

# Hvad fortæller forskningen om ledelses-evalueringer os?

Af Caroline Howard Grøn, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet

360-graders lederevalueringer har siden 1990'erne vundet indpas som en del af den organisatoriske praksis i en lang række store organisationer, og flere forskere påpeger, at det siden begyndelsen af 00'erne har været en stort set uomgængelig praksis i amerikanske *Fortune 500*-organisationer (Mabey, 2001).

Den store udbredelse har ledt til en lang række undersøgelser af denne form for evalueringspraksis. Forskningen har set på, hvordan evalueringerne påvirker de evaluerede organisationer og ledere og de medarbejdere, der evaluerer (for eksempel Thach, 2002; Smither, London og Reilly, 2005: 34; Nowack and Mashihhi 2012: 174). Der har særligt været interesse for at undersøge, om evalueringerne forbedrer organisatorisk praksis. Dertil kommer en række studier, der kigger på, hvordan evalueringer modtages, og i hvilket omfang de bliver omsat til faktisk handling (for eksempel Shipper, Hoffman og Rotondo, 2007, DeNisi og Kluger, 2000, Nowack og Mashihhi, 2021, Atwater et al., 2000); studier, der undersøger, hvad der kan forklare sammenfald eller manglen på samme i evalueringer på tværs af medarbejdere, leder selv og leders leder (for eksempel Lee og Carpenter, 2018, Nowack og Mashihhi, 21012); studier, der interesserer sig for betydningen af den lokale kulturelle kontekst (for eksempel Bracken og Rosen, 2011 eller Amundsen og Martinsen, 2014) og studier, der ser på, hvordan evalueringsværktøjer optimalt skal designes og implementeres (for eksempel Fleenor et al, 2010, Pollack og Pollack, 1996Fey, Anseel og Wille, 2011).

I dette arbejdspapir bevæger vi os på tværs af denne litteratur for at gøre det tydeligt, hvad vi kan lære af den eksisterende akademiske litteratur om 360-graders ledelsesevalueringer. Papiret er skrevet som grundlag for udviklingen af den fællesoffentlige ledelsesevaluering og er struktureret i en række underspørgsmål, der hver især søges besvaret med den eksisterende forskning. Det er centralt at understrege, at litteraturen sjældent giver entydige svar på de stillede spørgsmål. Dette papir skal derfor læses som en samlet vægtning af de inkluderede forskningsbidrag.

# 1. Giver ledelsevaluering bedre performance?

**Det ultrakorte svar:** Ja, hvis ledelsevalueringen efterfølges af feedback, og hvis man ikke forventer revolutioner fra den ene dag til den anden.

Det korte svar er: Nogle gange. Flere bidrag påpeger, at 360-graders evalueringer giver bedre performance (for eksempel Thach, 2002; Smither, London og Reilly, 2005: 34; Nowack and Mashihi 2012: 174). Det gælder for eksempel Hazucha, Hezlett og Schneider, der skriver: *“360-degree feedback is an effective management development tool.”* (1993: 345).

En række undersøgelser viser, at evalueringer skaber en højere grad af selvbevidsthed hos lederen, hvilket medvirker til større overensstemmelse mellem lederens selvopfattelse og medarbejdere eller andres syn på lederens ledelsesadfærd (Bass & Yammarino, 1991; Atwater og Brett, 2005; Heidemeier, & Moser, 2009: 35; Fleenor et al., 2010: 1005). Studierne viser, at denne selvbevidsthed fører til bedre performance.

Imidlertid rapporterer en del undersøgelser også blandede effekter af 360-graders ledelsevalueringer. Her påpeger bl.a. Smither, London og Reilly (2005: 44), at det kan tage tid at opnå effekter, og at effekterne på den samlede performance kan være små. Tilsvarende viser for eksempel Nowack og Mashihi (2012), at effekten af ledelsevalueringer også afhænger af, hvordan der bliver fulgt op på evalueringen. Det vender vi tilbage til nedenfor.

