til andre, er de som jobber tettest med dem (Peiperl, 2001). Bernardin et al. (1993, referert i Seifert et al., 2003) fant at tilbakemeldinger var sett på som mer nyttig hvis de kom fra både overordnede og underordnede i stedet for kun underordnede, uten at det kom frem i artikkelen hvorfor han mente dette. Et mulig svar på dette kan finnes i London & Smither (1995, referert i Seifert et al., 2003) som hevder at utviklingsmessig tilbakemelding er mindre sannsynlig å bli ignorert hvis kildene inkluderer sideordnede og overordnede, fordi disse kildene har mer makt og status enn underordnede. Man ser her viktigheten av å inkludere kilder fra flere ulike nivå i organisasjonen.

Ifølge Skogstad (2015, s. 326) må det være fire overordnede, åtte sideordnede og ni underordnede som gir tilbakemeldinger for at resultatet skal være tilfredsstillende. På grunn av antall respondenter kan dette indikere en kvantitativ tilnærming. Det er slett ikke sikkert at en leder har så mange kilder den kan hente tilbakemelding fra. Som oftest har man én til to overordnede som har forutsetninger til å gi personlige og tilfredsstillende tilbakemeldinger. I små organisasjoner er det ikke gitt at en leder har åtte sideordnede og ni underordnede. Lacerenza et. al (2017) på sin side mener det ikke bør være for mange av disse kildene som overordnede og underordnede. Det kan være utfordrende dersom det blir for mange kilder fordi det er krevende å gjennomgå alle resultatene, noe som kan indikere at hun viser til en kvalitativ tilnærming. En studie gjennomført av Brutus et al. (1999) avslørte at mottaker lytter mest til tilbakemeldinger fra sine underordnede. En kan derfor anta at det vil være mest hensiktsmessig at majoriteten av tilbakemeldingene er fra underordnede, og heller redusere antallet sideordnede og overordnede. Det påpekes av Skogstad (2015, s. 324) at kildene bør informeres om hensikten med tilbakemeldingen, konfidensialitet ved deltakelse, anonymitet og resultater fra deltakelsen.

2.3.1.3 Anonymitet

Hvorvidt disse kildene skal være anonyme har sine fordeler og ulemper. Bracken et. al (2016) mener at anonymitet lenge har vært antatt å være grunnlaget for 360 grader, fordi det fremmer større ærlighet i svarene. Å gi tilbakemeldinger er slettet ikke en lett jobb, og kildene vil helt sikkert kjenne på følelsen av å være både en støttende kollega og en direkte dommer. Dersom kildene ikke er anonyme vil en slik lederevaluering ifølge Skogstad (2015, s. 331) kunne påvirke relasjonen mellom leder og underordnet. Det vil derfor være flere mulige feilkilder her. En underordnet kan være mildere i sin tilbakemelding i frykt av sanksjoner fra sin leder, eller for å bli bedre likt av sin leder. Hvilken relasjon leder og underordnet har før en lederevaluering kan også være med å påvirke resultatet. Dersom leder og underordnet kjenner hverandre godt og har et nært forhold, så kan underordnet basere sin tilbakemelding på hvordan lederen er som person. Og ikke hvordan den fyller sin jobb som leder. Man vil dermed ikke være helt sikker på om resultatene er valide. På den andre siden så kan man velge å holde kildene anonyme. Kochanowski (2008) påstår i sin avhandling at det er bevis på at anonym tilbakemelding er mer ærlig enn åpen tilbakemelding. Dette ser ut til å være spesielt sant når underordnede gir tilbakemeldinger på lederne sine. De fleste lederne har bare én overordnet og det vil være utfordrende å holde denne anonym. Ulempen ved å holde kildene anonyme er at de kan være brutalt ærlige, noe som rett og slett kan bli for mye for en leder.

2.3.1.4 Bruk av veileder

Flere artikler konkluderer med at 360 graders tilbakemelding alene ikke gir den største effekten. Hvis man derimot kombinerer 360 grader med veiledning i etterkant av spørreskjemaene, vil dette gi betydelig økt effekt.

Lederen kan selv gå igjennom resultatene, men Luthans & Peterson (2003) påpeker at metoden gir en overveldende mengde informasjon og data som er vanskelig for lederen å prosessere. Lederen besitter ikke nødvendigvis kompetanse eller erfaring på hvordan denne prosesseringen bør foregå, og dermed sitter den med resultater som egentlig er helt ubrukelig. Dette underbygges også av Skogstad (2015, s. 332) som hevder at svakhetene i slike metoder ligger ofte i oppfølgingen av resultatene.

Smither et al. (2005) har i sin studie konkludert med at ledere som jobbet med en veileder ville mer sannsynlig sette utfordrende mål, som bygger på deres styrker. Ved at lederne får en systematisk veiledning sammen med 360 grader, vil dette kunne gi nødvendig selvinnsikt og

øke selvbevisstheten. Studien viser også at en veileder vil kunne bidra med å sette spesifikke mål, og delta i formelle og uformelle utviklingsaktiviteter.

Luthans & Peterson (2003) mener også i sin studie at veiledning sammen med 360 grader har positiv effekt på selvbevissthet. I tillegg konkluderte de med at veiledning hadde en positiv effekt på både arbeidstilfredshet og engasjement.

Seifert et al. (2003) mente at effektene av å ha en uavhengig veileder ikke var bevist enda, og de gjennomførte derfor en egen studie på dette. Funnet i studien viste at ved å benytte seg av en eller annen form for veiledning, så vil dette gi tid og rom for lederen til å gå igjennom tilbakemeldingene, samt lage en utviklingsplan. Studien viste også at det var viktig å ha en støttende og kompetent veileder som ikke tilhørte samme organisasjon. Dette resulterte i mer atferdsendring hos lederne. De gjorde også et viktig poeng av at veilederen kan skille ut hvilke resultater som er relevante. Dermed kan veileder skåne lederen for eventuelle negative tilbakemeldinger som kan påvirke eksempelvis motivasjonen. Det var vel og merke noen begrensinger i forskningen hvor de ikke klarte å måle effekten av workshopen på sideordnende og egen leder, kun mot underordnede.

Også Nieminen et al. (2013) hevder at det er behov for en veileder for å hjelpe ledere til å tolke tilbakemeldingene. I artikkelen beskriver de at det er gjennomført et eksperiment blant ledere hvor den ene gruppen gjennomførte 360 graders tilbakemelding og mottok kun en innledende tilbakemeldingsworkshop. Den andre gruppen gjennomførte 360 graders tilbakemelding, mottok innledende tilbakemeldingsworkshop og i tillegg fikk flere veiledningsøkter fra en veileder. Det var mellom fire og fem veiledningsøkter over en periode på totalt 15 måneder, og de foregikk over telefon. Resultatene viser at de lederne som fikk veiledning i tillegg til den innledende tilbakemeldingsworkshopen, hadde positiv effekt på deres egenvurderinger. Det viste seg også at selvvalgte forbedringer i lederatferd, hadde en positiv effekt på andres vurderinger av lederens effektivitet. Denne effekten var unik for kun den gruppen som mottok veiledning.

Som forskningen over viser bør en eller annen form for veiledning inngå som en del av prosessen ved 360 grader når resultatene foreligger.

2.3.1.5 Gruppeveiledning og tilbakemeldingsmiljø

I tillegg til bruk av veileder viser også forskning at ved å inkludere veiledning i grupper oppnår man positive resultater. En studie utført av Mbokota & Reid (2022) hadde som mål å

utforske virkningen av gruppecoaching på ledelseeffektivitet, som del av et ledelsesutviklingsprogram ved en handelshøgskole. Programmet inkluderte både klasseromsundervisning og gruppecoaching. Mbokota & Reid (2022) gjorde flere interessante funn i studien. De så en betydelig endring i ledelseeffektivitet og at gruppecoaching spilte en rolle i å utvikle den personlige og sosiale kompetansen. I tillegg konkluderte de med at gruppecoaching la til rette for et psykologisk trygt sted for læring og vekst. Videre mente Mbokota & Reid (2022) at læringsmetoden med gruppecoaching kan benyttes i andre akademiske miljøer og bedrifter.

Også studien til Ellison et al. (2022) viser at et godt tilbakemeldingsmiljø var relatert til forbedring i ledereffektivitet etter deltakelse i 360 grader. Spesielt selvbevissthet og læringssmidighet var relatert til forbedret ledereffektivitet og lederevne. Resultatene som Ellison et al. (2022) kom frem til tyder på at et gunstig tilbakemeldingsmiljø gir ledere den støtten og ansvarligheten som er nødvendig for å få større fordeler ut av 360 grader.

2.3.2 Hva sier forskning om virkningen av 360 graders tilbakemelding?

Vi har videre sett på hva tidligere forskning har kommet frem til og virkningen av 360 graders tilbakemelding. Vi skal i det neste presentere en tabell hvor vi har oppsummerer de studiene vi har sett nærmere på:

REFERANSE	RESEARCH QUESTION	METODE	FUNN
Smither et al. (2005)	Does performance improve following multisource feedback?	Kvantitativ	Funnene indikerer at forbedring har større sannsynlighet til å inntreffe når: <ol style="list-style-type: none"> 1. tilbakemelding indikerer at endring er nødvendig 2. mottakere har en positiv tilbakemeldingsorientering 3. oppfatter et behov for å endre atferd 4. reagerer positivt på tilbakemeldingen 5. tror endring er mulig 6. sette passende mål for å regulere atferden deres 7. iverksette handlinger som fører til forbedring av ferdigheter og ytelse

Atwater & Brett (2006)	360-degree Feedback to Leaders: Does it Relate to Changes in Employee Attitudes?	Kvantitativ	Funnene indikerer at forbedret lederatferd etter 360-graders tilbakemelding er relatert til forbedrede holdninger til ansatte. Det gir økt engasjement og tilfredshet hos de underordnede, samt reduserte intensjoner om å forlate organisasjonen.
Atwater et. al (2002)	Understanding and optimizing multisource feedback	Kvantitativ	Funnene indikerer at positive effekter for noen mennesker, noen ganger. For å optimalisere effekten vil blant annet forberedelser, timing og hvordan tilbakemeldingen formidles ha betydning.
Brett & Atwater (2001)	360-degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness	Kvantitativ	Funnene indikerer at ledere som fant tilbakemeldingene mindre nyttig ble oppfattet som mindre utviklingsorienterte. Funnene stiller spørsmål ved en viktig antagelse om at negative tilbakemeldinger vil motivere til endring. Her kan det se ut som at det tvert imot fører til at man tar avstand fra tilbakemeldingene.
Luthans & Peterson (2003)	360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination	Kvantitativ	Funnene indikerer at ved å kombinere 360 grader med veileder, hvor fokuset er på økt selvbevissthet og atferdsledelse så forbedret dette: <ul style="list-style-type: none"> 1. leder- og medarbeidertilfredshet 2. forpliktelse 3. organisasjonens resultater
Nieminen (2013)	What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback?	Kvantitativ	Funnene indikerer at når lederen vurderer seg selv mer positivt så sammenfaller dette med at andre også gir positiv score på lederens effektivitet. Dette gjaldt kun for de som fikk veiledning.
Brutus et al. (1999)	The impact of 360-degree feedback on planning for career development	Kvantitativ	Funnene indikerer at 360 grader bidro til valg av utviklingsmål. Underordnedes tilbakemelding var viktigst for målsetting sammenlignet med tilbakemelding fra andre kilder.

Kluger & DeNisi (1996)	The effects of feedback intervention on performance	Kvantitativ	Funnene indikerer at tilbakemeldinger har mindre effekt på: 1. ledere på høyere nivå 2. når de er personlige 3. når de ikke kan knyttes til en oppgave
Drew (2009)	The purpose of this paper is to explore the perceived usefulness to participants of a particular 360-degree leadership survey process to assist an understanding of how ratees receive and respond to 360-degree feedback.	Kvalitativ	Funnene indikerer at deltakerne ser tilbakemeldingsøvelsen som en mulighet til å forbedre sine evner og forfølge læringsmål over tid ved å handle på utviklingselementer som er foreslått av tilbakemeldingen. Det antas at støtte mottatt av deltakere i å gjennomføre tilbakemeldingsaktivitet som en del av et utviklingsprogram bidrar til den positive responsen.
Mbokota & Reid (2022)	The aim of this study was to explore the role of group coaching in developing leadership effectiveness within the context of a business school leadership development program, which included both classroom facilitation and group coaching	Kvalitativ	Funnene viser at ved å inkludere gruppecoaching som del av et ledelsesutviklingsprogram, oppnådde man flere virkninger. Blant annet endring i ledelseseffektivitet og utvikling av personlig og sosial kompetanse. I tillegg bidro gruppecoaching til et psykologisk trygt miljø som fremmet læring og vekst.
Ellison et al. (2022)	Feedback environment improves outcomes for a 360-degree-feedback leader development program	Kvantitativ	Funnene viser at ledere som jobber i et gunstig tilbakemeldingsmiljø før de deltok på 360 grader som del av et lederutviklingsprogram, hadde bedre resultater enn de som jobbet i ugunstig tilbakemeldingsmiljø.
Lawrence & Bachkistrova (2023)	Challenging traditional approaches: 360° feedback and theories of the multiplicity of self	Kvalitativ	Resultat viser at en kvalitativ tilnærming har potensial til å være nyttig for ledere og organisasjoner. Dette fordi ledere i dag i økende grad er nødt til å være mer tilpasningsdyktige for å håndtere ulike utfordringer.

Tabell 2: Tidligere studier med funn, vår forståelse og oversettelse

Som tabellen viser, er forskningen både sprikende og fragmentert, men det vi ser er at begrepet effekt er mye brukt i disse studiene. Effekt sier noe om en endring, forbedring eller et resultat. Dersom vi oppsummerer studiene i tabellen, ser vi at det som går igjen i flesteparten av funnene er hvordan bruk av 360 grader gir effekt. Enten i form av forbedring hos lederen selv, de ansatte og/eller organisasjonen. Hos lederen kan det være at den har satt seg utviklingsmål som igjen påvirker ansatte eller organisasjonen. Mbokota & Reid (2022) har forsket på effekten ved å inkludere gruppecoaching. Luthans & Peterson (2003) har forsket på hvordan bruk av veileder påvirker effekten av 360 grader. Mens Brutus et al. (1999) har forsket på hvem sin tilbakemelding påvirker lederen mest. Og Brett & Atwater (2001) har på sin side forsket på hvordan negative tilbakemeldinger kan påvirke effekten av 360 grader. Oppsummert ser vi at studiene i tabellen har ulike avhengige variabler hvor formålet i stor grad er økt prestasjon. Vi vil i vår oppgave bruke læring som vår avhengige variabel hvor formålet er utvikling i form av læring.

Slik vi ser det kommer effekt i etterkant av læring. For at en endring eller forbedring skal skje, eller at man skal oppnå et resultat må man ha gjennomgått en læringsprosess i forkant. Lai (2021, s.114) definerer læring som tilegnelse av ny eller endret kompetanse, og mener at endring i kompetanse og atferdspotensial er av relativt varig karakter. Videre hevder Lai (2021, s. 115) at det derfor vil være vesentlig å skille mellom flyktige og varige effekter, når man skal fange opp læringseffektene.

