



Institutionen för psykologi

Ris, ros och att må bra på arbetet

En studie om förhållandet mellan medarbetares feedback till chefer samt deras personliga drag och välbefinnande.

Therése Bendelin och Maria Henriksson

Psykologexamensuppsats vt. 2011

Handledare: Robert Holmberg

Bihandledare: Daiva Daukantaitė

Examinator: Erwin Apitzsch

Vol. XIII (2011):22

Abstract

This study examines the relationship between managers' perception of upward feedback and managers' job specific well-being consisting of 1) psychological health, 2) job-satisfaction and 3) work engagement. In addition the mediating and moderating role of occupational self-efficacy is examined. Data were collected from 207 managers, a relatively unexplored group in the context of feedback research, across Sweden in several different organisations using an online survey. This study reveals feedback as positively related to job-specific well-being. Occupational self-efficacy had neither a significant mediating effect nor a moderating effect, although a tendency for a mediating effect is proposed in the regression analysis. These findings highlight the usefulness of feedback in managers' job-specific well-being.

Keywords: feedback, well-being, occupational self-efficacy, managers

Sammanfattning

Denna studie undersöker sambandet mellan chefers upplevelse av uppåtgående feedback och chefers arbetsrelaterade välbefinnande, som utgörs av 1) psykisk hälsa, 2) arbetstillfredsställelse och 3) arbetsengagemang. Utöver detta undersöks arbetsrelaterad self-efficacys medierande och modererande effekt. Data samlades in från 207 chefer, en relativt outforskad grupp i feedbackforskning, i Sverige i både privata och offentliga verksamheter genom nätbaserad enkätundersökning. Studien visar att feedback har ett positivt samband med arbetsrelaterat välbefinnande. Varken arbetsrelaterad self-efficacys medierande eller modererande effekt kan fastläggas, men regressionsanalysen tyder på att det finns en tendens till medierande effekt. Dessa resultat visar att feedback kan vara verksamt för chefers arbetsrelaterade välbefinnande.

Nyckelord: feedback, välbefinnande, arbetsrelaterad self-efficacy, chefer

Innehållsförteckning

Inledning	1
Teori.....	3
Feedback och feedbackmiljö.....	3
Välbefinnande.....	6
Arbetsrelaterad self-efficacy.....	9
Tidigare forskning	10
Syfte.....	14
Frågeställning	14
Metod	15
Undersökningsgrupp.....	15
Material	15
Instrument för feedback.....	15
Instrument för välbefinnande.....	17
Instrument för arbetsrelaterad self-efficacy.....	18
Procedur	18
Resultat	20
Reliabilitet.....	20
Hypotes 1-3	20
Hypotes 4	23
Hypotes 5	24
Diskussion	25
Resultatdiskussion	25
Feedback har samband med välbefinnande.....	25
Feedback har ett svagt samband med arbetsrelaterad self-efficacy.....	27
Arbetsrelaterad self-efficacy har samband med välbefinnande.....	28
Sambandet mellan feedback och välbefinnande är oberoende av arbetsrelaterad self-efficacy.....	28
Metoddiskussion.....	29
Framtida forskning	31
Slutsats	32
Referenser	32
Appendix	1
Bilaga 1	1
Bilaga 2	2
Bilaga 3	3
Bilaga 4	4

Inledning

Den här studien handlar om sambandet mellan den feedback chefer får från sina medarbetare och chefernas välbefinnande på arbetet. Att det finns samband mellan feedback och välbefinnande är väl belagt i tidigare forskning (Anseel & Lievens, 2007; Jansson & Nilsson, 2010; Sparr & Sonnentag, 2008). För att öka förståelsen för detta samband är det också intressant att undersöka hur personliga egenskaper såsom personers tilltro till sin förmåga att hantera sina arbetsuppgifter, kallat arbetsrelaterad self-efficacy, hos feedbackmottagaren påverkar detta samband.

Feedback, som är en upplysning om en annan persons prestation, används ofta och är inte alltid något som reflekteras över men många kan uppleva det som ett känsligt ämne, speciellt om feedbacken är negativ (Drenth, 1998, refererad i Millward, 2005, s. 156). Det kan påverka relationen mellan den som ger feedback, feedbackkällan, och den som får feedback, feedbackmottagaren, och väcka många känslor exempelvis aggression, förnekelse och motstånd. Samtidigt gör feedback det möjligt för personer att lättare och mer effektivt uppnå mål genom förändring och korrigerande av sitt beteende (Locke & Latham, 2002). Det finns många organisatoriska vinster med feedback såsom att det kan förebygga stress och oro, skapa en bättre arbetsmiljö (Olofsson, 2010) samt kan feedback bidra till en högre tillfredsställelse (Fried och Ferris, 1987 refererad i Judge, Durham & Kluger, 1998, s. 20). Feedback kan både öppna upp för möjligheter för medarbetare att lyfta fram nya förslag, uttrycka missnöje samt fungera som ett hjälpmedel vid hantering av konflikter (Tourish & Robson, 2003). Ett klimat av tillgänglig, god och riklig feedback som framförs empatiskt kan påverka medarbetares välbefinnande positivt (Sparr & Sonnentag, 2008).

Det finns tidigare forskning om feedbackens effekt på medarbetares prestation (Ilgen & Davis, 2000; Kluger & DeNisi, 1996; Vancouver & Tischner, 2004) samt medarbetares välbefinnande (Anseel & Lievens, 2007; Sparr & Sonnentag, 2008). Människor reagerar på, tar emot och använder sig av feedback på olika sätt (Arbetsmiljöupplysningen, 2010), vilket även gör personliga egenskaper intressanta att undersöka (Jansson & Nilsson, 2010; Kluger & DeNisi, 1996; Sparr & Sonnentag, 2008). McConnell (2005) betonar feedbackens vikt, inte enbart för medarbetare, utan även för personer i chefsposition. Det finns inte så mycket forskning vad gäller feedback från medarbetare till chefer och därför är denna studie viktig. I denna studie utforskas den feedback chefer får från medarbetare samt hur feedbacken påverkar chefers välbefinnande. Med välbefinnande avses här psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse samt arbetsengagemang. För att undersöka personliga skillnader i hur

feedback tas emot och används undersöks i denna studie hur chefers arbetsrelaterade self-efficacy påverkar sambandet mellan feedback och välbefinnande. Med arbetsrelaterad self-efficacy menas den uppfattning en person har om sin förmåga att genomföra en uppgift i arbetet.