Det er centralt at påpege, som bl.a. Hansbrough, Lord og Schyns (2015) gør, at en 360-graders ledelsevaluering ikke er en objektiv beskrivelse af lederens ledelsesadfærd, men derimod en indikation af, hvordan ledelsesadfærden opfattes af medarbejdere og øvrige respondenter. Forskning har vist, at det netop er den opfattede ledelse, der påvirker resultater og motivation, og derfor er det et centralt parameter at afdække (Jacobsen og Andersen, 2015).

## 2. Hvad betyder self-other agreement?

**Det ultrakorte svar:** *Self-other agreement* er udtryk for, om man ved, hvordan andre opfatter ens ledelse. Det er centralt for en leder at have for at kunne lede effektivt.

Den centrale mekanisme i 360-graders evalueringer kaldes i litteraturen *self-other agreement* (SOA) og defineres som "*self-other rating agreement (SOA) is typically defined as the degree of agreement or congruence between a leader's self-ratings and the ratings of others, usually coworkers such as superiors, peers, and subordinates*" (Fleenor et al., 2010: 1005). *Self-other agreement* er altså graden af overensstemmelse mellem lederens selvopfattelse og andres opfattelse af lederen. Som Braddy et al. forklarer det: "*The cornerstone of self-other agreement research and much of our theorizing here is based on the notion that self-understanding, or self-awareness, is a key leadership capability, which is enhanced when there are fewer discrepancies between self and others' ratings*" (Braddy et al., 2014: 376).

Som beskrevet ovenfor findes der en del studier, der belyser SOAs betydning for lederens performance. Smither, London og Reilly (2005) påviser, hvordan feedback kan ændre lederens selvbillede over tid.

Imidlertid viser en del studier også, at der er konsekvente individbaserede forskelle på, hvem der henholdsvis over- og undervurderer deres egen ledelsesadfærd (Bracken og Rose, 2011: 184). Dertil kommer, at ledere ofte vurderer deres egen ledelsesadfærd, som den ser ud i situationer, de oplever at have kontrol over (Alimo-Metcalfe, 1998: 38), og at sammenhængen mellem selvurdering og andres vurderinger er mindre i komplekse situationer (Heidemeier og Moser, 2009: 363). Nowack og Mashihhi (2012: 164) viser, at SOA er stærkere på konkrete ledelsesopgaver, end når der spørges til mere abstrakte opgaver. Endelig viser Lee og Carpenter, at ledere overvurderer deres ledelsesadfærd mere på ledelsesdimensioner, der er socialt acceptable (*social desirability bias*), for eksempel transformationsledelse eller etisk ledelse (Lee og Carpenter, 2018: 263).

### 3. Hvordan stiller man gode spørgsmål i en ledelsesevaluering?

**Det ultrakorte svar:** Hvis ledelsesevalueringen skal afdække faktisk adfærd, skal spørgsmålene rettes mod konkrete handlinger, men det kan også være meningsfuldt at spørge til mere abstrakte ting. Generelt anvendes mål for ledelse med en række underspørgsmål, der indekseres i ledelsesdimensioner. Oftest anvendes Likert-skalaer, men i litteraturen er der en stigende interesse i skalaer, der går fra "for lidt" til "for meget." Der er uenighed om, hvorvidt det er en god ide at inkludere åbne spørgsmål i ledelsesevalueringer.

Som indikeret ovenfor kan der være grund til at overveje, om de spørgsmål, man stiller, rammer socialt acceptable former for adfærd. Imidlertid kan det også være en selvstændig læringsmæssig pointe at tydeliggøre afstanden mellem lederens selvopfattelse og medarbejdernes opfattelse af lederens adfærd. Det er her igen centralt at huske, at ledelsesevaluering ikke kommer med et løfte om at vise den absolutte adfærd, men respondenternes *opfattelse* af adfærd. En måde at mindske afstanden mellem den opfattede adfærd og den faktiske adfærd er at spørge til konkrete former for adfærd og dermed aktivere respondentens *episodic memory* (Hansbrough, Lord og Schyns, 2015: 231).