2.3.3 Læring som et resultat av 360 graders tilbakemelding

I dette delkapittelet vil vi presentere teori om læring og hvordan vi skal benytte begrepet videre. Vi skal også se nærmere på en teoretisk modell og hvordan man kan evaluere oppnådd læring.

I følge Karp (2019, s. 102-103) er læring en prosess hvor ledere tilegner seg ny informasjon. Videre sier han at ledere lærer når de tolker ulike sanseinntrykk og setter dem inn i en sammenheng de kjenner fra før, noe som kan føre til endring av atferd. Han påpeker videre at det er viktig å skille mellom *tilegnelsesperspektivet* og *deltakerperspektivet*. Førstnevnte er læring som individuelle prosesser, og kan for eksempel være utdanning og kurs. Vi kaller det gjerne formell læring og favnes av begrepet lederutdanning. Det andre perspektivet på læring er læring gjennom deltakelse og utøvelse av praksis. Dette dreier seg om sosial interaksjon med andre, relasjoner og nettverk, samt gjennom tilbakemeldinger fra andre. Dette kaller vi gjerne uformell læring og favnes av begrepet lederutvikling. Uformell læring er den viktigste

læringen som skjer på en arbeidsplass, og det er særlig ledere som lærer uformelt. Videre mener Hirst et al. (2004) på sin side at en leders erfaringsnivå spiller en rolle i å bestemme hvor mye han eller hun vil lære, men samtidig lærer ikke alle ledere i samme takt eller på samme måte.

I vår oppgave ser vi på læring som en del av 360 graders tilbakemelding, som er en form for uformell læring. Samtidig er denne metoden en del av en studie og vil derfor også inngå som en del av en lederutdanning.

2.3.3.1 Evaluering av oppnådd læring

Det finnes ulike evalueringsdesign for å evaluere om en endring har funnet sted eller ikke (Martinsen, 2019a, s. 397-398). Det ene kan være 360 grader som metode hvor en gjør undersøkelser hos medarbeidere før og etter lederutviklingen. Da kan man sammenligne vurderingene som var gjort før og etter lederutviklingen for å se om det har hatt effekt. Resultatene kan eksempelvis bære preg av at lederutviklingen har medført endring i tankesettet til leder. Eller at leder har blitt mer selvbevisst som igjen har ført til en atferdsendring.

Smither et al. (2005) presenterer i sin artikkel en teoretisk modell som er ment å vise noen faktorer som spiller en avgjørende rolle når det kommer til blant annet lederutvikling:

- Første reaksjoner på tilbakemeldinger
- Målsetting
- Handling
- Prestasjonsforbedring

Modellen er interessant for vår forskning fordi den sier noe om hvordan tilbakemelding kan påvirke den videre prosessen for læring i et lederutviklingsperspektiv.

Modellen har noen likhetstrekk med Kirkpatrick's fire evalueringsnivåer (referert i Martinsen, 2019a, s. 398):

- Reaksjoner – synes lederne metoden 360 grader var interessant, spennende eller kjedelig?
- Læring - fikk lederne ny kunnskap eller nye ferdigheter som en del av 360 grader?
- Overføring av læring - gjennomgikk lederen en atferdsendring etter 360 grader?

- Resultater - førte atferdsendringen til noe nyttig for organisasjonen, eksempelvis lavere sykefravær eller bedre resultater?

Disse evalueringsnivåene sier noe om effekten av utdanning, læring og utvikling i organisasjoner. Er det oppnådd bedre ledelse eller ikke ved hjelp av lederutvikling? Har lederen endret holdning, atferd eller endret sine sider som leder? Og har medarbeiderne endret på sine holdninger og innsatsvilje som følge av mer effektiv ledelse?

Hvis man sammenstiller modellen til Smither og evalueringsnivåene til Kirkpatrick så er likheten mellom disse interessant for vår del. Vi har derfor valgt å presentere en modell som viser hvordan prosessen fra tilbakemeldinger til effekter/resultater kan se ut:



Figur 1: Prosessmodell

Ved å se på tidligere forskning som er gjort på 360 grader så ser vi at reaksjoner som kommer i forbindelse med tilbakemeldingene vil kunne gi en rekke positive, personlige tiltak som blant annet målsetting og handling. Disse to variablene vil igjen kunne påvirke hvorvidt lederen sitter igjen med en opplevelse av læring. Avslutningsvis i modellen til Smither og evalueringsnivåene til Kirkpatrick finner vi prestasjonsforbedring og resultater. Disse to mener vi si sier noe om læringen har gitt effekter/resultater. Siden vi ønsker å se på opplevelse av læring som skjer i forkant av effekter/resultater blir vi ikke å gå nærmere inn på dette i vår masteroppgave.

Vi skal i de neste delkapitlene se nærmere på variablene målsetting og handling i form av endring i tankesett og/eller atferd.

2.3.3.2 Målsetting

«Mål dreier seg om å gi de daglige anstrengelsene retning og mening» hevder Martinsen (2019b, s.417). Han sier også at det er mye forskning som støtter opp under ideen om at spesifikke og utfordrende mål, er effektive når det gjelder å styre vår atferd og vår innsatsvilje. Videre bør målsettinger være presise og deles opp i undermål, slik at det blir enklere å se hva du må gjøre for å nå de store målene. I flere av studiene vi har sett på kommer det frem at bruk av 360 grader har betydning for målsetting og oppfølging av målene en har satt seg. En studie gjennomført av Brutus et al. (1999) som dekker data fra 2163 ledere,

viste at 360 grader bidro til valg av utviklingsmål. Studien viste også, i motsetning til forventningene, at det var underordnede tilbakemeldinger som var viktigst for målsetting. Sammenlignet med vurderinger fra sideordnede eller overordnede. I vår undersøkelse vil det derfor være viktig å få klarhet i om det er satt konkrete mål i forbindelse med 360 grader, og hvordan disse målene er fulgt opp i etterkant. Både Smither et al. (2005) og Luthans & Peterson (2003) har i sine studier konkludert med å bruke 360 grader sammen med en veileder er en vinnende kombinasjon. Resultatene viste at ledere som jobbet med en veileder var mer sannsynlig til å sette spesifikke mål, og be om ideer til forbedringer fra sine overordnede. Det vil derfor være interessant å høre om våre informanter sitter med samme opplevelse når det gjelder bruk av veileder. I følge Kluger & DeNisi (1996) kan ekstremt negative tilbakemeldinger få mottakere til å gi opp sine mål. Dette vil også være et relevant spørsmål dersom våre informanter har opplevd å få ekstremt negative tilbakemeldinger. Drew (2009) gjennomførte en kvalitativ studie som tok for seg læring som et resultat av å gjennomføre 360 grader. I studien sies det at 360 grader bidro til bedre innsikt hos deltakerne som var verdifullt i det videre arbeidet. Resultatene viser at institusjonell støtte, det vil si at organisasjonen eller ledelsen støtter, er viktig for at lederne skal sette utviklingsmål. Et viktig spørsmål i vår undersøkelse vil være om informantene opplevde støtte fra sin arbeidsgiver i deres deltakelse, både i gjennomføring av 360 grader, men også i studietiden. Dette fordi målsetting er noe som kontinuerlig jobbes med, også etter 360 grader og endt studie.

2.3.3.3 Handling i form av endring i tankesett eller atferd

Dersom en skal kunne si at en har oppnådd læring så må en ha gjennomgått en endring i tankesett og/eller atferd, og denne må være av relativt varig karakter. I flere av de studiene vi har sett på kommer det frem at bruk av 360 grader har gitt endring i tankesett og/eller atferd.

Når det gjelder endring i tankesett er det ett funn som går igjen i artiklene, og det er økt selvbevissthet som et resultat av 360 grader. I artikkelen til Atwater et al. (2002) kommer det frem at tilbakemeldingsprosessen påvirker selvbevisstheten. Økt selvbevissthet resulterer i mer nøyaktige selvvurderinger, og dermed minimerer den negative effekten av å overvurdere seg selv. Også Luthans & Peterson (2003) rapporterte om positive effekter på selvbevissthet. De hadde spesielt studert de positive effektene bruken av veiledning hadde på selvbevisstheten. Dette kom frem av redusert avvik mellom egenvurdering og vurdering fra andre. I vår undersøkelse vil der derfor være interessant å få svar på om våre informanter opplevde økt selvinnsett ved bruk av 360 grader og hvordan bruk av veileder hadde betydning.

Når det gjelder endring i atferd har tidligere forskning vist ulike funn innenfor dette området. I en artikkel fra Brett & Atwater (2001) viser studiet at alt i alt gir metoden 360 grader forbedringer hos mottakeren. Det vises i studien til at positive resultater har vært mest merkbart hos de som initialt rangerte seg selv høyere enn rangeringen de fikk hos andre. En antakelse ved 360 grader er at dersom man får lavere score enn man selv har gitt seg, så vil dette gi motivasjon hos den enkelte til å endre atferd. En annen antakelse er at 360 grader tilbakemelding kan medføre redusert prestasjon. Mottakere som fikk negative tilbakemeldinger, reagerte med sinne og følte seg motløse i stedet for å bli motivert til å endre atferd. Imidlertid konkluderte Smither et al. (2002) med at ledere ofte, men ikke alltid, forbedret ytelsen deres etter å ha mottatt tilbakemeldinger fra flere kilder eller oppover. Forbedringen er størst blant ledere som i utgangspunktet mottar de mest negative tilbakemeldinger eller som i utgangspunktet overvurderer seg selv. Seifert et al. (2003) på sin side konkluderer i sin studie med at det er lite bevis for at slike tilbakemeldinger konsekvent resulterer i atferdsendring eller ytelsesforbedring.

Siden forskningen var sprikende gjennomførte Smither et al. (2005) en meta-analyse. Resultatet fra denne analysen var at forbedringene er generelt små. Det nevnes blant annet to faktorer som årsak. Den ene faktoren er tilbakemeldingsrapporten som er utfordrende å prosessere. Den andre faktoren er at noen mottakere på tilbakemelding har større sannsynlighet til å forbedre seg enn andre. Dette basert på deres egne holdninger til tilbakemeldinger. Oppfatter lederen selv at endring er nødvendig, vil den være positiv til tilbakemeldinger for deretter å sette seg mål for å regulere endring. Atwater & Brett (2006) hevder gjennom sin forskning at det ikke bare er ledernes holdninger, men også medarbeidernes holdninger som kan endres. I deres undersøkelse viste resultatene at endring i leders atferd etter 360 graders tilbakemelding, ville gi endring i medarbeidernes holdninger. Undersøkelsen viste også at for ledere som ikke forbedret seg, var det en reduksjon i deres underordnedes holdninger. Oppsummert mener de at ledere kan være villige til å gjøre endringer i sin atferd, dersom de tror at det faktisk vil utgjøre en forskjell for deres underordnede. I vår undersøkelse vil dette område spille en viktig rolle, siden endring i tankesett og/eller atferd er avgjørende for oppnådd læring. Vi vil derfor finne ut hvordan effekt positive og negative tilbakemeldinger har på dette området. Hvorvidt informantene oppfattet at endring er nødvendig, og om de ansatte eller virksomheten ble påvirket av denne endringen.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet av oppgaven har vi presentert det teoretiske rammeverket for vår forskning. Vi har definert noen begreper, hvor *læring*, *lederutvikling* og *360 graders tilbakemelding* er viktig for vår forskning. Vi har også oppsummert funn fra tidligere forskning i en egen tabell. Dette for å kategorisere forskningen. Ut fra dette kan vi oppsummere med at forskningen er både fragmentert og sprikende, fordi forskerne har sett på flere ulike effekter eller resultater, gjerne i form av økt prestasjon. Dette handler om det siste steget i prosessmodellen vår, figur 1. Innenfor området læring finner vi lite forskning. Konsekvensen er at vi ikke klarer å sammenstille noen konkrete funn som lett lar seg sammenligne. Siden forskningsområdet er mangelfullt er det også noe som gjør området interessant å forske mer på. I problemstillingen vår ønsker vi å få svar på om lederne har opplevd læring etter bruk av 360 grader, hvor læring er den avhengige variabelen. Dette har dannet grunnlaget for vår egen forskningsmodell:



Figur 2: Forskningsmodell

I denne modellen har vi forsøkt å illustrere at man først får en tilbakemelding for deretter å få en reaksjon på tilbakemeldingen. Reaksjonen på tilbakemeldingen vil kunne gi læring dersom informanten setter seg mål eller tar handling ut ifra denne. Vår antagelse er at dersom informanten ikke får en reaksjon, ikke setter seg mål eller tar handling, vil det ikke gi læring. Dette vil være spesielt interessant å forske på. Vi har derfor spurt våre informanter om deres reaksjoner på tilbakemeldinger, i hvilken grad de har benyttet målsetting og hvilke handlinger de har gjort for å oppnå opplevelse av læring. Figuren over vil vi benytte videre i drøfting av resultatene av undersøkelsen.

Videre i oppgaven skal vi nå presentere metoden vi har valgt for vår forskning.

3 Metode

I metodekapittelet vil vi presentere bakgrunnen for valget av problemstilling, forskningsdesign og metode. Videre vil vi belyse og begrunne valg vi har tatt underveis i forhold til datainnsamling og informanter. Vi vil deretter se på intervjuet, dataanalysen og forskningsetiske spørsmål. Avslutningsvis vil vi drøfte aspekter som kan påvirke kvaliteten, herunder undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er ifølge Thagaard (2013, s. 54) en plan for hvordan undersøkelsen kan legges opp. Vi skal nå beskrive forskningsdesignet vårt og redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt. Som en del av studiet *Erfaringsbasert master i ledelse* ved UiT har man et emne, *Personlig lederutvikling*, som tar sikte på at studentene skal gjennomgå en positiv vekst og utvikling som leder. Dette er en prosess som starter med at studentene får en 360 graders tilbakemelding fra et utvalg kollegaer som er underordnet, sideordnet og overordnet. Studenten skal også gjøre tilsvarende vurdering av seg selv. Dette gjøres ved at utvalget fyller ut et tilbakemeldingsskjema hvor lederens atferd blir vurdert. Disse dataene gir lederen anledning til å reflektere over sine sterke og svake sider. Samtidig som denne prosessen med 360 graders tilbakemelding pågår er det videre i emnet fokus på litteratur og forelesninger som belyser hensiktsmessig samhandling i arbeidslivet. Disse to tilnærmingene skal gi studentene en unik mulighet til å fylle lederrollen på best mulig måte. Avslutningsvis i emnet skal studentene velge ut noen områder det skal jobbes videre med.