Höga krav på chefers tillgänglighet, att ge återkoppling, erbjuda personlig utveckling och ha en god relation till medarbetarna gör att det är viktigt att chefer får vägledning och stöd i sitt arbete (Ledarna, 2010). Mer än hälften av Sveriges chefer uppger att de har för mycket att göra och att deras chefer inte uppmärksammar detta (Arbetsmiljöverket, 2004-2006; Ledarna, 2010). Mer än en tredjedel av svenska chefer berättar att de har haft arbetsrelaterade hälsobesvär (Arbetsmiljöverket, 2006). Trots en stor arbetsbörda mår större delen av chefsgruppen bra (Ledarna, 2010). Det är intressant att utforska positiva delar av välbefinnande på arbetsplatser, ett välbefinnande som är något mer än enbart frånvaron av ohälsa (Linley & Joseph, 2004) samt vilka faktorer på arbetet som kan vara betydande för upplevelsen av välbefinnande. Coachning, som till viss del kan inbegripa feedback, har visats sig minska den arbetsrelaterade stressen. Coachning syftar till att bidra till att personer presterar och mår bättre genom att hjälpa dem att hjälpa sig själva genom frågor, uppmuntran och klargörande av mål. God hälsa ger indirekta vinster som möjlighet till ökad prestation (Taris & Schreurs, 2009), då det kan vara lättare för människor att nå arbetsrelaterade mål samt att krav i arbetet kan hanteras mer effektivt när de mår bra.

Att, som chef söka och få feedback, både på prestationer och på ledarskapet, är ett sätt att utveckla ledarrollen (Arbetsmiljöupplysningen, 2011). Feedback kan utgå från olika nivåer i organisationen, från överordnade, från kollegor, från underordnade samt från sig själv. Medarbetare är i en god position att ge chefer feedback vad gäller ledarskapsförmågor och på andra områden vari medarbetaren är direkt involverad (Millward, 2005). Uppåtriktad feedback, från medarbetare till chefen, är generellt mindre accepterad än den vanligare neråtgående feedbacken, från chef till medarbetare (Redman & Mathews, 1995; Tourish & Robson, 2003) och även mindre utforskad. En ojämn maktposition mellan chefer och medarbetare kan göra det svårare för medarbetare att ge chefer uppriktig feedback. Kan organisationen ge plats för delaktiga medarbetare och skapa förutsättningar för välfungerande kommunikation mellan olika nivåer kan organisationens hälsovinster öka (Stockholms läns landsting, 2008).

I studien kommer översättning av de engelska begreppen att göras i den mån begreppen ej tappas sin betydelse och precision. De engelska begrepp som är vedertagna på svenska behålls på ursprungsspråket. Denna studie avser att undersöka sambandet mellan

chefers upplevelse av feedback från sina medarbetare och chefers välbefinnande samt om detta samband påverkas av arbetsrelaterad self-efficacy. I syfte att sätta forskningsfrågan i sitt vetenskapliga sammanhang redogörs i följande avsnitt för teori samt tidigare forskning som berör: 1) feedback, 2) välbefinnande: a) psykisk hälsa, b) arbetstillfredsställelse och c) arbetsengagemang samt 3) arbetsrelaterad self-efficacy.

Teori

Feedback och feedbackmiljö. Feedback är: en utomstående aktörs handlingar med syftet att ge information om personens prestation, eller någon del av prestationen (Kluger & DeNisi, 1996). Idag saknas en erkänd, grundläggande teori om hur feedback påverkar individer och organisationer (Steelman, Levy & Snell, 2004), samtidigt som det har kunnat klarläggas att feedback har betydelse för både välbefinnande och prestation (Anseel & Lievens, 2007; Ilgen & Davis, 2000; Kluger & DeNisi, 1996; Sparr & Sonnentag, 2008; Vancouver & Tischner, 2004)

I ett försök att förstå komplexiteten av feedback har Kluger och DeNisi (1996) presenterat en integrering av olika synsätt och teoretiska perspektiv på feedback och presenterat en feedbackteori, Feedback Intervention Theory. De menar att feedbackinterventionens effekt för prestation påverkas av hur stor del av feedbacken som kan användas, situationella och personliga variabler samt uppgiftens egenskaper (Kluger & DeNisi, 1996). Då en vedertagen teori kring sambandet mellan feedback och välbefinnande saknas används här Feedback Intervention Theory som stöd för att kunna förklara denna relation. Eftersom det finns ett medelstarkt samband mellan prestation och välbefinnande (Taris & Schreurs, 2009; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty, McGee & Cavender, 1984) antas Feedback Intervention Theory, utöver att klarlägga sambandet mellan feedback och prestation, även till viss del kunna ge förståelse för relationen mellan feedback och välbefinnande.