Litteraturen beskriver en række instrumenter, der måler forskellige typer af ledelsesadfærd, bl.a.:

- Transformations- og transaktionsledelse (Jacobsen og Andersen, 2015; Lee og Carpenter, 2018)
- *Task-oriented* og *relations-oriented leadership* (Lee og Carpenter, 2018: 257)
- *Leadership versatility index (LVI)*, der måler ledelse på fire dimensioner: *forceful*, *enabling*, *strategic* og *operational* (Kaiser og Overfield, 2011: 95)
- Et tredimensionelt mål der indeholder *consideration*, *performance orientation* og *employee development* (Atwater og Brett, 2005)
- *Empowering leadership* (Amundsen og Martinsen, 2014)

Disse ledelsesmål er ofte ret omfattende – det kommer for eksempel til udtryk i Atwater og Bretts tredimensionelle mål for *consideration*, *performance orientation* og *employee development*, der indeholder 47 spørgsmål (Atwater og Brett, 2005). Heidemeier og Moser (2009: 363) påpeger faktisk, at mål, der kun indeholder et enkelt spørgsmål, sikrer lige så høj korrelation mellem leder og respondent som mål, der er indekserede.

I langt de fleste studier bedømmes ledelsesadfærd på klassiske Likert-skalaer enten med fem eller syv punkter, for eksempel fra "aldrig" til "altid" (Nowack og Mashihi, 2012: 166; Bracken og Rose, 2011: 8). En del af litteraturen påpeger dog, at det kan være hensigtsmæssigt at tænke i andre former for skalering. Kaiser og Overfield (2011) påpeger, at det kan være problematisk at fokusere på en leders styrker og se på ledelse som noget, hvor mere ubetinget er bedre (se også Pierce og Aquinis, 2013; Vergauwe et al., 2017). Kaiser og Overfield argumenterer for, at et sådant fokus kan lede til *lopsided leadership*, og at ledere ikke bare bør fokusere på eksisterende styrkepositioner, men i stedet udvikle nye kompetencer på en balanceret måde (Kaiser og Overfield, 2011: 91). Grundlæggende argumenterer de for, at ledelsesadfærd kan være "*too much of a good thing*". En skala, der går fra "for meget" til "for lidt" kan med fordel anvendes og er blevet empirisk valideret (Kaiser og Overfield, 2011: 95).

Der er i litteraturen ikke enighed om, hvorvidt det er en god ide at inkludere åbne svarkategorier i denne type af evaluering. Hvor Pollack og Pollack (1996: 512) argumenterer for, at åbne svarkategorier bør inkluderes, er Nowack & Mashihi (2012) væsentligt mere skeptiske. De påpeger, at de kvalitative svar i åbne svarkategorier kan fremprovokere stærkere følelsesmæssige reaktioner end tal hos den evaluerede leder. Samme pointe findes hos Atwater & Brett (2005: 540). Den stærkere følelsesmæssige reaktion kan stå i vejen for, at evalueringen efterfølgende bliver brugt til ledelsesudvikling.

Dertil kommer, at bl.a. Bracken og Rose (2011: 185) påpeger, at ledelsesevalueringer skal tilpasses den lokale kontekst. I litteraturen, der primært udspringer af den private sektor, har særligt kulturelle forskelle (i multinationale selskaber) fået opmærksomhed (Nowack og Mashihi, 2012; Heidemeier og Moser 2009; Amundsen og Martinsen, 2014; Atwater et al., 2009; Eckert et al., 2009; Shipper, Hoffman, og Rotondo, 2007). Undersøgelserne påpeger, at særligt lande med lav magtdistance og høj grad af individualisme på Hofstedes kulturdimensioner (Hofstede og Hofstede, 2010) har gode forudsætninger for at drage nytte af ledelsesevalueringer. Fleenor et al. (2010) peger tilsvarende på, at en individualistisk kultur giver god mulighed for at anvende en ledelsesevaluering, fordi det kan være sværere at give ærlig feedback i en mere kollektivistisk kultur. I en dansk kontekst med lav magtdistance og en individualistisk kultur er der altså gode forudsætninger for at gennemføre ledelsesevalueringer.