Hvilket undersøkelsesopplegg vi velger vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015, s. 89). I denne oppgaven har vi valgt å benytte en enkeltcase-studie hvor caset vårt omhandler 360 graders tilbakemelding ved studiet *Erfaringsbasert master i ledelse* ved UiT. Det var hensiktsmessig å avgrense studien til ett konkret 360 grader program. Dette fordi 360 grader kan gjennomføres på mange ulike måter. For å sikre at informantene snakket om det samme var det derfor hensiktsmessig å avgrense studien til ett konkret 360 graders program. I vår oppgave som en del av emnet *Personlig lederutvikling*, som igjen er en del av erfaringsbasert master i ledelse. Vi gikk med andre ord dypt inn i temaet. Dette mener vi ville gi oss god innsikt i hvordan studentene opplevde læring av 360 grader. Vi ønsket også å få innsikt i hvordan studentene jobbet med tilbakemeldingene de fikk, for eksempel om de satte seg noen konkrete mål eller tok handling.

Fordelen med å benytte enkeltcase-studie var at vi fikk gode og detaljerte beskrivelser av informantenes opplevelse av 360 grader. Videre ga denne dype og detaljerte beskrivelsen oss en mulighet til å komme frem til nye hypoteser eller teorier. I vår forskning ønsket vi å undersøke om studentene opplevde læring i prosessen med 360 grader tilbakemelding, som en metode innenfor lederutvikling. Vi mener at dette vil være et bidrag til forskningen, fordi den tidligere forskningen som vi har funnet i større grad har forsket på effektene av metoden. Vi tror derfor at vår forskning vil bidra til en bedre forståelse rundt læringsutbyttet av 360 grader.

Det er også noen ulemper ved å benytte enkeltcase-studier. En av ulempene er at det er vanskelig å generalisere gjennom å konkludere med at opplevelsen til en informant er lik for en annen informant. I vår oppgave har vi valgt å kun undersøke de som har gjennomført 360 grader som en del av et utdanningsprogram. Her erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Andre måter å undersøke det på er eksempelvis å gjennomføre en studie der caset tok for seg 360 grader tilbakemelding gjennomført internt i en organisasjon som ikke var en del av et utdanningsprogram. Dette valgte vi å ikke undersøke i vår oppgave fordi vi syntes det var erfaringsbasert master i ledelse, hvor vi selv har vært studenter, som var mest interessant.

3.2 Valg av metode

Ifølge Jacobsen (2015, s. 125) må forskeren ta et valg hvordan informasjon om virkeligheten skal samles inn, og her går det et skille om informasjonen er i form av tall eller i form av ord. Det første kaller vi kvantitative data, det andre kvalitative. I vår problemstilling er vi interessert i personlige meninger, opplevelser og erfaringer som er formidlet via språk, altså ord. Vi ønsket at den som ble undersøkt, heretter kalt informanten, definerte hva slags informasjon som var relevant. Samt at det var lagt så få føringer som mulig på den informasjonen som ble samlet inn. Når dette er målsetningen er det ifølge Jacobsen (2015, s. 129) kvalitativ innsamlingsmetode som er best egnet.

I tillegg så vi at de fleste forskningsartiklene vi fant innenfor emnet var kvantitative studier. Disse artiklene fremstiller sine data gjerne i form av tall og statistikk, hvor temaene er bestemt på forhånd i et spørreskjema. Dette kan gjøre at man ikke får utfyllende svar på spørsmålene innenfor de temaene som vi ønsket å forske på. For eksempel vil disse kvalitative studiene ikke fange opp dersom noen av informantene har temaer de mener er relevante, men som de ikke blir spurt om. Det kan være temaer som forskerne selv ikke har tenkt på, men som informanten mener er relevante. Dette var en grunn til at vi ønsket å gjøre kvalitativ forskning. Med vår kvalitative forskning ønsket vi å benytte en åpen metode, der vi la så få

føringer som mulig på informantene. Vi var dermed ikke i like stor grad bundet opp til å spørre om det som var bestemt på forhånd. Vi hadde derfor muligheten til å samle inn data i intervjuet som var relevant, som vi på forhånd selv ikke hadde tenkt å spørre om.

Eksempelvis kunne informanten fortelle om temaer som var viktig for informantens opplevelse av læring av 360 grader, men som vi selv ikke hadde tenkt var relevant.

3.3 Datainnsamling

Innenfor kvalitativ innsamlingsmetode finnes det flere tilnærminger, blant annet individuelt og åpent intervju (Jacobsen, 2015, s. 145). Intervjuet kan foregå på ulike måter, enten ansikt-til-ansikt, telefonintervju eller e-post-intervju. Personlige intervjuer vil gi forskerne mulighet til å samle inn mye og god informasjon om hvordan informanten opplever og vurderer ting. Det er mye data som skal struktureres, som igjen kan medføre at en gjerne begrenser seg i antall informanter. Tilnærmingen egner seg derfor godt når det er få respondenter vi skal intervjuer. Vår tilnærming til innsamlingsmetode var ansikt-til-ansikt-dialog enten fysisk eller på Teams med informanten. Styrken med denne metoden var at vi oppnådde en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon.

3.3.1 Valg av informanter

Vi bestemte oss tidlig for at målgruppa vår måtte bestå av informanter som hadde fullført studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, i tillegg til at de måtte jobbe som leder med personalansvar. Utvalget vårt besto av totalt åtte informanter. Vi valgte å benytte den såkalte «snøballmetoden» som gikk ut på at vi først og fremst valgte ut informanter gjennom informasjon (Jacobsen, 2015, s. 182.) Vi begge kjente til tidligere studenter som hadde gjennomført studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT og jobber som ledere i dag. Det var disse vi tok kontakt med først for å spørre om de kunne tenke seg å stille som informant. Siden vi trengte flere informanter fungerte snøballmetoden slik at vi fikk tips fra dem om medstudenter fra deres kull som vi videre tok kontakt med.

Når vi benyttet snøballmetoden ble det en tilfeldig variasjon i alder, kjønn, ledernivå og sektor blant informantene. Vi hadde til slutt en ganske lang liste med mulige informanter og gjorde ei grovsortering av disse. Vi så da at vi hadde to grupper som pekte seg ut. Det var ei gruppe med informanter som var ferdig med studiet i løpet av de to siste årene og ei gruppe som var ferdig for minst fem år siden. Vi tenkte det ville være interessant å avdekke om opplevelsen av læring ved 360 grader var lik for de som tok studiet nylig og de som tok det for flere år siden.

Selv om vi satt med mange navn, var det litt vanskelig å få de vi spurte til å takke ja til å stille. Noen sa nei til å stille til intervju fordi de enten hadde stilt opp som informant i andre oppgaver, eller fordi de ikke hadde mulighet. Vi måtte da gå videre på lista og spørre andre frem til vi hadde nok informanter. Noen av informantene vi tok kontakt med sa selv at de ikke hadde personalansvar, men satt som faglig leder. Disse valgte vi ikke å benytte videre som informanter, da de ikke var i målgruppen vår. I starten av det ene intervjuet ble vi gjort oppmerksomme på at informanten ikke satt i ei lederstilling når 360 graderen ble gjennomført. Informanten fikk ei lederstilling i etterkant av at 360 graderen ble avsluttet. Dette var noe vi ikke hadde tatt stilling til, da vi i målgruppen kun hadde definert at de skulle være leder og ha gjennomført erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Vi valgte likevel å fullføre intervjuet, da vi tenkte at informanten kunne svare på spørsmålene ut fra sitt perspektiv. Dette var noe vi var bevisst på når vi skulle starte med analysedelen.

Når det gjaldt utvalgets størrelse, så valgte vi å intervju til sammen fire tilfeldige informanter fra hver av disse to gruppene. Vi fikk da et likt utvalg fra hver av disse gruppene. Vi var bevisst at vi trolig ville møte de samme erfaringene hos flere respondenter, og at vi sannsynligvis kom til å nå et metningspunkt. Thagaard (2013, s. 65) sier at dette oppstår når flere informanter ikke synes å gi ytterligere forståelse av et fenomen, eller de prosesser vi studerer. Halvveis i intervjurunden begynte det å vise seg mye av de samme svarere fra informantene, og dette gjaldt i begge gruppene. Informantene hadde flere av de samme opplevelsene og svarene når det gjaldt 360 grader og læring. Vi ønsket likevel å intervju alle informantene vi hadde gjort avtaler med for å sikre et så representativt utvalg som mulig. Da vi hadde gjennomført vårt siste intervju var det tydelig at vi hadde nådd et metningspunkt da det ikke kom frem noen nye synspunkter.

3.3.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden er ment som en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet, som sikrer at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2015, s. 105). Det poengteres av Jacobsen (2015, s. 155) at det aller viktigste for å gjennomføre gode intervjuer er å være godt forberedt. Et kvalitativt intervju kan ifølge Jacobsen (2015, s. 149) ha ulike grader av åpenhet. Dette var noe vi tok stilling til når vi pre-strukturerte intervjuet. Her var vi oppmerksomme på at vi fant en middelvei. Et intervju uten struktur vil gi komplekse data som er nesten umulig å analysere, men for mye struktur vil medføre et noe lukket intervju. Vi utarbeidet derfor en intervjuguide som tok for seg de ulike temaene vi

ønsket å komme innom. Vår intervjuguide var semi-strukturert ved at vi hadde ulike hovedspørsmål innenfor de ulike temaene, samt delspørsmål til disse (se vedlegg 3). I vårt arbeid med litteratur innenfor området 360 grader så fant vi flere ulike påstander som ble grunnlaget for temaene og spørsmålene vi tok med oss videre. Dette har vi fremstilt i følgende tabell:

ARTIKKEL	PÅSTAND	FORSKNINGSTEMA OG SPØRSMÅL
Smither et al. (2005)	Forbedring vil inntreffe når mottaker ser behov for endring, er positiv til å få tilbakemelding og setter seg mål.	360 graders som metode – hvilke tanker hadde du om metoden? Positiv eller negativ – hvorfor? Reaksjoner på tilbakemelding – hvordan opplevde du det var å få tilbakemelding? Vanskelig, lett, motiverende – hvorfor? Mål – hvilke type mål satte du deg og hvordan har du fulgt disse opp i ettertid?
Kluger & DeNisi (1996) Brett & Atwater (2001) Smither et al. (2002)	De to første gir indikasjoner på at negative tilbakemeldinger ikke vil motivere til endring, heller føre til at man tar avstand fra tilbakemeldingene og gir opp sine mål, mens den siste gir indikasjoner på at mottaker blir motivert av negative tilbakemeldinger.	Reaksjoner på tilbakemelding – hvordan opplevde du det var å få tilbakemelding? Vanskelig, lett, motiverende – hvorfor?
Atwater & Brett (2006)	Endring i leders atferd etter 360 graders tilbakemelding vil gi endring i medarbeidernes holdninger	Å bruke det du har lært – har du opplevd at ansatte eller virksomheten får effekt av at prosessen med 360 grader?
Brutus et al. (1999)	360 grader bidro til utviklingsmål.	Mål – hvilke type mål satte du deg og hvordan har du fulgt disse opp i ettertid?
Smither et al. (2005) Luthans & Peterson (2003)	360 grader sammen med en veileder er en vinnende kombinasjon i form av spesifikke mål.	360 graders som metode – hvordan opplevde du bruk av veileder?

Mbokota & Reid (2022)		Mål – hvilke type mål satte du deg og hvordan har du fulgt disse opp i ettertid?
Drew (2009)	360 grader bidro til bedre innsikt hos mottakerne og at institusjonell støtte er viktig for at mottakerne skal sette utviklingsmål.	Mål – hvilke type mål satte du deg og hvordan har du fulgt disse opp i ettertid? Å bruke det du har lært – la arbeidsgiver til rette?

Tabell 3: Tidligere studier med påstander, vår forståelse og oversettelse

3.3.3 Pilotintervju

Intervjuguiden ble i forkant av intervjuene pilotert på en medstudent av oss som var i målgruppen. Siden vedkommende har gjennomført metoden 360 grader tilbakemelding som en del av emnet personlig lederutvikling, og har en lederstilling med personalansvar var vedkommende i vår målgruppe. Vedkommende kunne dermed gi relevante innspill på om innholdet var forståelig, både i forhold til språkformulering, men også temaene vi var innom. Vi fikk ikke noen konkrete tilbakemeldinger fra vedkommende på dette, men vi så selv behov for å legge til noen delspørsmål under enkelte av temaene i intervjuguiden. Dette var basert på temaer vedkommende pratet om, som vi ikke hadde tenkt kunne være relevant når vi lagde intervjuguiden. Ett eksempel på dette er at vi tok med ett spørsmål om informanten hadde fått noen uformelle tilbakemeldinger i etterkant av prosessen med 360 graders tilbakemelding.

Vi ønsket også å teste ut om det ikke var nødvendig med bruk av lydopptak under intervjuet, men heller ta notater på datamaskin. Flere av spørsmålene vi stilte i intervjuet ville gi svar som kunne være både personlige og sensitive. Hvorvidt en informant føler seg hemmet ved bruk av lydopptak eller at det tas notater er vanskelig å si noe om på forhånd, og det vil trolig også være personavhengig. Noen er mer åpne enn andre. Vår antagelse var at notatskriving ville virke mer naturlig, og mindre hemmende enn ved at intervjuet blir tatt opp. Vi var enige på forhånd om at den ene av oss kun skulle ha fokus på å stille spørsmål til informanten. Den andre skulle notere ned i intervjuguiden underveis. Ved å bruke intervjuguiden i notatskrivingen forsikret vi oss at vi var innom alle spørsmålene. Den som skrev notater, hadde også anledning til å komme med innspill og spørsmål underveis i intervjuet. På den måten var rollene til hverandre klare og dette var noe vi også informerte informanten om før vi startet intervjuet. Umiddelbart etter intervjuet var ferdig snakket vi sammen og gjorde oss noen refleksjoner hvordan det hadde gått. Vi hadde begge to oppfattet de samme funnene i

intervjuet og fikk diskutert disse. Vi begge leste også gjennom notatene med det samme. Konklusjonen var at det hadde fungert godt å ta notater og at det som var relevant av data var tatt med.

Ulempen med å ta notater direkte fremfor lydopptak er at vi ikke får direkte sitat fra informantene. Våre sitat i oppgaven vil derfor være ordrett fra notatene. På tross av denne ulempen opplevde vi at intervjuene ble personlige, og at informantene bydde på seg selv i sine betraktninger av 360 grader og læring. Dersom vi skulle gjennomført intervjuene på nytt ville vi tatt det samme valget.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

Når intervjuguiden og informasjonsskrivet var ferdig ble undersøkelsen meldt til SIKT (se vedlegg 1), og godkjent under gjeldende vilkår.

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjonsskrivet (se vedlegg 2) til informantene. Der fikk de mer informasjon om bakgrunn, formål og målgruppe. I tillegg informerte vi om at det kun var personopplysninger som navn og kontaktinformasjon vi kom til å oppbevare. Selve intervjuet ville være anonymt og at informanten ikke ville bli nevnt i vår oppgave med verken navn, alder, kjønn, organisasjon eller andre personopplysninger.

Vi opplyste også i dette skrevet at deltakelsen var frivillig. De fikk derfor beskjed om at de kunne trekke seg enten før eller underveis i intervjuet, uten å oppgi noe grunn. Dersom de derimot ønsket å trekke seg i etterkant av intervjuet, ville det kun være mulig for oss å slette kontaktopplysningene. Siden vi holdt notatene til intervjuene anonyme ville det ikke være mulig for oss å finne tilbake til hvilken informant de ulike notatene hørte til. Dersom en informant ønsket å trekke seg ville vi vært nødt til å slette notatene fra alle intervjuene, noe som ikke var aktuelt.