Feedback Intervention Theory har fem grundläggande utgångspunkter. Det första antagandet (a) är att individers beteende regleras genom jämförelse mellan mottagen feedback och uppsatta mål. Feedback synliggör den skillnad som finns mellan nuet och det önskade målet. Det leder till att personen blir motiverad att minska skillnaden. Feedback används för att utvärdera prestationen i förhållande till målen och komma närmre dessa. Det andra antagandet (b) är att mål är hierarkiskt organiserande. Förenklat kan hierarkin beskrivas i tre nivåer; en där fokus ligger på lärande, en med fokus på motivation och en nivå som handlar

om att lägga fokus på metanivån. Ju mer erfarenhet personen har av att arbeta med en uppgift, desto mer personligt värde läggs i uppgiften. När uppgiften har ett högt personligt värde befinner sig personen på en högre nivå i hierarkin. I toppen av hierarkin beskrivs metaprocesser, där fokus på självet och affekter är större. När feedback hotar självet och självkänslan, minskar feedbackens effekt. I mitten av hierarkin finns motivationsprocesserna, där feedbacken utvärderas utifrån målen. Finns det en skillnad mellan nuvarande situation och den önskvärda nivån ökar personens arbetsinsats vid negativ feedback och arbetsinsatsen bibehålls eller minskar vid positiv feedback. Om personen inte kommer närmre målen i denna process, ändras uppmärksamheten till en annan nivå i hierarkin. I botten av hierarkin finns processer med fokus på lärande. Denna nivå aktiveras när tidigare strategier misslyckats. Då skapas nya arbetshypoteser och lärande främjas. På denna nivå kan nya beslut fattas, antingen om att generera nya hypoteser eller att ge upp. Det tredje antagandet (c) är att människans uppmärksamhet är begränsad. Det innebär att endast det beteende, där skillnad mellan mål och nuvarande tillstånd uppmärksammas, kan åtgärdas, trots att många diskrepanser kan finnas samtidigt på olika nivåer i hierarkin. Uppmärksamheten kan förflyttas snabbt och det är störst sannolikhet att uppmärksamheten är på en nivå i taget. Det fjärde antagandet (d) är att uppmärksamheten oftast riktas mot mitten av hierarkin, det vill säga mot de motiverande processerna istället för mot ytterligheterna, alltså metauppgiftsprocesserna och lärandeprocesserna. Det sista antagandet (e) är att feedbackinterventioner ändrar riktningen på uppmärksamheten och därför påverkar beteendet. Det antas finnas tre variabler som påverkar effekten av feedback på prestation: 1) feedbackens innehåll, 2) uppgiftens karaktär och 3) individuella faktorer hos mottagaren samt i den situationen där feedbacken ges. Innehållet bestämmer vilken del av hierarkin som uppmärksamheten ska riktas mot och påverkar således handlingen. Feedback som tycks rikta uppmärksamheten mot självet och personens affekter försvagar feedbackens effekt. Feedback som riktas mot motivationsnivån eller lärandenivån ökar feedbackens effekt på prestation. Uppgiftens karaktär bestämmer hur känslig mottagaren är för att ändra riktning på uppmärksamheten. Personliga och situationella faktorer bestämmer hur mottagaren väljer att minska diskrepansen mellan nuet och uppsatt mål. Exakt vad hos personen och i situationerna som är viktigt är inte helt tydligt (Kluger & DeNisi, 1996).

I dagens forskning görs en åtskillnad på forskningsbegreppen feedback och feedbackmiljö. Feedback är en utomstående aktörs handlingar med syftet att ge information om personens prestation medan feedbackmiljö är den miljö som feedbacken figurerar i (Kluger & DeNisi, 1996; Steelman et al., 2004). Begreppet feedbackmiljö uppkom som en

reaktion mot att tidigare forskning av feedback enbart förlitade sig på laboratoriestudier, vilket inte avspeglade en organisations verklighet (Strang, Lawrence & Fowler, 1978).

Feedback bör inte vara något som enbart är relevant vid formella medarbetarsamtal utan bör ha en större roll (Ashford & Cummings, 1983), då det finns en generell kontinuerlig tillgång av prestationsrelaterad information från en rad olika källor inom en organisation. (Ashford, 1993; Ashford & Cummings, 1983; Herold & Parsons, 1985). Feedbackmiljö beskriver kontextuella aspekter av en daglig feedbackprocess mellan handledare-handledd och kollega-kollega, snarare än till ett formellt bedömningstillfälle (Steelman, et al., 2004). Feedbackmiljön antas kunna beskriva hur anställda söker, tar emot, hanterar, accepterar och använder feedbackinformation (Anseel & Lievens, 2007). En fördelaktig feedbackmiljö karakteriseras av riklig information med hög kvalitet som är adekvat, välvilligt given samt tillgänglig från en pålitlig källa (Steelman et al., 2004). Feedbackmiljö enligt Steelman et al. (2004) består av sju delar som mäts med lika många skalor som sedan summeras till en helskala. Feedbackmiljöns delar är nedan beskrivna:

Källtrovärdighet innefattar feedbackkällans kompetens att ge feedback vilket bland annat består av kunskap om feedbacktagarens krav och arbetsprestation. Det består även av trovärdighet, vilket är feedbacktagarens tro på givarens förmåga att ge adekvat information.

Kvalitet på feedback innebär hur konsekvent och användbar feedbacken är.

Framförande av feedback handlar om mottagarens uppfattning av källans intention att ge feedback. Desto mer hänsynsfullt feedbacken ges desto större sannolikhet att individen accepterar och använder sig av feedbacken.

Positiv feedback innefattar hur ofta man upplever att man får positiv feedback i form av till exempel komplimanger.

Negativ feedback är upplevelsen av hur ofta man får höra missnöje eller negativ kritik.

Källtillgänglighet är upplevelsen av mängden kontakt med feedbackgivaren och hur lätt det är att erhålla feedback.

Främjande av feedback handlar om i vilken grad miljön är stödjande eller hämmande av feedbacksökande beteende. Det beskriver huruvida individen uppmuntras att söka och be om feedback.

Sammanfattningsvis är feedback handlingar som syftar till att ge information om prestationer. Feedback Intervention Theory är en teoretisk utgångspunkt för att begripliggöra begreppet och behandlar feedback utifrån tre variabler: feedbackens användbarhet, situationella och personliga variabler samt uppgiftens egenskaper. Feedback kan mätas med

ett feedbackmiljöinstrument, bestående av sju beskrivande delar och ge en bred och nyanserad operationalisering av begreppet.