## 4. Hvem skal besvare en ledelsevaluering?

**Det ultrakorte svar:** En 360-graders evaluering indeholder som oftest evalueringer fra medarbejdere, lederen selv, overordnede leder og sideordnede ledere. Litteraturen påpeger, at det kan være problematisk, hvis lederen selv udpeger sine respondenter, hvis ikke alle medarbejdere skal besvare en evaluering. Generelt anbefales det at forberede respondenterne på at gennemføre en evaluering.

Det er en central idé i 360-graders lederevaluering, at både underordnede, overordnede og sideordnede ledere besvarer undersøgelsen. Der er imidlertid et par centrale spørgsmål, man i forbindelse med tilrettelæggelsen af evalueringen bør tage stilling til.

Først og fremmest er det centralt, hvor mange respondenter fra hver "kategori", der skal besvare skemaet, før resultaterne bliver pålidelige. Nowack og Mashihhi (2012: 161) påpeger, at for at sikre reliabiliteten, bør der være fire overordnede ledere, otte sideordnede ledere og ni medarbejdere. Det vil imidlertid langt fra være muligt eller relevant i en dansk kontekst.

Dernæst er det et relevant spørgsmål, om lederen selv skal vælge respondenter. Nowack og Mashihhi (2012) påpeger, at en sådan praksis gør det sandsynligt, at lederen vil vælge respondenter, der er venligstemte overfor lederen. Lee og Carpenter (2018: 254) viser, at der er markant stærkere sammenhæng mellem lederes egen evaluering og andres evalueringer, når leder selv har valgt dem, der skal evaluere. Nieman-Gonder et al. (2006) viser derimod, at respondenter, der er valgt af den evaluerede leder, ikke er så positive i deres evalueringer som respondenter, der er tilfældigt valgt.

Selvom Smither, London og Reilly (2005: 35) viser, at "*raters in different roles share a common conceptualization of managerial performance dimensions*", finder de også, at leders leder ofte har en større fælles referenceramme med leder selv og derfor placerer sig tættere på leders egen evaluering end for eksempel medarbejderne.

For at sikre at respondenterne forstår undersøgelsens formål og for at mindske risikoen for *social desirability*-bias og stereotyper anbefaler både Alimo-Metcalfe (1998) og Hansbrough, Lord og Schyns (2015), at respondenterne trænes, inden de gennemfører evalueringen. Hansbrough, Lord og Schyns (2015) afrapporterer erfaringer med bl.a. at træne respondenterne i at tænke på bestemte handlinger og undgå svar baseret på følelser (2015: 23).

## 5. Hvordan skal en evalueringsrapport udformes?

**Det ultrakorte svar:** Rapporten skal indeholde information, lederen kan handle på. Det er vigtigt, at den ikke indeholder for meget information, og det er vigtigt, at lederen får hjælp til at forstå, hvorfor tallene ser ud som de gør, eventuelt ved at opsøge ekstra (lettilgængelig) information. Det er også vigtigt, at rapporten indeholder information om spredningen af respondenternes svar. Endelig er det vigtigt, at rapporten indeholder både positiv og negativ feedback, og at negativ feedback ikke rettes mod lederens person, men mod ledelsesopgaven.

Efter spørgeskemaundersøgelsen er gennemført, modtager lederen i langt de fleste ledelsesevalueringer en evalueringsrapport. Rapportens udformning hænger selvfølgelig tæt sammen med, hvordan den overleveres til den evaluerede leder. Dette afsnit fokuserer på, hvad litteraturen kan sige om rapportens udformning. Selve feedback-processen diskuteres i afsnit 6.

Først og fremmest er det centralt, at rapporten indeholder såkaldt *actionable knowledge*. *Actionable knowledge* defineres som "knowledge that meets scientific rigor and allows individuals 'to make informed choices about important practical problems and to implement solutions to them effectively' (Cummings & Jones, 2003: 2)" (Shipper, Hoffman og Rotondo, 2007: 33).