Når vi tok den første kontakten med informantene via SMS eller Messenger, ble det også naturlig at vi fortsatte dialogen på valgte plattform. Der planla vi tidspunkt for intervjuet og hvor det skulle gjennomføres. Sju av informantene ønsket fysisk intervju og her var vi fleksible og møtte på informantenes arbeidsplass dersom det var ønskelig. Ett intervju ble gjennomført på Teams. Vi var spente på hvordan dette intervjuet ville bli sammenlignet med de fysiske, men det gikk veldig bra. Verken vi eller informanten satt med en opplevelse av at digitalt intervju påvirket kvaliteten eller dataene som vi samlet inn. Selve intervjuene tok mellom 45 og 60 minutter. Her merket vi at dersom det var lenge siden de hadde gjennomført

studiet, så var det noen som ikke husket så godt, noe de selv også poengterte. Dermed ble intervjuet naturligvis kortere. Dette var forskjellig fra de informantene som nylig hadde gjennomført studiet. De husket gjerne ganske godt, og de hadde mye å fortelle på hvert tema. Disse intervjuene var også de lengste i tidsforbruk.

Sett tilbake så kunne det vært vurdert om informantene som tok studiet for mer enn fem år siden kunne fått en oppfriskning av oss. Enten i informasjonsskrivet eller i starten av intervjuet, hvor vi tok dem igjennom informasjonen som ble gitt i forbindelse med gjennomføring av metoden 360 grader tilbakemelding. Alternativt kunne vi bedt informantene om å lese gjennom refleksjonsnotatet sitt i forkant av intervjuet.

Etter å ha gjennomført flere intervjuer gjorde vi oss også en erfaring om at informantene ikke skilte, i like stor grad som oss, på metode og prosess. Vi har hele veien hatt et klart skille mellom 360 grader metode isolert sett og PLU-prosessen i sin helhet. Dette skilte vi også på i intervjuguiden. Likevel opplevde vi i flere intervjuer at når vi spurte om metoden, svarte informantene om prosessen. Og når vi spurte om prosessen var der noen som svarte med bakgrunn i metoden. Det var også noen som svarte på spørsmålene med bakgrunn i ledelsesstudiet som helhet. Dette har vi avgrenset i innledningen i vår oppgave at vi ikke skal forske på. Likevel ser vi at dette skillet ikke var like klart og definert for våre informanter. Dette ble derfor en erfaring vi gjorde oss, som vi ikke hadde tenkt over i forkant.

En annen ting vi burde definert bedre var målgruppen. Vi burde blitt enige om det var relevant at de satt i ei lederstilling når metoden 360 graders tilbakemelding ble gjennomført. Eller om det var relevant at de hadde ei lederstilling på tidspunktet de stilte opp som informant som betydde noe.

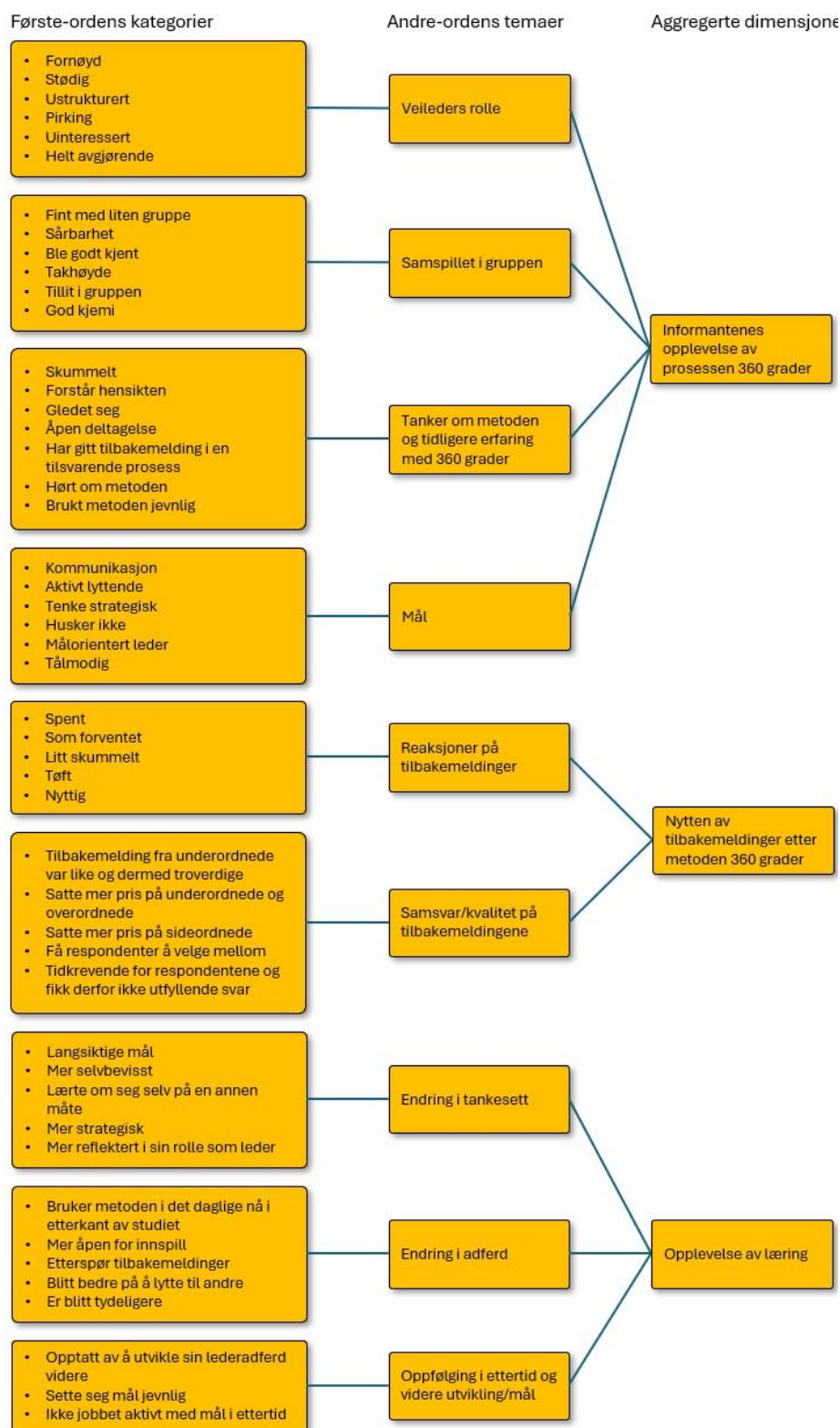
3.4 Dataanalyse

Når intervjuene var gjennomført satt vi igjen med notater fra alle intervjuene. For å få oversikt over mengden data vi samlet inn er vi ifølge Jacobsen (2015, s. 197) nødt til å forenkle og strukturere dataene. Samtidig skal vi også trekke noe fornuftig og forhåpentligvis konkludere med noe basert på disse dataene. Vi måtte da gjøre en analyse av de kvalitative dataene, hvor vi har valgt å gjøre en innholdsanalyse. Dette fordi denne formen for analyse er godt egnet til vår problemstilling, hvor vi ønsket å forske på informantenes opplevelse av læring ved 360 grader. I tillegg ønsket vi å se om vi fant likheter og ulikheter blant informantene. Vår innholdsanalyse baserer seg på det informantene sa i intervjuene. Vi så at vi kunne

kategorisere de innsamlede dataene til noen overordnede og meningsfylte kategorier. Deretter lagde vi en datastrukturmodell som bygde på disse kategoriene.

3.4.1 Kategorisering

Her deles dataene inn i ulike kategorier hvor forskeren skal forsøke å komme frem til ett eller noen få temaer. Ifølge Jacobsen (2015, s. 207) er den ene formen, første-syklus koding, å plassere data som ligner hverandre i en kategori. Den andre formen, andre-syklus koding, er ifølge Jacobsen (2015, s. 207) å danne kategorier som ikke finnes direkte i dataen, men som er kategorier som forskeren etablerer etter den første analysen er foretatt. Det poengteres videre av Jacobsen (2015, s. 207) at den kvalitative tilnærmingen til datainnsamling må bære preg av åpenhet. Det betyr at forskeren i liten grad har forhåndsdefinert kategorier, men at kategoriene har sitt fundament og utspring i hva informantene forteller. Vi valgte å sitte hver for oss når vi gikk i gang med kodingen. Dette fordi vi ønsket å se om vi kom frem til de samme første-syklus kategoriene. For oss var det viktig at første-syklus kodingen var så nær dataene som mulig. Dette fordi dataene skal ha sitt utspring i hva informantene forteller, og ikke hvilke forhåndsdefinerte kategorier vi mener dataene passer inn i. Vi gikk derfor igjennom notatene fra intervjuene og valgte ut ord og setninger som informantene benyttet for å beskrive sine opplevelser. På denne måten fant vi flere kategorier basert på dataene fra informantene. Vi forsøkte å begrense oss til 10-15 første-ordens kategorier. Når første-syklus kodingen var gjort møttes vi for å gjennomføre en andre-syklus koding. Vi så da at vi var stort sett enige i valg av første-ordens kategorier fordi vi begge hadde valgt ut svært mange av de samme dataene. I den videre kategoriseringen så vi at flere av informantene hadde gitt beskrivelser om mange av de samme temaene, og fellesnevneren var dermed ganske åpenbar. Når vi da skulle diskutere navn på andre-ordens temaene så var disse veldig tydelige og vi brukte i all hovedsak fellesnevneren som navn. Vi satt igjen med åtte andre-ordens temaer. Ut ifra disse valgte vi fire aggregerte dimensjoner. De to første dimensjonene skilte mellom informantens opplevelse av metoden og opplevelse av prosessen. Som vi har nevnt tidligere så opplevde vi at informantene hadde vanskelig for å skille disse to, og vi så av svarene vi fikk at disse to dimensjonene gikk over i hverandre. Vi valgte derfor å slå disse to dimensjonene til en - informantens opplevelse av prosessen 360 grader. Da satt vi tilslutt igjen med tre aggregerte dimensjoner. Etter flere iterasjoner ble datamodellen vår seende slik ut:



Figur 3: Datastrukturmodell

3.4.2 Sammenbinde

Etter datainnsamlingen kan man ifølge Jacobsen (2015, s. 213) sitte igjen med minst tre typer informasjon. Om ulike temaer/fenomener, om undersøkelsesenheten og om konteksten data ble samlet inn i. Disse tre type typene data kan kobles for å se om det er noen kausale

sammenhenger mellom dem (Jacobsen, 2015, s. 213). I den siste delen av analysen så vi etter sammenhenger mellom andre-ordens temaer og aggregerte dimensjoner. Den største sammenhengen vi så var hvordan målsettingsprosessen var avgjørende for opplevelsen av prosessen og læringen. Vi så også at bruk av veileder og samspillet i gruppen hadde betydning for opplevelsen av prosessen og læringen.

3.5 Forskningsetiske utfordringer

Etiske utfordringer i forholdet mellom forsker og det som undersøkes kan oppstå i flere sammenhenger og i ulik grad. Jacobsen (2015, s.47) sier at det er en grunnleggende forutsetning for begrepet informert samtykke. Denne forutsetningen inkluderer at den som skal undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen. Videre må informantene ha full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvordan dataene skal benyttes og hva det medfører for dem. Til slutt sier Jacobsen (2015, s. 48) at det er viktig at de har forståelse for informasjon som blir gitt, slik at de har forstått hva de eventuelt takker ja til. For å ivareta dette utarbeidet vi et informasjonsskriv som vi ga til informantene i forkant av intervjuene. Informasjonsskrivet inneholdt bakgrunn for prosjektet, formål, målgruppe, hva som skjer med informasjonen og at deltakelse er frivillig. Vi skrev også at de når som helst underveis i intervjuet kan trekke seg, og at vi da ville avbryte intervjuet.

Like viktig som frivillighet er kravet om privatliv. Dette kan innebære hvor følsom informasjonen er for den som skal undersøkes, hvor privat den er og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra dataene (Jacobsen, 2015, s.48-49). I vårt tilfelle hvor vi intervjuet ledere og spurte om deres opplevelse av 360 grader og utvikling som ledere, var vi bevisst på at dette kan være både et følsomt og privat tema for informantene. Da ble det ekstra viktig for oss å sikre at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner. For eksempel hva informanten har gjort i en spesiell situasjon. Dette ivaretar vi gjennom at alle informantene er anonyme i vår oppgave. Risikoen med å beholde informantenes anonymitet er større jo mindre utvalget vårt er. Vi sier derfor heller ikke noe om alder, kjønn eller organisasjonstilhørighet i vår oppgave.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

Kort fortalt kan vi si at undersøkelsens kvalitet handler om at den som leser forskningen faktisk tror at det som blir skrevet er sant (Jacobsen, 2015, s. 246). Dette har vi forsøkt å reflektere over i dette delkapittelet.

3.6.1 Intern gyldighet (validitet)

Intern gyldighet handler ifølge Jacobsen (2015, s. 228) om resultatene kan oppfattes som riktige. Eksempelvis om kildene gir riktig informasjon, tidspunktet for innsamling av data eller hvordan informasjonen kommer frem (Jacobsen, 2015, s.232).

I all forskning må man derfor være oppmerksom på mulige feilkilder. Også i vår oppgave vil vi kunne ha feilkilder. For eksempel vil en feilkilde hos oss være at vi kjenner til noen av informantene, som gjør at de bevisst eller ubevisst ikke gir oss all informasjon. Fordi de føler at det blir for nært og personlig, så unnlater de å fortelle alt. Dette er noe som vil være vanskelig for oss som forskere å oppdage.

En annen mulig feilkilde kan være at informantene våre opplevde utvikling og svarer basert på studiet som helhet, og ikke som om at 360 grader var en egen prosess. Dette var noe vi ble oppmerksomme på underveis i intervjuene. For eksempel når vi spurte om hva de hadde lært, så svarte de basert på studiet som helhet, og ikke 360 graderen alene. Vi forsket ikke på studiet som helhet, men kun 360 grader tilbakemelding som er en del av studiet. Vi måtte derfor være oppmerksomme på dette når vi jobbet videre med datamaterialet vårt. Dette kommer også frem i både diskusjonskapittelet vårt og i konklusjonen. Denne feilkilden ble større enn hva vi hadde sett for oss når vi startet på denne forskningen.

3.6.2 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Den eksterne gyldigheten handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). I vår oppgave nådde vi et metningspunkt etter vi hadde intervjuet åtte informanter. Da opplevde vi at svarene vi fikk ikke ga noe ny informasjon lengre. Vi ser også at vi ubevisst har fått en god spredning i informantene. Vi har intervjuet ledere både i offentlig og privat sektor, av begge kjønn og i ulik alder. Siden informantene svarte ganske likt, kan dette tyde på at vi har fanget opp viktige dimensjoner i vurderingen av hva de har opplevd å ha lært.