Välbefinnande. Välbefinnande är ett brett och komplicerat begrepp som definieras på många olika sätt i olika studier (Ryan & Deci, 2001). Det råder oenighet om hur begreppet skall beskrivas och hur begreppet skiljer sig från andra begrepp så som hälsa. Välbefinnande behandlas i denna studie utifrån tre faktorer; psykisk hälsa, arbetsengagemang och arbetstillfredsställelse. Psykisk hälsa har i tidigare studier använts som ett mått på välbefinnande (Madden, 2010; Steine, Laerum, Eritsland & Arnesen, 1996). Bakker (in press refererad i Bakker, Schaufeli, Letier & Taris, 2008, s. 193) menar att engagerade medarbetare upplever en högre psykisk och fysisk hälsa och Bakker, et al., (2008) menar att arbetsengagemang är en del av arbetsrelaterat välbefinnande. Studier har också visat att arbetstillfredsställelse påverkar välbefinnande (Zhang & Yuan-Yuan, 2009). Således har psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang en koppling till välbefinnande och samtliga begrepp kommer att beskrivas mer nedan.

I Warrs (1999) teori om välbefinnande och arbetsplatsen kan urskiljas både arbetstillfredsställelse samt engagemang varvid detta ligger som grund för studiens teori om välbefinnande. Warr (1999) skiljer på arbetsspecifikt välbefinnande och mer generella känslor i och om livet. Båda dessa former är dock inom konceptet mental hälsa och består av positiv självuppfattning, kompetens, ambition och autonomi. Arbetsspecifikt välmående beskriver Warr (1999) utifrån tre axlar: obehag-välbehag (axel 1), ångest-ro (axel 2) samt depression-entusiasm (axel 3) i ett koordinatsystem. En persons arbetsspecifika välbefinnande bestäms utifrån var på axlarna de hamnar då dessa interkorrelerar med varandra. Yttre faktorer så som anställningsform, status på arbetet samt lön påverkar välbefinnandet.

Tillfredsställelse ingår i axel 1 och det görs en åtskillnad mellan arbetstillfredsställelse och generell tillfredsställelse samtidigt som de har ett medelstarkt samband (Tait, Padgett & Baldwin, 1989). Arbetstillfredsställelse och generell tillfredsställelse påverkar varandra på båda håll men Judge och Locke (1993) har visat att generell tillfredsställelse har en större påverkan på arbetsspecifikt tillfredsställelse än tvärt om. Arbetstillfredsställelse består av inre och yttre delar. Inre delar kan vara möjlighet att ha kontroll, utveckla färdigheter, ha varierande uppgifter och de externa delarna handlar om lön, arbetsförhållande och säkerhet.

Olika yttre faktorer påverkar var på de tre olika axlarna man befinner sig och detta påverkar i sin tur välbefinnandet. Warr (1999) utskiljer tio olika miljöfaktorer så som stödjande ledning, fysisk säkerhet, lön och möjlighet att använda sin kunskap och sina

färdigheter. Ju högre dessa är desto högre arbetsrelaterat välbefinnande, åtminstone upp till en viss nivå. En hög nivå av arbetsbörda är associerat med låg arbetsspecifikt välbefinnande på axel 2 (ångest-ro) än vad det har på axel 3 (depression-entusiasm). De olika miljöfaktorerna påverkar i samverkan med varandra var personen befinner sig på de olika axlarna. Effekten kan variera beroende på kombinationen av miljöfaktorer. En interaktion mellan miljöfaktorerna innebär att tillsammans är vissa miljöfaktorer betydligt mer skadliga än vad som kan förväntas av en additativ kombination. Exempelvis kan hög arbetsbörda tillsammans med låg personlig kontroll ge en interaktion som är mer skadlig än var faktorerna enskilt är. Miljöfaktorerna är dock bara en källa till en persons känslor. Även individuella faktorer bör inkluderas. Warr (1999) nämner affektiva dispositioner och olika preferenser. En uppdelning görs mellan positiv och negativ personlighetstyp. Personer som upplever övervägande negativa affekter upplever fler svårigheter och otillfredställelse i alla lägen oavsett miljöpåverkan. De fokuserar på negativa sidor hos sig själva och världen generellt sätt. Personer som upplever övervägande positiva affekter har hög energinivå, är upprymda och entusiastiska. Förutom miljö- och personlighetsfaktorer påverkar även sociodemografiska faktorer det arbetsrelaterade välbefinnandet. De kan vara ålder, kön, etniskt grupp, geografisk region med flera. Dessa faktorer har en indirekt påverkan genom att de påverkar miljö- och personlighetsfaktorer. Individuella faktorer antas mynna ut i olika beteenden som i sin tur påverkar miljön som påverkar arbetsrelaterad välbefinnande.

Psykisk hälsa är svårare att definiera än psykisk ohälsa då det sistnämnda begreppet har ansetts vara viktigare och därmed finns det också fler studier som beskriver och använder begreppet (Bäckman, 2001). Världshälsoorganisationen, WHO (2011) definierar hälsa som: ett tillstånd av total fysisk, psykisk och socialt välbefinnande och inte enbart en frånvaro av sjukdom. Hälsa beskriver variation i personers fysiska och psykiska tillstånd. Psykisk hälsa grundas i två faktorer: 1) förmågan att hantera individens hälsofunktioner samt 2) förmåga att hantera uppkomsten av nya fenomen av bekymmersam karaktär (Werneke, Goldberg, Yalcin & Üstün, 2000). Psykisk hälsa kommer i denna studie ta utgångspunkt ur (Werneke et al., 2000) syn på psykisk hälsa. Det beskriver individens förmåga att hantera sitt eget mående, krav och relationer samt uppkomna svårigheter i en normal variation av generell psykologisk hälsa i grad av ångest, depression, social dysfunktion, självsäkerhet och självkänsla.