Definitionen er ret abstrakt, men betyder nok, at den information, lederen modtager, skal være handlingsrettet. DeNisi og Kluger (2000: 134) viser, at feedback, der indeholder konkrete anbefalinger, med større sandsynlighed fører til bedre performance.

Den centrale mekanisme er, at lederne skal opleve, at de kan gøre noget ved deres evaluering (Smither, London og Reilly, 2005: 50). Hvorvidt man oplever dette som en mulighed afhænger delvist af personlighed, personlig motivation for forbedring (Nowack og Mashih, 2012: 160) og *self-efficacy*, dvs. oplevelsen af at have de rette kompetencer til at kunne handle på evalueringens resultater (Smither, London og Reilly, 2005). Særligt motivation og *self-efficacy* kan understøttes organisatorisk. Atwater et al. (2000) og Smither, London og Reilly (2005: 52) påpeger, at hvis resultaterne af ledelsesevalueringen i en feedbackproces kobles til konkrete målsætninger for lederen, forbedres performance. Hvis resultaterne derimod kobles til noget, som er udenfor lederens kontrol og opleves som komplekst, kan det medføre negative reaktioner fra den evaluerede leder (DeNisi og Kluger, 2000: 199).

Når lederen modtager negativ feedback, fremprovokerer det ofte en negativ følelsesmæssig reaktion (DeNisi og Kluger, 2000: 132), der kan påvirke lederen negativt (DeNisi og Kluger, 2000; Nowack og Mashih, 2012). Nowack og Mashih (2012) citerer Losada og Heaphy (2004) for, at forholdet mellem negativ og positiv feedback bør være 1:3.

Tilsvarende argumenterer Smither, London og Reilly (2005: 48) for, at meget negativ feedback kan føre til, at lederen opgiver sine mål. Atwater og Brett (2005) beskriver en risiko for, at lederen bliver desillusioneret eller mister sit engagement i organisationen og medarbejderne (Atwater et al., 2000).

Det er særligt problematisk, hvis negativ feedback i afrapporteringsformatet bliver orienteret imod lederens person i stedet for ledelsesopgaven (DeNisi og Kluger, 2000). Det betyder i praksis, at feedback ikke skal kommunikeres i et sprog, der kobles til lederens person, men i stedet kobles til forskellige opgaver og praksisser. Det skal ikke handle om *lederen*, men om den *ledelse*, der udøves.

En anden faldgrube i forbindelse med tilbagemeldinger på evalueringen er, hvis lederen modtager for meget information (for eksempel Day, 2000). Fleenor et al. (2010) påpeger, at det kan være svært for den evaluerede leder at vide, hvilke informationer der er centrale og hvilke der er mindre centrale. DeNisi og Kluger (2000) samt Pollack og Pollack (1996) påpeger vigtigheden af at hjælpe lederen med at prioritere i den givne information. Det kan enten understøttes i rapportformatet eller fx igennem en samtale.

Dertil kommer, at rapporten skal være skrevet på en måde, så lederen kan forstå de tal, vedkommende modtager, og hvordan tallene er blevet til. Feys, Anseel og Wille (2011) viser, at information til lederen om, hvordan vurderingen er blevet til, er positivt korreleret med, at lederen efterfølgende engagerer sig i udviklingsaktiviteter. Undersøgelsen er gennemført med studerende, men det forekommer rimeligt at antage, at de samme mekanismer gør sig gældende for ledere. Smither, London og Reilly (2005) citerer Albright og Levy (1995) for, at ledere reagerer mere positivt på feedback, der kommer fra noget, de oplever som en troværdig kilde. Brett og Atwater (2001) påpeger, at negativ feedback opleves som mindre troværdig. Her bliver kommunikation om baggrunden for data særlig vigtig. I den sammenhæng kan HR spille en central rolle, hvis den lokale HR-enhed forstår, hvad der ligger bag ved det talmateriale, lederen får tilbage (jf. for eksempel Nowack og Mashih, 2012: 171).