3.6.3 Pålitelighet (reliabilitet)

Jacobsen (2015, s. 241) mener man bør stille seg spørsmålet om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene som vi har kommet fram til. Herunder anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Samt at de som undersøkes og forsker påvirkes av hverandre (Jacobsen, 2015, s. 241). Vi valgte i denne oppgaven å ta notater fra intervjuene, noe som kan svekke

reliabiliteten. Både fordi det er en risiko med at vi ikke kan gjengi direkte hva som ble sagt, og fordi andre interessenter ikke kan foreta en sjekk av rådataene. Den av oss som tok notater hadde god trening i å skrive raskt på data, noe som ville minske denne risikoen. I tillegg så vi på det som en fordel for informanten at det var enklere å dele sensitive opplevelser, når intervjuet ikke ble tatt opp på en båndopptaker.

Et bevisst valgt fra vår side var at vi tilbydde oss å komme til informantenes arbeidsplass når vi avtalte intervjuene. Dette fordi vi ønsket at informantene skulle oppleve det som trygt, samtidig som det skulle oppleves som minst mulig belastende for dem selv. Dette takket flere ja til, med unntak av kun ett intervju som vi holdt på Teams.

Vår relasjon til informantene kan også være en mulig feilkilde. Fordi dette kan påvirke svarene som ble gitt. For eksempel turte de kanskje ikke være like ærlige når vi kjente til dem fra før. Eller motsatt, at de vi ikke kjente til fra før ikke turte åpne seg fullt. Hovedinntrykket var likevel at de delte åpent og ærlig av deres personlige erfaringer. Vi fikk dermed ikke inntrykk av at de holdt tilbake noe informasjon.

For å øke relabiliteten når vi gikk i gang med å analysere dataene, jobbet vi hver for oss med den første kategoriseringen. Denne gjorde vi i Excel ved at vi plasserte sitatene inn i ulike kategorier som vi lagde navn på selv. Når vi da møttes for å sammenligne så vi at vi var veldig enige i de ulike kategoriene. Noen kategorier hadde vi kalt det samme, mens andre hadde vi litt ulike navn på, men inneholdt de samme dataene. Når vi da møttes slo vi derfor sammen de kategoriene som var like, og ble enige om et felles passende navn.

4 Funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra datainnsamlingen vår. Vi har systematisert kapittelet med utgangspunkt i datastrukturmodellen vår fra kapittel 3, hvor underoverskriftene er de aggregerte dimensjonene.

4.1 Opplevelse av læring

Som forskere ønsket vi å finne ut av om informantene satt igjen med en opplevelse av læring av prosessen 360 grader. De innsamlede dataene våre viser at vi kan kategorisere informantenes opplevelse av oppfølging i tre underkategorier: Endring i tankesett, endring i atferd, og oppfølging i ettertid og videre utvikling/mål. Teori og tidligere forskning sier svært lite om metoden 360 grader tilbakemelding gir noe form for læring hos informantene. Vi spurte derfor informantene om de opplevde læring, og i så fall på hvilken måte. Den første kategorien vi har valgt ut er *endring i tankesett*. Et fellestrekk her at flere informanter opplever at de har gjennomgått en endring i tankesett:

«Ja, gjorde det. Blir mer bevisst på hvordan man er. Skriver, snakker og alt rundt kommunikasjon.» (Informant 6)

«Ja, det vil jeg si. Lærte mer om meg selv og hvordan andre så på meg. Fikk mer innsikt i hvordan andre opplevde min ledelse.» (Informant 7)

«Skulle ønske jeg lærte enda mer om meg selv som leder, selv om jeg lærte masse om mine positive sider som jeg tar med meg videre. Må tørre å endre ting for å lære. Konkrete ting som jeg lærte i prosessen, har jeg tatt med meg. Prosessen i seg selv var veldig lærerik.» (Informant 8)

Den andre kategorien vi har valgt ut er *endring i atferd* hvor også flere informanter opplever en endring:

«Ja, tror jeg er mer bevisst på min læremåte. Hvordan jeg påvirker andre mennesker. Av og til kan min tydelighet som leder skape avstand, fordi noen tenker at jeg har alle svarene, så noen ikke tør å si sin mening eller komme med forslag. Jeg er nå blitt mer bevisst på å spørre mer, være undrende og åpen for innspill.» (Informant 5)

«Har fått tilbakemeldinger på at jeg har blitt bedre på dette med å lytte til andre. At de får komme med sine meninger.» (Informant 7)

Når det gjelder den tredje kategorien *oppfølging i etterkant og videre utvikling/mål* så kan funnene tyde på at dette er todelt. Flere av informantene har jobbet bevisst med målene som ble satt:

«Langsiktig mål. Å være tydelig er et langsiktig perspektiv. Det samme med relasjoner. Begge er områder jeg må jobbe langsiktig med. Ikke en jobb jeg blir ferdig med, men pågår hele tiden.» (Informant 1)

«Har blitt tydeligere på målsetting. Blitt mer bevisst på målformuleringer. Både kortsiktige og langsiktige.» (Informant 5)

En informant har jobbet med målene, men hvorvidt det er som et resultat av prosessen 360 grader er ikke gitt:

«Ja, setter meg mål jevnlig ved å være leder og lede en hel seksjon. Setter meg mål nå som går på ivaretagelse av ansatte fremfor å løse alle oppgaver. Tror dette skyldes summen av all lederutdanning jeg har tatt, kan ikke si at det er 360 grader som er årsaken til dette.» (Informant 3)

Mens andre informanter har ikke jobbet noe videre med det, av ulike årsaker:

«Burde gjort det. Byttet jobb og kanskje gjør dette at man ikke er så målbevisst den første tiden.» (Informant 2)

«Har ikke jobbet veldig aktivt med disse målene i ettertid.» (Informant 3)

Å sette seg mål trenger ikke nødvendigvis å være personlige mål, men det kan være mål som er satt av virksomheten:

«Jeg er nødt til å styre, prioritere og sørge for at bedriften når de målene som er satt. Føler ikke jeg blir ferdige med disse målene.» (Informant 1)

«Ja, har satt mål for bedriften. Skal være en bedrift som har ting på stell blant andre interessenter. Alt skal være tilrettelagt for andre som krever noe fra dem. For eksempel HMS og opplæringsmateriale.» (Informant 8)

Andre informanter opplever å fortsette sin utvikling i etterkant, og er noe som de kontinuerlig jobber med:

«Nei, jeg har ikke satt meg nye mål i etterkant, men jeg har fått et mer reflektert forhold til min rolle som leder. Både makt og beslutninger som påvirker medarbeiderne. Må være bevisst på den makta jeg har, og dette synes jeg selv at jeg bruker mer tid på å reflektere over før jeg handler. Setter av tid til refleksjon. Opptatt av å utvikle min lederatferd videre. Etterspør tilbakemeldinger konkret. Spør om evalueringer fra de ansatte etter et konkret prosjekt eller en oppgave. Å være tydelig er et langsiktig perspektiv. Det samme med relasjoner. Begge er områder jeg må jobbe langsiktig med. Ikke en jobb jeg blir ferdig med, men pågår hele tiden. E nødt til å styre, prioritere og sørge for at bedriften når de målene som er satt. Føler ikke jeg blir ferdige med disse målene. Har ikke satt meg andre mål som jeg ikke har oppnådd.» (Informant 1)

«Har det i bakhodet hele tiden. Er mer bevisst. Gjør ingen konkrete tiltak, men har det i bakhodet. Tenker gjennom hvordan jeg ønsker å bli oppfattet av andre. Har også tatt noen andre personlighetstester, en med fargekoder. Har tatt denne flere ganger. Mest ift. kommunikasjon. Har blitt mer bevisst på kommunikasjon mellom alle ledd.» (Informant 6)

«Har fått tilbakemeldinger på at jeg har blitt bedre på dette med å lytte til andre. At de får komme med sine meninger.» (Informant 7)

Flere informanter dro frem PLU-gruppen og erfaringsutvekslingen og erfaringsoverføringen som gjøres her som avgjørende for sin opplevelse av generell læring:

«Læring i det å jobbe med PLU gruppen. Hvordan oppfattet andre meg som egentlig ikke kjenner meg så godt i jobbsammenheng.» (Informant 2)

«(...) Spesielt med tanke på konflikthåndtering. Her var det mange av de andre i gruppen min som hadde erfaringer og opplevelser med konflikter som de fikk tilbakemeldinger på. Dette fikk jeg også læring fra. Bruker mye av dette, uten å være bevisst på dette. (Informant 4)

«(...) En ting var selve undersøkelsen, men vel så mye fra PLU-gruppen. Erfaringer fra ledere i andre virksomheter, som for eksempel private bedrifter, som jeg likevel kunne benytte i min virksomhet. Erfaringsoverføring. (Informant 5)

Oppsummert tyder funnene på at samtlige av informantene opplevde læring i en eller annen form eller grad, og at PLU-gruppen spiller en viktig rolle når det gjelder opplevelsen av læringsutbytte. Flere av informantene satte seg personlige mål som de har jobbet med i ulik grad i etterkant av prosessen, mens andre har jobbet med mål som er satt av virksomheten. De fleste informantene opplever å fortsette sin utvikling i etterkant av prosessen og får også tilbakemeldinger på dette fra omgivelsene rundt seg.

4.2 Informantenes opplevelse av prosessen 360 grader

Informantene trakk frem fire temaer knyttet til sin opplevelse av 360 grader: Veileders rolle i prosessen, samspillet i gruppa, tanker om prosessen i forkant og målsetting.

Den første kategorien vi har valgt ut er *veileders rolle* i prosessen. En fellesnevner er at flere av informantene mener at veileders rolle er personavhengig. Dersom de har en positiv opplevelse med veileder, bidrar dette til læring:

«Han var veldig stødig. Jeg var veldig fornøyd med han fordi han klarte å vinkle tilbakemeldingene. For eksempel en negativ tilbakemelding kunne han snu til det positive. Veldig god veileder med mye erfaring. Tror det er viktig for prosessen.» (Informant 4)

«Helt avgjørende for utbytte. Har stor betydning for hva man sitter igjen med. Hadde både struktur og takhøyde. Han trykket på de rette knappene, og la til rette. Utfordret oss på tilbakemeldingene.» (Informant 5)

«Jeg opplevde veileder som åpen, og at han så menneskene. Flink å trekke ut det viktige i besvarelsene. God tid til alle slik at de fikk tid til å gå gjennom. Jeg følte

veileder skapte trygghet og var støttende. Veileder hadde mye erfaring, noe jeg ser på som en styrke. Jeg er glad for at vi brukte veileder slik at det var litt struktur rundt prosessen.» (Informant 8)

Videre ser vi at veileders rolle også kan være negativ for prosessen. Hvis veileder ikke er strukturert eller god til å veilede, ser vi at dette på sin side er ødeleggende for opplevelsen av prosessen:

«Veileder var ustrukturert. Pratet seg litt bort noen ganger. Opplevde det litt ulikt fra hvordan jeg selv er, så opplevde dette som litt utfordrende. Jeg måtte selv gi beskjed noen ganger om at vi måtte tilbake til temaet. Savnet noen som faktisk tok styringen. Jeg tror jeg skulle klart det fint å jobbe med tilbakemeldingene uten en veileder eller en hel gruppe. Kanskje en annen å sparre med, men ikke nødvendigvis en veileder.» (Informant 6)

«Jeg opplevde at veileder ikke var så interessert. Han var ikke så interessert i enkeltpersoner. I tillegg favoriserte han enkeltpersoner. Jeg og en til ble favorisert fordi vi hadde et reflektert forhold til ledelse, tyngre og mange års erfaring. Veileder fikk ikke til å gi gode tilbakemeldinger som var uunnværlige, men som gruppe var det bra.» (Informant 7)

Funnene kan oppsummeres med at informantene er samstemte når det gjelder betydningen av veileders rolle. De har derimot noe ulik opplevelse av veileder og hvorvidt veileder oppfylte deres forventninger. For noen ble det en negativ opplevelse med bruk av veileder, fordi veileder ikke klarte å skape noe uunnværlig for informantene og ikke oppfylte rollen. En av informantene mener til og med at informantene kunne klart seg uten veilederen.

Den andre kategorien som skiller seg ut blant svarene fra informantene er *samspillet i gruppen*. Siden deler av prosessen med personlig lederutvikling skjer i grupper, er det flere av informantene som har trukket frem dette når de beskriver sin opplevelse av prosessen. Et fellestrekk her er at samtlige informanter hadde en positiv opplevelse med gruppen. De synes det var en fin størrelse på gruppen, at man ble godt kjent og det var stor takhøyde i gruppa:

«Vi var en gruppe på seks til åtte stykk. Fint at gruppen ikke var større. Jeg følte selv at jeg fikk minst frem. Det var mye sårbarhet i gruppen, så mange som fikk mye frem. Tror det var viktig at gruppen ikke var så stor. Vi tok mange runder i gruppen for å fortelle om livene våre for å skape forståelse, tillit og bli kjent.» (Informant 4)

«Vi var ca. fem til seks stykker i gruppen. Det var takhøyde i gruppen og vi diskuterte ting åpent. Synes det var greit. Jeg hadde ingen problemer med tilbakemeldinger, og vi diskuterte hverandres tilbakemeldinger. Selv var jeg åpen for å gjøre noe med tilbakemeldingene jeg fikk. Det var rom for å gi ærlige tilbakemeldinger i gruppen.» (Informant 6)

Informantene er enige når det gjelder betydningen av samspillet i gruppen. Oppsummert kan vi si at samspillet internt i gruppene opplevdes veldig bra, uavhengig av veileders rolle. De ble både trygge på hverandre, og det var stor takhøyde i gruppene. Noe som resulterte i at de utvekslet erfaringer med hverandre. Og dermed også lærte noe av hverandre, som flere informanter poengterer:

«(...) Det å høste erfaringer fra andre ledere var gull verdt.» (Informant 1)

“For min egen del satt jeg mest igjen med nytten av å sparre med andre ledere om deres utfordringer. Dette ga meg god erfaring. For meg selv følte jeg ikke det var noe nytt.” (Informant 3)

Den tredje kategorien som vi har valgt ut blant svarene fra informantene er *tanke om prosessen i forkant*. I intervjuene spurte vi informantene om hva de tenkte om metoden, når de fikk denne presentert som en del av emnet personlig lederutvikling. Flere av informantene var godt kjent med selve metoden og hadde gjort seg opp noen tanker før prosessen startet:

«Jeg er godt kjent med denne metoden, fordi jeg har brukt den jevnlig hele karrieren i egen organisasjon. Derfor ga det meg ingenting nytt når jeg nå tok den ved UiT. Men jeg liker konseptet og metoden. Tror det er en lur metode og konsept. Den gir gode tilbakemeldinger.» (Informant 3)

«Jeg tenkte at det var en grei metode. Den eneste måten å finne ut av hvordan man er, ved å få tilbakemeldinger fra overordnede, underordnede og sideordnede. Jeg håpet at folk ville svare ærlig. Jeg var avhengig av tilbakemeldinger for å kunne utvikle meg. Så jeg var positiv til metoden.» (Informant 6)

«Tenkte at det var en omfattende metode. God metode hvis informantene svarer grundig og ordentlig. Jeg har ulik erfaring med det. Fordi det krever tid og refleksjon. Det er en krevende undersøkelse for de som skal svare. Men en god metode hvis man får gode tilbakemeldinger.» (Informant 7)

For en av informantene var gjennomføringen av metoden som benyttes i prosessen ukjent. Denne informanten hadde likevel gjort seg opp noen tanker i forkant:

«Jeg måtte lese om metoden, fordi jeg hadde hørt at andre hadde benyttet metoden. Jeg lurte på hvem som kunne gi best bilde av meg når de skulle være informant i prosessen. Ønsket at det var noen som kjente meg godt slik at de turte å gi ærlige svar. Og slik at jeg fikk mest mulig utbytte av prosessen. Spesielt de underordnede.» (Informant 4)

Som vi ser av sitatene, hadde samtlige informanter hørt om metoden. Det var derimot ulikt hvor godt de kjente til metoden som benyttes i prosessen, og om de hadde tidligere erfaringer med akkurat denne metoden. Flere av informantene beskriver også prosessen og dette med å få tilbakemeldinger som skummelt:

«Jeg tenkte umiddelbart at dette var skummelt. Vi skal intervju sideordnede, underordnede og overordnede. Og det var skummelt å få tilbakemeldinger. Men jeg synes det var en veldig positiv prosess. Det var en lang prosess som ble tatt stegvis og som fungerte veldig bra. Det var veldig trist når PLU-perioden var over.» (Informant 1)

«Jeg var blant de yngste i kullet. Synes det var litt skummelt at jeg var ung og ikke hadde så mye ledererfaring. Alle som skulle evaluere meg var eldre, det synes jeg også var skummelt. (...) Jeg har et familiemedlem som har vært gjennom metoden, og som var positiv til metoden.» (Informant 8)

Hver og en av informantene har en individuell opplevelse av metoden. Informantenes opplevelse påvirkes blant annet av hva de visste om metoden tidligere. Om de hadde gjennomført metoden tidligere i en annen sammenheng. Samt egen erfaring i lederrollen.