Arbetsengagemang är ett positivt, tillfredställande och arbetsrelaterat tillstånd (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Arbetsengagemang består av tre faktorer: 1) vigör, 2) hängivenhet och 3) försjunknenhet (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Vigör kännetecknas av höga nivåer av energi och mental återhämtningsförmåga. Hängivenhet

utmärks av att arbetet känns meningsfullt, entusiasmerande, inspirerande, ärofyllt och utmanande. Försjunkenhet kännetecknas av att personen är fullt koncentrerad och inne i arbetet. Arbetsengagemang är en faktor som antas bidra positivt, både på individnivå, genom personlig utveckling, samt på organisationsnivå, genom förbättrade prestationer (Bakker et al., 2008). Engagerade anställda identifierar sig med sitt arbete, har en hög energinivå, är entusiastiska i sitt arbete och är ofta totalt fördjupade i sina uppgifter (Macey & Schneider, 2008; May, Gilson & Harter, 2004). De tenderar att se arbetet som utmanande, snarare än stressande och krävande. Personer med högt arbetsengagemang karakteriseras av att ha förmåga att koppla bort tankar på jobbet vid ledighet (Scott, Moore & Miceli, 1997). För arbetsengagerade medarbetare är arbetet roligt och inte tvångsbelagt (Schaufeli et al., 2001 refererad i Bakker et al., 2008, s. 190).

Arbetsstillfredsställelse beskriver individens hälsa och välbefinnande på arbetet och begreppet inkluderar olika nivåer i en verksamhet, från organisationsnivå till individnivå. Begreppet innefattar olika dimensioner av arbete såsom arbetsuppgifter, organisering, interpersonella relationer, samarbete, ledarskap, potentiella stressorer, resurser, stöd, feedback, engagemang (eng. comittment) och god hälsa (Kristensen, Hannerz, Högh & Borg, 2005). Arbetsstillfredsställelse antas påverkas av fyra olika personliga drag enligt Core Self-Evaluationmodellen (Judge, Locke & Durham, 1997). Enligt modellen är självkänsla, self-efficacy, locus of control och neuroticism sådana personliga drag. Tillsammans antas de vara betydande för hur personer uppfattar världen, andra och sig själv (Judge & Bono, 2001). Personliga drag påverkar personers upplevelse av arbetsstillfredsställelse och generell tillfredsställelse på fyra olika sätt. Först a) antas de personliga dragen påverka de kognitiva bedömningar som görs av en situation, vilket i sin tur påverkar den emotionella upplevelsen av situationen, som slutligen bestämmer tillfredsställelsen av situationen. Dragen antas även b) ha en indirekt påverkan på arbetsstillfredsställelse genom att de påverkar hur personer bedömer och uppskattar arbetssituationen i relation till sig själv. De fyra dragen kan också c) mediera arbetsstillfredsställelse genom att påverka individens val av arbete, uthållighet och framgång. Slutligen d) antas de moderera relationen mellan arbete, förutsättningar i arbete, arbetsmiljö samt arbetsstillfredsställelse genom att personer med positiv bild av sig själv reagerar på belöning och uppmuntran med belåtenhet och motivation att ta sig an nya utmaningar. Personer med en negativ bild av sig själv kan istället reagera med rädsla då de ej känner sig värda berömmet. Arbetsstillfredsställelse kan således, enligt Core Self-Evaluationmodellen, förklaras genom en interaktion mellan personliga egenskaper och olika faktorer i arbetssituationen (Judge, Locke & Durham, 1997).

Arbetsrelaterad self-efficacy. För att behandla personliga variabelers påverkan på sambandet mellan feedback och välbefinnande kommer arbetsrelaterad self-efficacy att användas i denna studie. Arbetsrelaterad self-efficacy är ett domänspecifikt begrepp och definieras som: den upplevda kompetens en person känner angående sin förmåga att framgångsrikt genomföra en uppgift som ingår i arbetet (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008).

I forskning åtskiljs self-efficacy och arbetsrelaterad self-efficacy (Bandura, 1997; Rigotti et al., 2008) samtidigt visar studier att begreppen interkorrelerar starkt ($r=0,57$, $p<0,01$) (Schyns & von Collani, 2002). För att förstå arbetsrelaterad self-efficacy så ges först en förklaring till generell self-efficacy.

Self-efficacy definieras enligt Bandura (1994) som: individers tro på sin egen kapacitet och förmåga att nå en utsatt prestationsnivå som påverkar viktiga händelser i livet. Begreppet syftar till att förklara vad som påverkar individers motivation, tankeprocesser, affekter, uthållighet vid möte av hinder, återhämtningsförmåga, målnivå och handlingsförfaranden i en specifik situation. Tron på den egna förmågan, vilken antas vägleda människan, är en grundläggande faktor för handling. Om individen inte tror att hon kan åstadkomma önskade resultat har hon svaga motiv att handla. Individens self-efficacy refererar således till tron på den egna kapaciteten att organisera handlingsförfarandet och genomföra de uppgifter som krävs för att nå ett givet mål (Bandura, 1997).

Self-efficacy påverkar framförallt fyra olika psykologiska processer: kognitiva, motivationella, affektiva samt selektionsprocesser. Vad avser kognitiva processer har det visat sig att personer med hög self-efficacy sätter högre mål och använder ett gott analytiskt tänkande som ger utdelning i prestation till skillnad från de med låg self-efficacy som är mer planlösa i sitt analytiska tänkande i tuffare situationer. Motivation påverkas av self-efficacy på flera sätt: det bestämmer hur höga mål som sätts, hur mycket ansträngning som läggs samt hur hög grad av uthållighet som finns. Individers upplevelse av copingförmågor påverkar affekter så som hur mycket stress och nedstämdhet de upplever i hotande eller svåra situationer. Hög self-efficacy främjar även personlig hälsa. Vad avser selektionsprocesser påverkar self-efficacy de val individer gör i livet. Personer tenderar att undvika aktiviteter som kan upplevas överstiga den egna förmågan, inte minst vad avser karriärval (Bandura, 1994).

Begreppet har vidareutvecklats för att vara giltigt i arbetssituationer och kan användas för att beskriva hur väl personer förbereder sig för ett visst åtagande och hur framgångsrika dessa är i det dagliga arbetet (Bandura, 1997). Judge, et al. (1997) beskriver, precis som Tuckey, Brewer och Williamson (2002), Ilgen och Davis (2000), Judge och Bono (2001) och Judge, Locke, Durham och Kluger (1998) att individers olika personliga drag,

däribland self-efficacy, spelar roll för hur de tar emot och använder sig av feedback.