Det kan lette fortolkningen af tal, hvis de kobles på et benchmark. Litteraturen har set på forskellige typer af benchmarks. DeNisi og Kluger (2000) finder svage effekter, når lederen sammenlignes med en norm, men større positive effekter, når lederen har mulighed for at sammenligne sig med sig selv (2000: 134). Nowack og Mashih (2012: 157) citerer Atwater og Brett (2003) for at vise, at individer foretrækker normative sammenligninger



over relative, dvs. de vil hellere sammenlignes med det "rette niveau" end med andre. Brett og Atwater (2001) argumenterer for, at hvis man tilbyder normative eller relative benchmarks, kan det få lederen til at opleve evalueringen som konkurrencepræget og i mindre grad som et udviklingsværktøj. Der er altså delte resultater, når det kommer til, hvorvidt benchmarks er en god ide, og det afhænger i sidste ende af, hvordan de evaluerede ledere opfatter dem.

Endelig er det ifølge litteraturen centralt, at en rapport indeholder mål for, hvor enige respondenterne er (Nowack og Mashih, 2012:165; Heidemeier og Moser, 2009; Hazucha, Hezlett og Schneider, 1993). Sådanne spredningsmål gavner både i forhold til validering af spørgsmål og giver lederen et værdifuldt indblik i, hvor enige medarbejderne er. Et gennemsnit på 3 kan være udtryk for, at halvdelen af medarbejderne har svaret hhv. 2 og 4 (og altså er relativt enige) – men det kan også være, de har svaret hhv. 1 og 5 (og altså er relativt uenige).

## 6. Hvad er centralt, når lederen skal have feedback?

**Det ultrakorte svar:** Lederen skal have hjælp til at fortolke resultaterne af evalueringen og omsætte dem til mål, som lederen kan handle på. Mens negativ feedback kan have utilsigtede konsekvenser, er det også udgangspunktet for, at lederen kan forbedre sin ledelsespraksis.

Der er enighed på tværs af litteraturen om, at det er vigtigt, at evalueringen følges op af en form for feedback eller debriefing. Luthans og Peterson (2003) viser, at en evaluering, der efterfølges af coaching, forbedrer lederens performance markant (det bør dog bemærkes, at deres undersøgelse kun inkluderer 20 ledere). Smither et al. (2003) (citeret i Smither, London og Reilly, 2005) finder, at ledere, der arbejder med en coach, er mere tilbøjelige til at sætte specifikke mål som opsamling på evalueringen. Hezlett (2008) påpeger vigtigheden af at kombinere evalueringer med coaching, og Brett og Atwater (2001: 940) anbefaler brugen af en coach eller facilitator, når evalueringen overleveres til lederen. Thach (2002: 211) påpeger, at lederne i hendes undersøgelse oplevede interaktionen med en coach som en af de bedste ting ved at deltage i en evaluering. Dog finder Smither, London og Reilly (2005: 56) i deres samlede metastudie ikke nogen effekter af facilitering af lederens opfølgning.

Som beskrevet ovenfor er der en række potentielt negative effekter ved at få negativ feedback. Særligt negativ feedback fra medarbejderne påvirker lederen (Atwater og Brett, 2005: 540). Men samtidig er det vigtigt at huske, at der også er undersøgelser, der viser, at ledelsesevaluering har den største sandsynlighed for at lede til forbedringer, hvis evalueringen viser, at der er behov for forbedringer (Smither, London & Reilly, 2005), og at det er ledere, der modtager negativ feedback, der forbedrer sig mest (Nowack og Mashih, 2012).

## 7. Hvad betyder organisatorisk ejerskab og topledelsens engagement?

**Det ultrakorte svar:** Organisatorisk ejerskab er afgørende for, at en evalueringsproces fører til bedre ledelse. Organisatorisk ejerskab kan både komme til udtryk ved, at en ledelsesevaluering tænkes ind i eksisterende organisatoriske aktiviteter og ved, at nærmeste leder engagerer sig i en underordnet leders evaluering.