Som en del av prosessen ble studentene oppfordret til å sette seg mål som de skulle jobbe videre med. Dette valgte vi å spørre studentene om i intervjuet. Den fjerde kategorien vi har valgt ut er derfor *målsetting*, da vi ser at de fleste informantene valgte å sette seg mål når de jobbet med metoden 360 grader. Noen satte seg helt konkrete mål, mens andre satte seg mål som ikke var like konkret:

«Jeg valgte kommunikasjon, dette er en grunnpilar i mye. Bestemte seg for at målet skulle være å gi konstruktive tilbakemeldinger. Både ros, anerkjennelse og se de ansatte. For eksempel gi konkrete tilbakemeldinger på hva de har vært flinke til. Jeg har blant annet også blitt flinkere til å informere alle om hva de andre jobber med. Jeg synliggjør innsats, samtidig som det dekker et informasjonsbehov. Et annet mål jeg satte meg var å lede seksjonen og utnytte de ansattes sterke sider.» (Informant 1)

«Målene handlet om å være en målorientert leder. Handlet om at virksomheten skulle ta seg fremover. Bevisst på valgene som leder, og ikke som menneske. Tilbakemeldingene gjorde meg mer bevisst.» (Informant 5)

«Jeg satte meg mål om møteledelse. Ha struktur og ansvar for fremdrift. Samt lytte mer til andre, ikke komme med løsningene med en gang. Inkludere andre i beslutninger og fokus på etikk.» (Informant 7)

Andre hadde mer spesifikke mål som gikk på å oppnå en bestemt stilling:

«Jeg ønsket å bli avdelingsleder.» (Informant 4)

«(...) Og kanskje dette må å få ei lederstilling.» (Informant 6)

Kun en av informantene husket ikke målene informantene selv satte seg:

«Jeg husker ikke hvilke mål jeg satte meg.» (Informant 3)

Oppsummert ser vi at de aller fleste informantene satte seg individuelle mål å jobbe med som en del av metoden 360 grader. Kun en av informantene husket ikke, eller satte seg ikke mål. Denne informanten sier også at det var nytten av å sparre med andre ledere som informanten satt mest igjen med etter prosessen. Og for informanten selv var det ikke noe nytt etter denne prosessen. Vi ser derfor at bruk av mål kan ha betydning for hvordan opplevelse informantene har av metoden.

4.3 Nytten av tilbakemeldinger etter metoden 360 grader

Informantene trakk frem to temaer knyttet til nytten av tilbakemelding etter metode 360 grader: Reaksjoner på tilbakemeldinger og samsvar/kvalitet på tilbakemeldingene.

Den første kategorien vi har valgt ut er *reaksjoner på tilbakemeldinger*. Et fellestrekk ved flere av informantene var at tilbakemeldinger var som forventet:

«Helt greit. Heldig, siden mange var fornøyde. Ikke overrasket over tilbakemeldingene som kom frem. Ikke noe problem å takle tilbakemeldingene. Handler kanskje om både forventninger og om man blir overrasket eller ikke av tilbakemeldingene.» (Informant 1)

«Nyttig. Fikk ingen tilbakemeldinger som jeg var overrasket over.» (Informant 3)

«Tilbakemeldingene var som forventet. Fikk tilbakemelding på at jeg var litt ustrukturert. Noe jeg også forventet.» (Informant 8)

Ikke alle informanter opplevde tilbakemeldingene som forventet, og de ble dermed overrasket. Disse to informantene fikk tilbakemeldinger på at de var distanserte og ikke nødvendigvis åpne for tilbakemeldinger, noe de selv opplevde at det var:

«Spent, men mest bekymret for at noen ikke turte å være ærlig. Bruker mye energi på dette, og da ønsket jeg at det skulle gi noe tilbake. Ble nok litt overrasket over hvordan noen så på meg. Mye mer distansert fra dem enn det jeg følte selv. Synes jeg var veldig privat av meg, og bøy lite på meg selv. Ble overrasket over dette fordi jeg selv følte jeg bøy mer på meg selv. Disse tilbakemeldingene var mest fra de underordnede, var mer lik de som kom fra sideordnede. Kjente på at dette skille var helt greit, og ønsket ikke

å dele så mye. Derfor ville jeg ikke endre så mye på dette området, selv om jeg fikk negative tilbakemeldinger.» (Informant 4)

«Litt skummelt. Kjenner meg igjen i det store og hele, men når man ser på enkeltkommentarer er dette litt skummelt. Man tar en forsvarsposisjon med en gang man leser tilbakemeldingene. En tilbakemelding var at jeg sier at jeg vil ha tilbakemeldinger, men er litt usikker på om du faktisk ønsker det. Denne tilbakemeldingen har vært utrolig bra. Fordi man egentlig har bestemt seg på forhånd, men mantra er at man skal være åpen og ærlige.» (Informant 7)

Videre ser vi at det kan tyde på at erfaring i rollen som leder og hvor trygg informanten er i denne rollen kan påvirke reaksjoner på tilbakemeldingene:

«Kan være tøft å få tilbakemeldinger, men føler meg trent på det og derfor positivt med tilbakemeldinger». (Informant 3)

«Hadde kanskje vært mer spent dersom jeg hadde hatt mindre ledererfaringer. Det å ha vært leder så mange år gjør at man er trygg på dette og har erfaring som leder.» (Informant 5)

«Føler meg trygg på mine egne styrker og svakheter i dag.» (Informant 6)

Den andre kategorien, *samsvar/kvalitet på tilbakemeldingene* inneholder flere forhold som er verdt å belyse. Vi ser at enkelte informanter mener at hvor godt respondenten kjenner til informanten eller at de velger respondenter som tørr å være ærlige, kan ha betydning for hvor troverdige tilbakemeldingene oppleves:

«De som har svart kjenner meg godt, dette tror jeg har vært et suksesskriterium.» (Informant 1)

«Hadde valgt ut respondenter som ville gi meg ærlige tilbakemeldinger. Både på godt og vondt. Kollegaer som jeg har jobbet med i mange år.» (Informant 3)

«Valgte ut noen som jeg mente/trodde turte å si imot. (Informant 7)

Intensjonen med metoden er å få et innblikk i hvordan de rundt oppfatter informanten, og det er en antagelse at dersom disse samsvarer med hverandre så har de et omforent syn. Det samme vil gjelde dersom dette synet samsvarer med hvordan informanten selv ønsker å fremstå. Flere informanter opplevde at tilbakemeldingene de fikk fra de ulike respondentene samsvarte:

«Fikk tilbakemeldinger fra respondenter fra dagens avdeling, og to tidligere avdelinger. Så at det var ganske omforent syn/tilbakemeldinger fra avdelingene. Jeg opplevde det som positivt at synet fra både leder og underordnede var lik. De opplevde min atferd likt. Synes det er bra.» (Informant 3)

«Samsvarte mellom det jeg selv scoret meg selv. Men dette kan ha sammenheng med at jeg har gjennomført dette før.» (Informant 7)

To av informantene hadde scoret seg selv annerledes enn de underordnede og reflekterer over hvorfor i intervjuene:

«Hadde vurdert meg selv strengere enn hva respondentene hadde. For eksempel hadde jeg vurdert meg selv strengt på dette med planlegging og struktur. Fikk tilbakemelding på at jeg var veldig strukturert og alltid hadde en plan både av under-, side-, og overordnet. Respondentene mente jeg var god på dette, selv om jeg selv ikke følte dette» (Informant 2)

«(...) Men tilbakemeldingene fra de underordnede var veldig like, noe som gjorde at jeg tenkte at de var troverdige. Har tenkt i ettertid, hvorfor har jeg skåret meg selv annerledes enn de underordnede. Tenker at siden jeg scoret meg så forskjellig fra de andre, lurer jeg på hvorfor jeg gjorde dette.» (Informant 4)

På 360 grader tilbakemelding kan respondenten sette en score, og man kan også skrive utfyllende fritekst om informanten innenfor det aktuelle temaet. Slik var det praktisert på denne utdanningen. Et fellestrekk er at utfyllende tekst gir informanten bedre forståelse for scoren de har fått, i tillegg til at det gir dem mer å jobbe med i den videre prosessen:

«Kunne tenkt meg mer som underbygde det de svarte, slik at jeg forsto bedre. For eksempel at de måtte begrunne svarene. Hvis man som leder skal få mest mulig ut av dette, er det beskrivelsene som er interessante. Overordnet var den eneste som begrunnet hvorfor scoren var slik den var.» (Informant 4)

«Fikk en del fritekst i tilbakemeldingene i tillegg til score. Overordnede scorte bare 6 på alt, men ingen kommentarer. Opplevdes noe spesielt.» (Informant 7)

«Det var ikke så mange respondenter å velge mellom. Overordnede ga en utfyllende beskrivelse, men underordnede og sideordnede synes det var tidkrevende og vanskelig å svare på. Derfor ble disse svare ikke så gode.» (Informant 8)

Videre ser vi at det er ulik oppfatning blant informantene og hvem sin tilbakemelding de satt pris på:

«Satte mer pris på underordnede og overordnede. De sideordnede ble mer perifer. Overordnede (ledergruppen) ser meg i det daglige, og følte de var de mest nyttige.» (Informant 5)

Satte mest pris på sideordnede fordi det er ikke så ofte man får tilbakemeldinger fra denne gruppen. Overordnede får man gjerne tilbakemeldinger fra naturlig.» (Informant 6)

Tilbakemeldingene samsvarte mellom overordnet, sideordnet og underordnet. Men overordnet ga utfyllende tilbakemeldinger så denne satt hun mest pris på.» (Informant 8)

Et interessant funn som var poengtert av enkelte informanter var at de opplevde at terskelen for å få tilbakemelding fra under-, side- og overordnede var blitt lavere etter prosessen med 360 grader:

«Opplevde i ettertid at det var brutt ned en terskel for å gi tilbakemeldinger til meg. Har opplevd at flere har gitt meg tilbakemeldinger på andre områder i etterkant. Vet ikke om de ville gjort det uansett, men tror terskelen har blitt lavere. Utvikler tillitten til hverandre. Et fundament som gjorde at vi er trygge på hverandre.» (Informant 1)

«Får oftere tilbakemeldinger nå. Tror det er fordi jeg åpnet opp kulturen med å gi tilbakemeldinger med denne prosessen.» (Informant 4)

«Det kan være at prosessen med 360 grader har åpnet opp for tilbakemeldinger i etterkant. Når jeg nå sitter som leder. Vi har i dag en åpen dialog og gir tilbakemeldinger» (Informant 6)

Oppsummert så ser vi at de fleste informantene opplever at tilbakemeldingene er som forventet. De som ikke opplevde dette ble overrasket, men satte likevel pris på tilbakemeldingene og de tok dette med seg videre. Trygghet og erfaring i rollen som leder kan påvirke ens reaksjon på tilbakemeldingene. Informantene opplever at tilbakemeldingene er valide og reelle dersom de samsvarer med hverandre. Funnene tyder også på at det er ulik oppfatning av hvem sine tilbakemeldinger som blir mest satt pris på, men at det var de utfyllende kommentarene som ga informantene best grunnlag for å jobbe videre i prosessen med 360 grader tilbakemelding. Dersom respondenten kjenner godt til informanten så kan det tyde på at dette vil påvirke både forventninger til og kvalitet på tilbakemeldingene. Det var også overraskende å se at bruken av 360 graders tilbakemelding kan påvirke tilbakemeldingskulturen i organisasjonen.

5 Diskusjon

Vi har tatt utgangspunkt i funn fra den kvalitative undersøkelsen, og har ut fra dette valgt å dele kapittelet inn i tre deler. Den første delen, *informantene opplevde at de lærte*, tar utgangspunkt i teori innenfor læring hvor vi har sett på ervervelse av ny kunnskap, nye ferdigheter og atferdsendring. Funnene drøftes i lys av teorien og tidligere forskning. I den andre delen, *hva var det som gjorde at opplevelsen ble positiv*, ser vi blant annet på hvordan bruk av veileder, målsetting og samspeillet i gruppa har påvirket prosessen med 360 grader. Funnene drøftes i lys av teori og tidligere forskning. Den tredje delen tar for seg *metodiske utfordringer* som vi ønsker å belyse. Denne delen er todelt. På den ene delen ser vi på det som vi mener er viktig for fremtidig forskning. Den andre delen belyser et område som vi mener kan være med å videreutvikle metoden 360 grader.

5.1 Informantene opplevde at de lærte

Som vi har nevnt tidligere i oppgaven så sier forskningen svært lite om metoden 360 grader tilbakemelding gir noe form for læring hos informantene. Det tidligere forskning har vist oss er at 360 grader har en rekke positive personlige effekter som vi mener er viktige forutsetninger for læring og overføring av læring. For å avdekke og evaluere om ønsket effekt er oppnådd kan man benytte seg av Kirkpatrick's evalueringsmodell hvor to av evalueringsnivåene er interessante, fordi de sier nettopp noe om dette med læring (referert i Martinsen, 2019a, s. 398):

- Læring – opplevde lederne at de fikk ny kunnskap eller nye ferdigheter som en del av 360 grader?
- Overføring av læring – opplevde lederen at den gjennomgikk en atferdsendring etter 360 grader?