Sammanfattningsvis används psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang som variabler för att operationalisera och begripliggöra begreppet välbefinnande och arbetsrelaterad self-efficacy inkluderas för att belysa personliga skillnaders roll för sambandet mellan feedback och välbefinnande.

Tidigare forskning

Det har visats att feedback kan ha en varierande effekt på prestation, där feedback i vissa fall kan förbättra prestation, i vissa fall inte ha någon effekt och ibland försämra prestationen (Kluger & DeNisi, 1996; Sparr & Sonnentag, 2008). Feedback har i forskning visats sig ha en måttlig positiv påverkan på prestation samtidigt har feedback i mer än en tredjedel av fallen en negativ effekt (Kluger & Adler, 1993; Steelman, Levy & Snell, 2004). Feedback är alltså komplext och det krävs en större förståelse för att konsekvenserna av feedback ska bli positiva och för att feedback inte ska bli kontraproduktivt.

Personer tenderar att och tycker om att söka feedback trots att det inte alltid nödvändigtvis främjar framtida prestation (Ashford & Cummings, 1983). Sparr och Sonnentag (2008) har funnit positiva samband mellan feedback och välbefinnande. Norris-Watts och Levy (2004) samt Rosen, Levy och Hall (2006) har visat att en god feedbackmiljö korrelerar positivt med prestation och antar således att kontextuella aspekter av feedback också influerar den anställdes välbefinnande. Det tycks vara så att feedback har andra indirekta, positiva effekter för mottagaren, som exempelvis tillfredsställelse (Fried och Ferris, 1987 refererad i Judge, Durham & Kluger, 1998, s. 20).

Dierendonck, Haynes, Borrill och Stride (2004) har visat att adekvat förmedlad feedback är viktigt i ledarskap och kan främja välbefinnandet hos medarbetare (Sparr & Sonnentag, 2008). Då chefer förstår feedbackens komplexitet, förmedlar informationen konstruktivt och främjar medarbetares sökande av feedback kan både välbefinnande och prestation öka. En positiv feedbackmiljö ökar medarbetares välbefinnande genom att känslan av personlig kontroll stärks och känslan av hjälplöshet minskar. Det finns ett positivt samband mellan feedbackmiljö och arbetstillfredsställelse (Anseel & Lievens, 2007; Jansson & Nilsson, 2010; Sparr & Sonnentag, 2008). Positiva samband har också uppmäts mellan feedbackmiljö och engagemang (Jansson & Nilsson, 2010; Norris-Watts & Levy, 2004). Bakker och Demerouti (2008) samt Schaufeli och Salanova (2007) menar att prestationsrelaterad

feedback är positivt förknippat med arbetsengagemang (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Med bakgrund av de teorier och vetenskapliga studier som har sammanfattats antas att: *Hypotes 1- Det finns ett positivt samband mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välbefinnande.* Se Figur 1.

Individer är, till viss del beroende på olika personlighetsfaktorer, mer eller mindre benägna att söka och respondera konstruktivt på feedback (Kluger & DeNisi, 1996; Tuckey, Brewer & Williamson, 2002). Self-efficacy är en av de delar som bygger upp en individs generella självkoncept vilket således kan vara en faktor som kan påverka feedbackens effekt (Ilgen & Davis, 2000; Bandura & Cervone, 1986). När en individ har hög self-efficacy tenderar individen att uppfatta sin prestation som högre. Self-efficacy påverkas av tidigare prestationer då personer med högre self-efficacy är motståndskraftigare mot att känna sig nedslagna i sin förmåga att framgångsrikt genomföra en uppgift på grund av tidigare incidenter av dålig prestation (Bandura, 1991). Self-efficacy är särskilt väsentlig vad gäller negativ feedback, eftersom personers nivå av self-efficacy efter feedback avgör om deras framtida mål sänks eller höjs (Bandura & Cervone, 1986).

En hög nivå av feedback ger mer personlig kontroll och minskar känslor av hjälplöshet. Personlig kontroll kan ses som en del av self-efficacy och self-efficacy kan i sin tur ses som en motpol till hjälplöshet. Feedback kan fungera som ett sätt att få information om den egna prestationen vilket kan öka personlig kontroll (Sparr & Sonnentag, 2008). För att en situation skall upplevas hanterbar, måste personen först veta vad som skall uppnås och vad som behöver göras för att nå dit (Locke & Latham, 2002). Self-efficacy kan även ökas då en annan person uttrycker förtroende för personens förmåga att uppnå mål samt i vägledandet och i arbetet att nå dessa mål (Bandura 1997; White & Locke, 2000). Som tidigare studier visar kan feedback både påverkas av och påverka individens self-efficacy (Bandura 1997; Ilgen & Davis, 2000). Med bakgrund av de teorier och vetenskapliga studier som har sammanfattats antas att:

Hypotes 2- Det finns ett positivt samband mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers arbetsrelaterade self-efficacy. Se Figur 1.

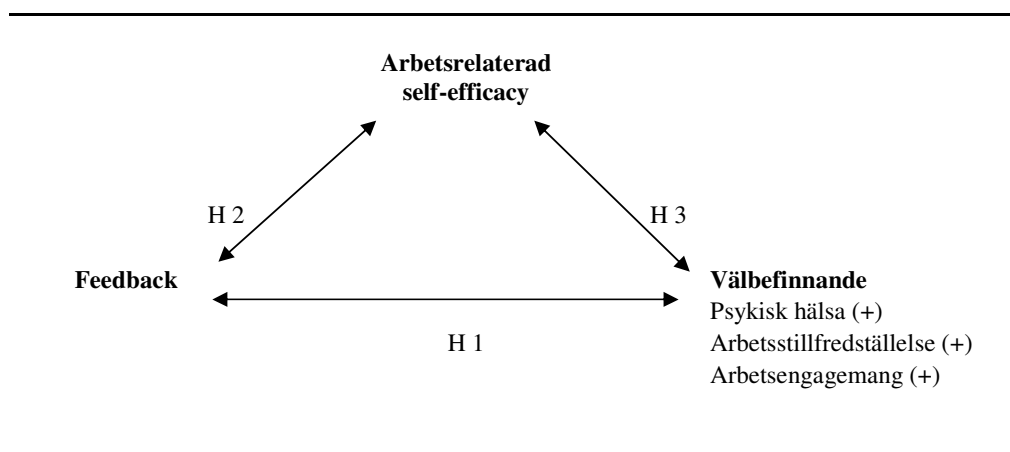
Skinner (1996) och Spector (2002) har visat att personlig kontroll är en betydande faktor för att predicera välmående och Warr (2007) har kunnat visa att möjlighet att känna personlig kontroll har ett positivt samband med välbefinnande (Sparr & Sonnentag, 2008). Self-efficacy har koppling till hälsa, då den kan reglera stressprocesser, påverka självkänslan samt förändra