På ét punkt er litteraturen enig: Ledelsesevalueringer er kun et nyttigt værktøj, hvis der er tydeligt organisatorisk ejerskab.

Alimo-Metcalf (1998: 42) understreger vigtigheden af, at ledelsesevaluering starter i organisationens top. Mabeys (2001) studie viser, at det er centralt, at ledelsesevaluering passer ind i øvrige organisatoriske aktiviteter. Hazucha, Hezlett og Schneider (1993) viser, at ledere, der har modtaget støtte fra deres nærmeste leder i arbejdet med evalueringen, arbejder mere på deres udviklingsplaner. Oldcorn og Forsyth (2015) viser, at organisatorisk *commitment* er en af de største udfordringer i arbejdet med ledelsesevalueringer.

## 8. Kan evalueringen bruges af organisationen til kontrolformål?

**Det ultrakorte svar:** Litteraturen påpeger entydigt, at hvis en ledelsesevaluering sættes i gang med et udviklingsformål, kan den ikke også bruges til kontrolformål. Litteraturen anbefaler, at en ledelsesevaluering anvendes til udviklingsformål.

Smither, London og Reilly udtrykker det på følgende måde:

*“In the context of multisource feedback, we suggest that using the feedback solely to guide the recipient’s development (where only the ratee receives the feedback) will create a promotion focus (or learning goal orientation) and thereby enhance subsequent performance improvement. In contrast, we suggest that using multisource feedback for administrative purposes (where the ratee’s supervisor receives a copy of the feedback report and can use the information to influence decisions related to the ratee’s formal performance appraisal, pay, or promotion opportunities) will create a prevention focus (or avoiding goal orientation).”* (Smither, London og Reilly, 2005: 43)

Alimo-Metcalfe (1998: 42) er enig. Centralt står det, at hvis evalueringen kobles til kontrolformål, bliver den sværere at bruge til udviklingsformål.

## Referencer

- Alimo-Metcalfe, Beverly (1998). 360 Degree Feedback and Leadership Development. *International Journal of Selection and Assessment* 6 (1): 35-44.
- Amundsen, Stein og Øyvind L. Martinsen (2014). Self-Other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness and Subordinates' Job Satisfaction and Turnover Intention. *The Leadership Quarterly* 25 (4): 784-800.
- Atwater, Leanne E. og Joan F. Brett (2005). Antecedents and Consequences of Reactions to Developmental 360 Feedback. *Journal of vocational behavior* 66 (3): 532-548.
- Atwater, Leanne E., David A. Waldman, David Atwater og Priscilla Cartier (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates. *Personnel Psychology* 53 (2): 275-97.
- Atwater, Leanne, Mo Wang, James W. Smither og John W. Fleenor (2009). Are Cultural Characteristics Associated with the Relationship between Self and Others' Ratings of Leadership? *Journal of Applied Psychology* 94 (4): 876-886.
- Bass, Bernard M., og Francis J. Yammarino (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology* 40 (4): 437-54.
- Bracken, David W. og Dale S. Rose (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business and Psychology* 26 (2): 183-192.
- Braddy, Phillip W., Janaki Gooty, John W. Fleenor og Francis. J. Yammarino (2014). Leader Behaviors and Career Derailment Potential: A Multi-Analytic Method Examination of Rating Source and Self-Other Agreement. *The Leadership Quarterly* 25 (2): 373-390.
- Brett, Joan F. og Leanne E. Atwater (2001). 360° Feedback: Accuracy, Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology* 86 (5): 930-942.
- Day, David V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly* 11 (4): 581-613.