I undersøkelsen ba vi alle informantene si hva de mener ligger i begrepet læring, og her var svarene todelt. Den ene delen mente læring er å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse, mens de andre mente dette var en varig endring i tankesett og atferd. Samtlige av informantene mener selv de har opplevd læring i en eller annen form eller grad. De utdyper dette ved å vise til både ny kunnskap og kompetanse som de mener er vesentlig, samt endring i tankesett og atferd. Dette samsvarer med definisjonen av læring fra Lai (2021, s.114) som sier at læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse, og mener at endring i kompetanse og atferdspotensial er av relativt varig karakter.

Flere av informantene beskrev at de er blitt mer bevisst på seg selv og sin egen fremtoning etter 360 grader. Den største fellesnevneren her er innenfor kommunikasjon. Flere nevner at de er blitt flinkere til å lytte, gi og få tilbakemeldinger og eget kroppsspråk. Denne bevisstgjøringen samsvarer med studiene som er gjort av Atwater et al. (2002), Luthans & Peterson (2003) og Nieminen et al. (2013). I studiene kommer det frem at tilbakemeldingsprosessen påvirker selvbevisstheten og at økt selvbevissthet resulterer i mer nøyaktige selvvurderinger. Dermed minimerte den negative effekten av å overvurdere seg selv. Informantene har tatt til seg denne tilbakemeldingen og justert sin atferd deretter. Enkelte informanter opplever ikke å ha blitt mer selvbevisst, av ulike årsaker. En informant har gjennomført 360 grader flere ganger tidligere, og opplevde dermed ikke at det kom noen nye tilbakemeldinger som ikke allerede var kjent. Informanten hadde derfor ikke særlig utbytte av selve tilbakemeldingene. Denne opplevelsen bekreftes av en studie gjennomført av Smither et al. (2005) hvor funnene indikerer at endring eller forbedring har større sannsynlighet til å inntreffe når informanten får tilbakemelding som indikerer at endring er nødvendig, eller oppfatter et behov for å endre seg. Dette stemmer godt med forskningsmodellen vår, figur 2, fra kapittel 2, som viser at dersom man skal oppleve læring så må man få en reaksjon på tilbakemeldingen som igjen medfører at man tar handling.

Et av funnene vi var positivt overrasket over var at flere informanter forteller om en arbeidshverdag hvor terskelen for å gi tilbakemeldinger til dem har blitt lavere. Det kan synes som barrieren ved å gi tilbakemeldinger ble brutt ned når informanten ba om tilbakemeldinger første gang. Noen informanter opplever også at dette går begge veier – at det er rom for å gi tilbakemeldinger også til under-, side- og overordnede nå. De har også blitt mer bevisst hvordan man gir tilbakemeldinger, at det gjøres på en god måte. Enkelte informanter sier at de bruker metoden nesten daglig, og kan eksempelvis i etterkant av prosjekter gi hverandre tilbakemeldinger på hva som fungerte og hva som ikke fungerte. Dette kan tyde på et forbedret tilbakemeldingsmiljø i organisasjonen. Arnulf (2020, s. 110) påpeker at de fleste mennesker forstår umiddelbart at tilbakemelding er viktig dersom man ønsker å forbedre seg, fordi man kan ikke bli bedre dersom man ikke vet hvordan man presterer. Tilbakemelding er dermed en viktig forutsetning for læring. Dette stemmer også godt med forskningsmodellen vår, figur 2, fra kapittel 2 som viser at tilbakemeldinger er en del av prosessen når det kommer til opplevelsen av læring.

Flere av informantene fortalte at de ervervet ny kunnskap og kompetanse fra sine medstudenter. De utdyper dette ved å vise til både PLU-gruppene, men også som en del av et

skolekull hvor man deler erfaringer og egen kunnskap med hverandre. Informantene var ofte plassert i grupper på tvers når det var samlinger og forelesninger hvor erfaringsutveksling var en stor del av tilnærmingen. De opplevde også å erverve ny kunnskap og kompetanse siden de var en del av et utdanningsløp med faglig innhold innenfor ulike emner. I studiet master i erfaringsbasert ledelse ved UiT var noen av emnene arbeidsrett, konflikthåndtering, organisasjon og ledelse, kommunikasjon og økonomiforståelse. Disse emnene har vært nevnt av enkelte informanter som viktige «grunnsteiner» i det å være og fungere som leder i en organisasjon, og disse har dermed gitt dem en opplevelse av læring i deres rolle som leder. Begge disse arenaene, PLU-gruppene og utdanningsløpet, hvor de selv mener de har opplevd læring samsvarer med Karp (2019, s. 102-103) som tar for seg uformell og formell læring. Den uformelle læringen kan skje som følge av sosial interaksjon med andre ledere, mens den formelle læringen skjer igjennom utdanning. Det interessante her at sistnevnte funn baserer seg ikke på prosessen 360 grader, men på studiet som helhet. Vi skal komme nærmere tilbake til dette funnet avslutningsvis i dette kapittelet.

5.2 Hva var det som gjorde at opplevelsen ble positiv?

Først og fremst mener informantene at veileder har en betydelig rolle i prosessen med 360 graders tilbakemelding. Dette konkluderer også flere artikler fra tidligere forskning med. Både Luthans & Peterson (2003) og Skogstad (2015, s. 332) mener at det vil være vanskelig for lederen alene å prosessere all informasjonen. Også Nieminen et al. (2013) bekrefter behovet for en veileder, for å hjelpe lederne til å tolke tilbakemeldingene.

Når der er sagt, ser vi at samtlige trekker frem samspillet i gruppen som noe verdifullt. De som hadde dårlig kjemi eller en negativ opplevelse med veileder, hadde likevel en positiv opplevelse av gruppen. Hvor samtlige hadde utbytte av dette samspillet i gruppen. Det som også trekkes frem som svært positivt er nettverket man skaper. Enkelte informanter kunne fortelle at de etter flere år fortsatt har kontakt med sin PLU-gruppe, og at de møtes jevnlig. De sier at det har vært en fin arena for dem å diskutere ulike utfordringer og høste erfaringer fra hverandre lenge etter studiet er avsluttet. Her kan vi se noen likhetstrekk med det som Mbokota & Reid (2022) kom frem til i sin studie. Deres resultater viste også at samspillet i gruppen spilte en stor rolle i å utvikle den personlige kompetansen. Herunder økt retningsans, selvbevissthet og selvtillit for å nevne noe. Mbokota & Reid (2022) konkluderte også i sin studie med økt sosial kompetanse som effekt av gruppecoaching. Hvor deltakerne viste både bedre forståelse for andre, forbedrede relasjoner og evnen til å styrke andre. Videre

konkluderte de med at gruppecoaching var et psykologisk trygt sted der læring og vekst kunne finne sted.

Underveis i prosessen, fikk flere av informantene tilbakemeldinger fra både veileder og de andre i PLU-gruppen på seg selv. Dette er ikke et obligatorisk steg i prosessen med 360 grader, men det ble naturlig i gjennomgang av tilbakemeldingene sammen med PLU-gruppen. Dette gjorde at de fikk tilbakemeldinger fra noen som ikke kjente dem så godt. Peiperl (2001) mener at når man skal gjøre utvelgelse av kildene, er det de menneskene som jobber tettest med dem som er best egnet til å dømme ytelsen til andre. Til tross for denne påstanden påpekte flere informanter at flere av tilbakemeldingene fra respondentene, samsvarte med de som kom fra PLU-gruppen. De hevder at dette ga dem stor verdi i prosessen. Her kan vi se noen likhetstrekk med studien til Ellison et al. (2022), som kom frem til at resultatene av 360 grader vil bli forbedret når deltakerne har jobbet i et gunstig tilbakemeldingsmiljø i organisasjonen. Videre viste studien at et gunstig tilbakemeldingsmiljø gir ledere den støtten og ansvarligheten som er nødvendig for å høste større fordeler av 360 grader.

En annen sammenheng vi har sett i vår studie er at kunnskaper om metoden i forkant, og informantenes innstilling til metoden har betydning for opplevelsen av læring. For eksempel har en av informantene sagt at informanten har gjennomført metoden flere ganger tidligere. Opplevelsen til informanten var dermed at metoden ikke ga så mye denne gangen. Her kan vi se noen sammenhenger til Brett & Atwater (2001) sin forskning. Deres funn indikerer at ledere som fant tilbakemeldingene mindre nyttig ble oppfattet som mindre utviklingsorienterte.

Med noen unntak ser vi videre at de fleste informantene satte seg konkrete og individuelle mål å jobbe med som en del av 360 grader. Dette underbygger resultatene som også kom frem i studiene til Smither et al. (2005) og Luthans & Peterson (2003). Resultatene de kom frem til viste at det var mer sannsynlig at ledere som jobbet med en veileder satte seg spesifikke mål. I vår forskning mener vi at vi kan se en sammenheng mellom opplevelsen av prosessen og om de satte seg konkrete mål eller ikke. Dette har vi illustrert i følgende tabell:

	OPPLEVELSE AV PROSESSEN OG LÆRING
Satte seg konkrete mål	<ul style="list-style-type: none"> - Positiv - Det beste med studiet totalt sett
Satte seg mål, men ikke så konkret	<ul style="list-style-type: none"> - God opplevelse
Satte seg ikke mål	<ul style="list-style-type: none"> - Metoden «ga» ikke informantene noe nytt eller spesielt - Usikker på grad av læring

Tabell 4: Sammenheng mellom mål, opplevelse av prosessen og læring

Vi kan ikke generalisere, men i vår forskning kan vi se at målsettingsprosessen er avgjørende for opplevelsen av prosessen og læringen. Dette stemmer godt med forskningsmodellen vår, figur 2, fra kapittel 2. Dette samsvarer også med det som Lai (2021, s. 133) kaller humanistiske læringsprinsipper. Lai (2021, s. 133) mener at jo bedre kjent en deltaker er med målene med et tiltak, desto større sannsynlighet er det for at man oppnår ønsket effekt. Videre mener hun at det er viktig med klart definerte mål for å redusere usikkerhet, samtidig som det gir bedre grunnlag for styring av forventninger og måling av endringer. Lai (2021, s. 133) trekker også frem motivasjonsprinsippet, hvor ønske om personlig utvikling er en viktig forutsetning og drivkraft for læring. Og hevder derfor at læringstiltak bør baseres på reell frivillighet.

5.3 Metodiske utfordringer

I dette kapittelet skal vi forklare om metodiske utfordringer som vi mener er viktig å være oppmerksom på ved fremtidig forskning.

5.3.1 Er det slik at 360 graderen isolert sett oppleves annerledes enn en 360 grader som er en del av noe mer?

I denne studien har vi underveis stilt oss spørsmålet om det er slik at 360 grader isolert sett vil oppleves annerledes enn 360 grader var del av noe mer. For eksempel en del av et masterstudium. Fordi 360 graderen er en del av noe mer, her masterstudiet, ser vi at man har mulighet til å følge utviklingen til lederne over lengre tid. Samt at man får støtte og tilbakemeldinger fra deltakere i PLU-gruppen, som er utenforstående og ikke en del av organisasjonen man jobber i. Her kan vi se likhetstrekk til Drew (2009) sin forskning, som fant ut at det å motta støtte fra deltakerne i en tilbakemeldingsaktivitet som en del av et utviklingsprogram, bidro til positiv respons. Også studien til Ellison et al. (2022) hevder at

miljøet for 360 grader legger grunnlaget for mottak og bruk av tilbakemeldinger under lederutviklingsprogrammet. Og at et gunstig tilbakemeldingsmiljø påvirker effekten av lederutviklingen.

Når man gjennomfører 360 graderen som en del av et studieprogram, får man i tillegg relevant fagpåfyll i andre emner. Vår forskning viser at dette gir en positiv innvirkning på 360 graderen, og dermed positivt læringsutbytte. For eksempel vil man ved erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, lære å *lede* i ett eget fag, samtidig som 360 graderen gjennomføres. Effektene dette emnet har på prosessen med 360 graderen vet vi ikke sikkert, og det vil være vanskelig å måle. Funnene i vår undersøkelse viser likevel at det har synergieffekt. For eksempel opplevde vi i intervjuene at noen hadde lett for å snakke om hva de hadde lært i studiet i sin helhet. Men at det var vanskeligere å snakke om hva de hadde lært av 360 graderen alene.

I annen forskning ser vi at 360 grader gjerne står sammen med noe mer, som for eksempel et lederutviklingsprogram. Og dermed er metoden bare er en liten del av lederutviklingsprogrammet. Dette er også noe vi selv har kommet frem til i denne forskningen.

5.3.2 360 grader - kvantitativ eller kvalitativ metode, eller en kombinasjon?

Ved UiT gjennomføres 360 grader ved at respondentene benytter seg av et skjema hvor de kan bruke både poengsum og fritekstfelt i sin beskrivelse av informant. Ved å dele ut poengsum kan tilnærmingen minne om en kvantitativ metode hvor svaralternativene har en tallmessig verdi som kan behandles statistisk. Ved å bruke fritekstfeltet kan tilnærmingen minne om en kvalitativ metode hvor det er ord som benyttes i svarene. Man kan derfor si at 360 grader ved UiT er en metode hvor det brukes en kombinasjon av disse to, men det er kun krav til å dele ut poengsum. Fritekstfeltet er frivillig å benytte seg av.