välbefinnande (O'Leary, 1985; Bandura, 1997; Bisschop, Kriegsman, Beekman & Deeg, 2004; Kuijer & De Ridder, 2003). Låg self-efficacy har samband med ångest och depression samt lägre subjektivt välmående (Kashdan & Roberts, 2004 refererad i Karademas, 2006, s. 1282). Anställda med hög self-efficacy tenderar att rapportera lägre upplevd stress vilket tyder på att det finns ett samband mellan self-efficacy och arbetstillfredsställelse (Judge & Bono, 2001).

Hög grad av self-efficacy har visats vara relaterad till arbetstillfredsställelse och kan göra att de ogynnsamma effekterna av dåliga arbetsförhållanden inte minskar välmående lika mycket (Jex & Bliese, 2006, refererad i Nielsen & Munir, 2009, s. 1835). Self-efficacyns påverkan på arbetstillfredsställelse förklaras med att individer med hög self-efficacy hanterar svårigheter mer effektivt och är mer uthålliga i sitt arbete, vilket gör att de har högre sannolikhet att nå de resultat och mål som leder till tillfredsställelse i arbetet (Judge & Bono, 2001).

Det har visat sig att engagerade medarbetare ofta har en hög self-efficacy. De tror i högre grad att de kan möta krav som ställs på dem i olika kontexter (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Med bakgrund av de teorier och vetenskapliga studier som har sammanfattats antas att:

Hypotes 3- Det finns ett positivt samband mellan chefers arbetsrelaterade self-efficacy och chefers välbefinnande. Se Figur 1.

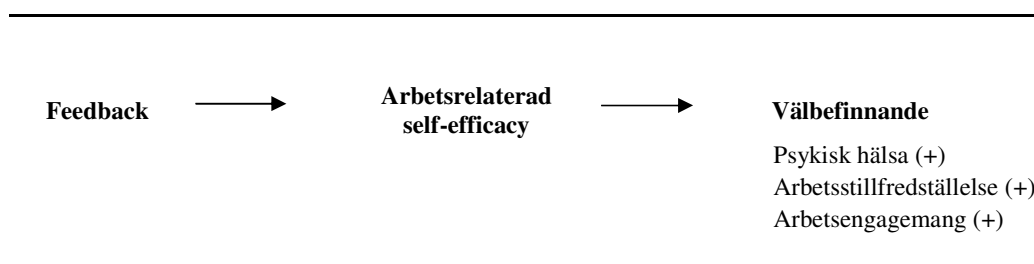


En variabel kan ha både en medierande och modererande effekt på en utfallsvariabel (Frazier, Tix & Barron, 2004) och därför är det av vikt att utforska vilken typ av effekt den aktuella variabeln spelar för utfallsvariabeln. Kluger och DeNisi (1996) hävdar att det är oklart hur personliga faktorer påverkar feedback, vilket gör det viktigt att undersöka mer ingående. Self-efficacy antas både kunna ha en medierande och modererande effekt på sambandet mellan feedback och välbefinnande.

Tidigare forskning visar att personliga faktorer medierar sambandet mellan feedback och välbefinnande (Sparr & Sonnentag, 2008; Anseel & Lievens, 2007). Arbetsrelaterad self-efficacy har visats ha samband med personlighetsdrag såsom generell self-efficacy ($r=0,57$, $p<0,01$) (Schyns & von Collani, 2002). Arbetsrelaterad self-efficacy har ett positivt samband med tillfredsställelse med relationen till chefen ($r=0,16$, $p<0,01$) samt tillfredsställelse med uppgifter ($r=0,31$, $p<0,01$). Vad avser kollegor har man funnit en tendens till samband dock ej ett signifikant samband ($r=0,10$) med arbetsrelaterad self-efficacy (Schyns & von Collani, 2002).

Self-efficacy är en av de individuella faktorer som påverkar hur personer tar emot och använder sig av negativ feedback. För att negativ feedback ska kunna leda till ett större engagemang hos individen måste mottagaren av feedback tro på den egna förmågan att påverka prestationen. Negativ feedback kan annars sänka personens self-efficacy, vilken i sin tur kan påverka den framtida prestationen negativt (Ilgen & Davis, 2000). Med bakgrund av de teorier och vetenskapliga studier som har sammanfattats antas att:

Hypotes 4- Chefers arbetsrelaterade self-efficacy medierar sambandet mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välbefinnande. Se Figur 2.



Figur 2. Modell över studiens hypotes 4

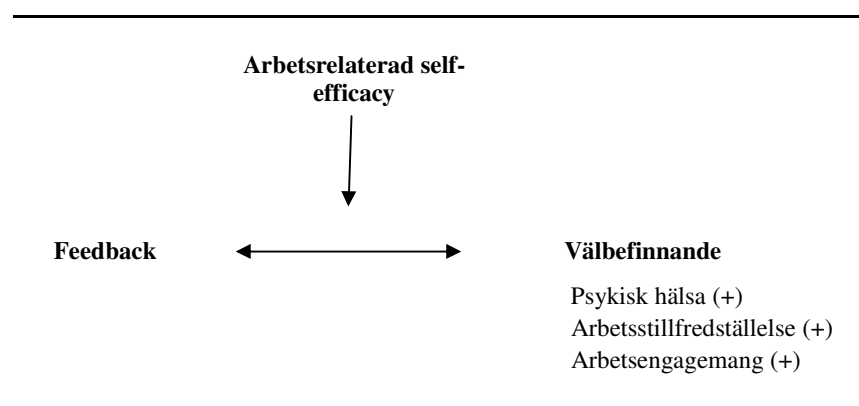
Heslin och Latham (2004) kunde i sin studie visa att self-efficacy modererade relationen mellan uppåtgående feedback och prestationsförbättring. De kunde även visa att prestationer ökade som följd av uppåtgående feedback för individer med hög self-efficacy.