- DeNisi, Angelo S., og Avraham N. Kluger. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? *Academy of Management Executive* 14 (1): 129-139.
- Eckert, Regina, Bjørn Z. Ekelund, William A. Gentry og Jeremy F. Dawson (2009). "I Don't See Me like You See Me, but Is That a Problem?" Cultural Influences on Rating Discrepancy in 360-Degree Feedback Instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (3): 259-278.
- Feys, Marjolein, Frederik Anseel og Bart Wille (2011). Improving Feedback Reports: The Role of Procedural Information and Information Specificity. *Academy of Management Learning & Education* 10(4): 661-681.
- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E. Atwater, Phillip W. Braddy og Rachel E. Sturm (2010). Self-Other Rating Agreement in Leadership: A Review." *The Leadership Quarterly* 21 (6): 1005-1034.
- Hansbrough, Tiffany. K., Robert G. Lord og Birgit Schyns (2015). Reconsidering the Accuracy of Follower Leadership Ratings. *The Leadership Quarterly* 26 (2): 220-237.
- Hazucha, Joy F., Sarah A. Hezlett, og Robert. J. Schneider (1993). The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development. *Human Resource Management* 32 (2-3): 325-351.
- Heidemeier, Heike og Klaus Moser (2009). Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 353-370.
- Hezlett, Sarah A. (2008). Using Multisource Feedback to Develop Leaders: Applying Theory and Research to Improve Practice. *Advances in Developing Human Resources* 10(5): 703-720.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede og Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill Education:
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.

- Kaiser, Robert B. og Darren V. Overfield (2011). Strengths, Strengths Overused, and Lopsided Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63(2): 89-109.
- Lee, Angela og Nichelle C. Carpenter (2018). Seeing Eye to Eye: A Meta-Analysis of Self-Other Agreement of Leadership. *The Leadership Quarterly* 29 (2): 253-275.
- Losada, Marcial og Emily Heaphy (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist* 47 (6): 740-65.
- Luthans, Fred og Suzanne J. Peterson (2003). 360-degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination. *Human Resource Management* 42 (3): 243-256.
- Mabey, Christopher (2001). Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme. *Human Resource Management Journal* 11 (1): 41-53.
- Nieman-Gonder, J., W. Metlay, I. Kaplan, og K. Wolfe (2006). The Effect of Rater Selection on Rating Accuracy. Presented at the Poster presented at the 21st Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
- Nowack, Kenneth. M., og Sandra Mashihi (2012). Evidence-Based Answers to 15 Questions about Leveraging 360-Degree Feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 64 (3): 157-182.
- Oldcorn, Gary og Darryl Forsyth (2015). Upward Feedback and Leadership Development: Perceptions from Senior Local Government Employees. [https://www.researchgate.net/profile/Gary\\_Oldcorn/publication/268460090\\_Upward\\_Feedback\\_and\\_Leadership\\_Development\\_Perceptions\\_from\\_Senior\\_Employees/links/5aa22071a6fdcc22e2d26f38/Upward-Feedback-and-Leadership-Development-Perceptions-from-Senior-Employees.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gary_Oldcorn/publication/268460090_Upward_Feedback_and_Leadership_Development_Perceptions_from_Senior_Employees/links/5aa22071a6fdcc22e2d26f38/Upward-Feedback-and-Leadership-Development-Perceptions-from-Senior-Employees.pdf).
- Pierce, Jason R. og Herman Aguinis. 2013. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management* 39 (2): 313-38.
- Pollack, David M. og Leslie J. Pollack (1996). Using 360° Feedback in Performance Appraisal. *Public Personnel Management* 25 (4): 507-528.

- Shipper, Frank, Richard C. Hoffman og Denise M. Rotondo (2007). Does the 360-Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally across Cultures? *Academy of Management Learning & Education* 6 (1): 33-50.
- Smither, James W., Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas og Ivy Kucine (2003). CAN WORKING WITH AN EXECUTIVE COACH IMPROVE MULTISOURCE FEEDBACK RATINGS OVER TIME? A QUASI-EXPERIMENTAL FIELD STUDY. *Personnel Psychology* 56 (1): 23-44.
- Smither, James W., Manuel London og Richard R. Reilly (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel psychology* 58 (1): 33-66.
- Thach, Elizabeth (2002). The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal* 23(4): 205-214.
- Vergauwe, Jasmine, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser og Filip De Fruyt (2017). The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects. *Organizational Research Methods* 20 (3): 518-544.