Begge disse tilnærmingene har sine utfordringer og fordeler. Bracken et. al. (2016) mener i sin artikkel at de tror sterkt på at 360 grader bør være en spørreskjemabasert metode, hvor respondentene deler ut poengsum. De erkjenner at bruk av intervjuer kan være verdifullt for profesjonelle veiledere, men de mener samtidig at kvalitative intervjuer av underordnede ikke vil tillate sammenligninger på grunn av få respondenter, noe som ikke vil gi tilstrekkelig med data som igjen kan påvirke påliteligheten. Flere av informantene våre opplevde at det var svært få eller ingen respondenter som benyttet seg av fritekstfeltet. De som ga utfyllende

tekst, var gjerne overordnet. Dette hadde sammenheng med at overordnet hadde erfaring fra tilsvarende prosess, og visste derfor verdien med å gi utfyllende tilbakemeldinger. Det var disse tilbakemeldingene som ga informanten noe konkret å jobbe videre med. Fordi de var inngående og forklarende, mens resultatet av poengsummen alene ble overordnet og lite detaljert. På grunn av dette ble tilbakemeldingene fra overordnet mest verdsatt, men samtidig ga flere informanter uttrykk for at det i utgangspunktet var tilbakemeldingene fra de underordnede de satt mest pris på. Dette kan bekreftes av en studie gjennomført av Brutus et al. (1999) som viste at, i motsetning til forventningene, var underordnede tilbakemeldinger viktigst for målsetting sammenlignet med vurderinger fra sideordnede eller overordnede. Informantene som gav uttrykk for at de ønsket utfyllende tilbakemeldinger mente at de ville hatt større utbytte av 360 grader, og opplevd mer læring og videre utvikling dersom de hadde fått dette. Imidlertid var det enkelte informanter som opplyste at respondentene opplevde høy brukerterskel på skjemaet og noen synes det var tidkrevende å svare. Dette gjaldt spesielt de underordnede. De forsto heller ikke helt hensikten med dette skjemaet. Dette er interessant siden det er de underordnede som kan ha utfordringer med å gi tilbakemeldinger, men samtidig er det de man ønsker tilbakemeldinger fra. Det bør legges til rette for at det skal være lett for dem å gi tilbakemeldinger, men samtidig gi utbytte til informanten. I erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, inneholder skjema som gis til respondentene lite informasjon om 360 graderen og hensikten med denne. I tillegg inneholder skjemaet 19 områder som anses som viktige lederoppgaver. Ved å gi respondentene mer inngående informasjon om 360 graderen og hensikten med denne, samt begrense områdene det spørres om i skjemaet så vil det for respondentene kunne oppleves som enklere å gi gode tilbakemeldinger. I tillegg bør viktigheten av fritekstfeltet understrekes, og kanskje til og med pålegges at fylles ut. I en studie gjennomført av Lawrence & Bachkirova (2023) ønsket de å gjennomføre en annen tilnærming til 360 grader, som la til rette for nettopp dette. De gjennomførte en kvalitativ case-studie hvor en veileder gjennomførte intervju med fire underordnede av en leder som nylig hadde gjennomført 360 grader. I intervjuet fikk de underordnede tilbakemelding på syv områder, som senere ble presentert til lederen av veiledere. Resultat av denne studien var at denne tilnærmingen har potensiale til å være nyttig for ledere og organisasjoner. Dette fordi ledere i dag i økende grad er nødt til å være mer tilpasningsdyktige for å håndtere ulike utfordringer. Ved å bruke denne tilnærmingen vil en kunne løse utfordringen som er nevnt av de underordnede, da de vil få forklart hensikten og få spørsmål i et intervju i stedet for et spørreskjema. Til tross for mangel på utfyllende tilbakemeldinger hos flere informanter så har forskningen vår vist at samtlige informanter opplevde læring. Vi stiller oss likevel spørsmålet

om opplevelsen kunne vært bedre eller annerledes dersom de hadde fått utfyllende tilbakemeldinger.

6 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å svare på problemstillingen «*Hvordan opplevde studenter ved master i erfaringsbasert ledelse ved UiT, læring av 360 grader tilbakemelding?*». Vår studie viser at studentene har opplevd læring, men graden av læring er ulik. Det er flere faktorer som trekkes frem som avgjørende for opplevelsen av læring.

Bruk av PLU-gruppe trekkes frem for å ha innvirkning, for enkelte avgjørende, på opplevelsen av læring. Her sier flere informanter at de fortsatt har kontakt med sin PLU-gruppe, og dermed fortsatt utveksler erfaringer og læring den dag i dag. Det viser seg at samspillet i gruppen spiller en stor rolle i å utvikle den personlige kompetansen (Mbokota & Reid, 2022). Vi ser også at veileders rolle har stor betydning for flere av informantene. Fordi veileder hjalp til med å tolke tilbakemeldingene og sette mål, og fordi veileder hjalp til med å evaluere mål. Dette gjennom at studentene skulle rapportere til veilederen sin hvordan måloppnåelsen hadde gått. Klart definerte mål gir blant annet bedre grunnlag for styring av forventninger og måling av endringer (Lai, 2021, s. 133). Denne forskningen viser at målsettingsprosessen er avgjørende for opplevelsen av læring.

Vår undersøkelse har også noen praktiske implikasjoner. Siden forskningen vår viser at veileder har en stor betydning for opplevelsen av læring, vil vi oppfordre utdanningsinstitusjoner, spesielt UiT, til å benytte dyktige veiledere. Veilederne som benyttes i prosessen med 360 grader bør være både strukturerte og flinke med mennesker. Vi vil også oppfordre ledere som fremtidige studenter, til å sette seg mål i PLU-prosessen. Det er også viktig at veilederne har fokus på dette og følger opp at det blir gjort. Da vi ser at dette har betydning for opplevelsen av prosessen og læringsutbyttet. Samtidig hadde det vært interessant og testet ut om bruk av kvalitativ metode som en del av 360 grader hadde gitt bedre læringsutbytte.

Denne oppgaven bygger på 360 graderen som del av ett lederstudie, her master i ledelse ved UiT. 360 graders tilbakemelding kan gjennomføres alene, men ofte inngår den som en del av et lederutviklingsprogram. I et slikt lederutviklingsprogram kan det være flere faktorer som påvirker utviklingen av den personlige lederkompetansen. For eksempel personlighetstester, gruppearbeid, forelesninger eller oppgaver. Hvorvidt studentene opplever læring basert på

metoden alene, eller som en del av et lederutviklingsprogram kan være utfordrende å svare på. Ved fremtidig forskning mener vi derfor det ville vært interessant å forske videre på om studentene opplever læring hvis man gjennomfører 360 graderen alene. Altså en 360 grader som ikke er en del av et studie- eller lederutviklingsprogram. Da kunne det trolig vært relevant å ta utgangspunkt i annen teori enn den vi har brukt i denne oppgaven. For eksempel gå dypere inn i ulike lærings- eller målsettingsteorier.

Vi har også sett i denne forskningen at målsettingsprosessen er avgjørende for opplevelsen av læring. Det ville derfor også vært interessant å forske på hvilke effekter man ville opplevd dersom man setter seg mål, kontra de som ikke setter seg mål. Og om det er slik at de som setter seg mål har et sterkere ønske om læring.

Referanseliste

- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. ed.). Universitetsforlaget.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2006). 360-degree feedback to leaders - Does it relate to changes in employee attitudes? *Group & Organization management*, 31(5), 578-600. <https://doi.org/10.1177/1059601106286887>
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human resource management*, 41(2), 193-208. <https://doi.org/10.1002/hrm.10031>
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 9(4), 761-794. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360-degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of applied psychology*, 86(5), 930-942. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.5.930>
- Brutus, S., London, M., & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Management Development*, 18(8), 676-693. <https://doi.org/10.1108/02621719910293774>
- Drew, G. (2009). A "360" degree view for individual leadership development. *Management Development*, 28(7), 581-592. <https://doi.org/10.1108/02621710910972698>
- Ellison, L. J., Steelman, L. A., Young, S. F., & Riordan, B. G. (2022). Setting the stage: Feedback environment improves outcomes for a 360-degree-feedback leader-development program. *Consulting psychology journal-practice and research*, 74(4), 363-382. <https://doi.org/10.1037/cpb0000236>
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 15(3), 311-327. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.011>
- Hybertsen, I. D., & Fjellvær, H. (2016). Lederutvikling - perspektiver og praksiser. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (pp. 277-304). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse - Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kochanowski, S. M. (2008). *Coaching as a facilitator of the effects of behavioral feedback to managers* [Doktorgradsavhandling, ProQuest LLC].
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4 ed.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Lawrence, P., & Bachkirova, T. (2023). Challenging traditional approaches: 360° feedback and theories of the multiplicity of self. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 21(1), 17-30. <https://doi.org/10.24384/d294-gy98>
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human resource management*, 42(3), 243-256. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- Martinsen, Ø. L. (2019a). Lederutvikling. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 387-403). Gyldendal Akademisk.

- Martinsen, Ø. L. (2019b). Selvledelse. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 408-435). Gyldendal Akademisk.
- Maylett, T. (2009). 360Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal. *Compensation & Benefits Review*, 41(5), 52-59. <https://doi.org/10.1177/0886368709337922>
- Mbokota, G., & Reid, A. (2022). The role of group coaching in developing leadership effectiveness in a business school leadership development programme. *South african journal of business management*, 53(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.3105>
- Nieminen, L. R., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness. *Human resource development quarterly*, 24(2), 145-176. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21152>
- Peiperl, M. (2001). Getting 360 degrees feedback right. *Harvard Business Review*, 79(1), 142-147.
- Seifert, C. F., McDonald, R. A., & Yuki, G. (2003). Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates. *Journal of applied psychology*, 88(3), 561-569. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.561>
- Skogstad, A. (2015). Lederevalueringer: Hvor gode og effektive er de? In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Ledelse på godt og vondt* (2. ed., pp. 323-336). Fagbokforlaget.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33-66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514.1.x>
- Smither, J. W., London, M., Reilly, R. R., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2002). Does discussing multisource feedback with raters enhance performance improvement? *Journal of Management Development*, 23(5), 456-468. <https://doi.org/10.1108/02621710410537065>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode* (4. ed.). Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

474322

Vurderingstype

Automatisk

Dato

04.11.2023

Tittel

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /
Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Trude Høgvold Olsen

Student

Hege Windstad

Prosjektperiode

08.11.2023 - 03.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 03.06.2024.

Meldeskjema

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår mal til informasjonsskriv.

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 Informasjonsskriv

Informasjonsskriv til informanter - Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

Bakgrunn

I dette skrivet vil vi gi deg informasjon om formålet med prosjektet og hvorfor du blir spurt om å delta.

Vi er to studenter, Hege F. Windstad og Camilla Skoglund, som ønsker å se nærmere på en metode innenfor lederutvikling. Undersøkelsen er en del av en erfaringsbasert master i ledelse.

Ansvarlig for prosjektet og veileder er Førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen ved UiT.

Formål

Vi er to studenter som tar studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, campus Harstad. Vår masteroppgave handler om en metode innenfor lederutvikling, kalt 360 grader tilbakemelding, som benyttes i studiet ved UiT.

Formålet med undersøkelsen er å få innsikt i om 360 graders tilbakemelding har bidratt til at studentene har opplevd endringer i sine kunnskaper, ferdigheter eller måten de er som leder. I tillegg ønsker vi å undersøke om de har benyttet noe av det de lærte i forbindelse med lederutviklingen, i etterkant av studiet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta i dette prosjektet fordi du har fullført studiet erfaringsbasert master i ledelse ved UiT og jobber som leder med personalansvar. Utvalget skal bestå av 7-10 informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du samtykker til å delta vil vi gjennomføre et intervju med spørsmål innenfor temaet. Tidsbruk vil være ca. 45-60 minutter.

Hva skjer med informasjonen?

I vår oppgave vil vi kun oppbevare personopplysninger fra deg som navn og kontaktinformasjon. Selve intervjuet vil være anonymt. Det betyr at du ikke vil bli nevnt med verken navn, alder, kjønn, organisasjon eller andre personopplysninger. De anonymiserte notatene fra intervjuene vil bli oppbevart på UiT sine servere. Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 03.06.2024.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta, men vi setter stor pris på dersom du ønsker å bidra i vårt prosjekt. Hvis du underveis i intervjuet skulle angre, kan du trekke samtykket ditt uten å oppgi noe grunn. Vi vil da avbryte intervjuet. Dersom du ønsker å trekke deg i etterkant av intervjuet, vil personopplysningene om deg bli slettet. Siden innsamlet data er anonymt vil vi ikke ha anledning til å finne tilbake til de, og dermed ikke kunne slette disse.

Dersom du senere skulle ha noen spørsmål som gjelder prosjektet, er det bare å ta kontakt med oss eller vår veileder.

Med vennlig hilsen

Hege F. Windstad og Camilla Skoglund

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning og informasjon

Presentere oss selv og prosjektet

Informere om anonymitet og hvordan vi benytter innhentet informasjon

Bakgrunn

Hvor lenge er det siden du var ferdig på studiet?

Hvorfor søkte du studiet?

360 graders tilbakemelding som metode

Hvilke tanker hadde du om metoden 360 graders tilbakemelding når du fikk presentert denne som en del av emnet personlig lederutvikling?

- Var du positiv eller negativ til metoden?
- Hvorfor var du positiv, eller hvorfor var du negativ?
- Hadde du hørt om metoden tidligere?

Kan du fortelle hvordan du opplevde prosessen med 360 graders tilbakemelding?

- Hvor delaktig var du i prosessen?
- Hvordan opplevde du at bruk av veileder var?
- Hvordan opplevde du samspillet med de andre i gruppa?

Reaksjoner på tilbakemelding

Hvordan opplevde du det å få tilbakemeldinger?

- Eksempler på svar: vanskelig, utfordrende, skuffende, lett, givende, motiverende. Hva var det som gjorde det vanskelig, utfordrende etc.?

Var tilbakemeldingene anonyme eller ikke?

Var tilbakemeldingene som forventet, og i så fall hvorfor var de som forventet?

Var det noen tilbakemeldinger du ble overrasket over, og i så fall hvorfor?

Hva tok du med deg videre, og hvorfor?

Har du fått nye uformelle tilbakemeldinger i etterkant av prosessen 360 graders tilbakemelding?

- Hvordan er disse tilbakemeldingene sammenlignet med de første tilbakemeldingene du fikk?

Mål

Kan du fortelle hvilken type mål (ref. handlingsplanen) du satte deg i prosessen med 360 graders tilbakemelding?

Hvordan har du fulgt opp disse målene i ettertid?

- Satte du deg delmål for å nå disse målene?
- Var det kortsiktig eller langsiktig mål? Har du oppnådd noen av disse?
- Dersom de ikke er fulgt opp – hvorfor?

Har du satt deg andre mål i etterkant av prosessen med 360 graders tilbakemelding?

- Pga. 360 grader eller utdanningen?

Læring

Hva mener du ligger i begrepet læring?

Opplevde du læring, etter egen definisjon, ved å delta i prosessen 360 graders tilbakemelding?

- Dersom du opplevde det - på hvilken måte?
- Dersom du ikke opplevde det – hvorfor ikke?
- Hvilken kompetanse tok du med deg videre?
- Hvilke kunnskaper tok du med deg videre?
- Hvilke ferdigheter tok du med deg videre?

Å bruke det du har lært

Opplever du å opptre eller handle annerledes som leder etter prosessen med 360 graders tilbakemelding? I så fall hvordan, og hva kan være årsaken til denne endringen?

- Er dette pga. mål du har satt deg, har du blitt mer selvbevisst egen atferd, fremtoning?

Har du fått grunn til å tro at dine underordnede, sideordnede eller overordnede opplever en endring hos deg som leder etter prosessen med 360 graders tilbakemelding?

- Har de gitt deg tilbakemeldinger på dette?
- Dersom de gjorde det, hva gikk disse tilbakemeldingene ut på?

Det kan tenkes at ansatte og/eller virksomheten får god effekt av leder som gjennomfører prosessen 360 graders tilbakemelding. Er dette noe du har opplevd, og i så fall hvordan? Opplevde du at arbeidsgiver la til rette for at du skulle jobbe med mål/læringsprosessen?

Avslutning

Var det noe du skulle ønske du gjorde annerledes i prosessen med 360 graders tilbakemelding?

- Eksempler på svar: annen holdning til tilbakemeldinger, aktivt jobbe med mål, vært mer delaktig i prosessen jobb/som student. Hvorfor og hvordan kunne du ha gjort dette?

Noe annet du vil tilføye som vi ikke har vært innom?