I organisationer där anställda mår bra är organisationerna även mer produktiva. Det gör det viktigt att öka medarbetarnas välmående, inte bara för den enskilda individen utan för hela organisationen (Taris & Schreurs, 2009). Ostroff (1992) menar att de anställda med hög tillfredsställelse är mer produktiva än andra.

Olika typer av ledarskap påverkar medarbetares hälsa. Ledarskap där vägledning ingår har positivt samband med arbetstillfredsställelse och affektivt välbefinnande. Detta samband kan delvis påverkas av self-efficacy (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010).

Med bakgrund av de teorier och vetenskapliga studier som har sammanfattats antas att:

Hypotes 5- Chefers arbetsrelaterade self-efficacy modererar sambandet mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välmående. Se Figur 3.



Figur 3. Modell över studiens hypotes 5

Syfte

Syftet med studien är att undersöka sambandet mellan den feedback chefer upplever sig få av sina medarbetare och deras välbefinnande på arbetet samt utforska hur faktorn arbetsrelaterad self-efficacy påverkar sambandet.

Frågeställning

Vilket samband finns mellan chefers upplevelse av feedback från sina medarbetare och chefers välbefinnande samt hur påverkar arbetsrelaterad self-efficacy detta samband?

Metod

Undersökningsgrupp

Deltagargruppen i denna studie består av 207 chefer i Sverige med medarbetaransvar. I gruppen är 15 % (n=32) av dessa chef över andra chefer, 72 % (n=151) är chef över enbart medarbetare och 11 % (n=21) är chef över båda dessa kategorier. Resterande 1 % (n=3) definierar sig ej som chef utan istället som någon form av ledare. Antal personer som cheferna är ansvarig för varierar: 17 % (n=36) har 1-5 medarbetare, 20 % (n=41) har 6-10 medarbetare, 19 % (n=39) har 11-15 medarbetare och 44 % (n=91) har 16 eller fler medarbetare. De flesta cheferna har varit verksamma som chefer i mer än 15 år. Detta gäller för 29 % (n=61) av gruppen. 21 % (n=43) har varit chef i mindre än 3 år, 20 % (n=42) har varit chef mellan 4-7 år, 21 % (n=43) har varit chef i 8-11 år och 9 % (n=18) i 12-15 år.

I gruppen har 22 % (n=30) mindre än 2 veckors ledarskapsutbildning. De övriga har genomgått eller genomgår någon typ av chefs- och ledarskapsutbildningar med varierande längd. 37 % (n=77) har mer än 9 veckors utbildning. 76 % (n=158) av cheferna har akademisk utbildning, 20 % (n=41) har gymnasieutbildning och 4 % (n=8) har enbart grundskoleutbildning.

Gruppen är relativt jämnt fördelad mellan män och kvinnor, med 44 % (n=92) kvinnor och 56 % (n=115) män. Vad avser ålder är 3 % (n=7) mellan 20-30 år, 15 % (n=32) mellan 30-40 år, 33 % (n=68) mellan 40-50 år, 32 % (n=66) mellan 50-60 år samt 16 % (n=34) 60 år eller äldre.

Chefsgruppen består av anställda inom både privat och offentlig verksamhet. En fråga har avsett vilken bransch chefen är verksam inom. Inga svarsalternativ har givits på denna fråga utan personen har fritt fått ange bransch. Gruppen inkluderar bland annat chefer inom vård, utbildning, service, tjänster och produktion. Procentsatserna i ovanstående stycke som beskriver undersökningsgrupp är avrundade, därav den ojämna totalsumman. De sociodemografiska data som beskrivs ovan används inte i den statistiska analysen utan enbart för gruppens beskrivning. I Bilaga 3 redovisas de demografiska frågor som ställdes i enkäten.

Material

Instrument för feedback. Feedback mäts i denna studie med Feedback Environmental Scale (FES: Steelman, Levy & Snell, 2004). FES är ett instrument som framtagits för att åskådliggöra och mäta de feedbackprocesser som pågår i en organisation. Mätinstrumentet

beskriver kontextuella aspekter av dagliga feedbackprocesser mellan medarbetare och chef samt medarbetare emellan, snarare än till formella sessioner av prestationsbaserad feedback såsom medarbetarsamtal. Instrumentet syftar till att mäta en mer omfattande bild av organisationens dagliga feedbackmiljö och inkluderar sju olika delskalor. Dessa är: källans trovärdighet, kvalitet på feedback, framförande av feedback, positiv feedback, negativ feedback, källans tillgänglighet och främjande av feedback.

Detta instrument har använts i flera studier (Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen, Levy & Hall 2006; Sparr & Sonnentag, 2008; Anseel & Lievens, 2007). Steelman et al. (2004) har validerat instrumentet på originalspråk och testet är översatt och använt på svenska av Jansson och Nilsson (2010). I tabell 1 visas Cronbachs alpha för samtliga skalor. I denna studie används den svenska översättningen med vissa ändringar. En ändring avser antalet frågor där 10 frågor har tagits bort, i samråd med Steelman, för att minska enkätens omfattning. Då återstod 23 frågor. Samtliga frågor har omformulerats för att avse uppåtgående feedback, exempelvis har "Jag får ofta positiv feedback från min chef" ändrats till "Jag får ofta positiv feedback från mina medarbetare". Steelman et al. (2004) har endast två feedbackkällor, chefer och kollegor, men menar att feedback från medarbetare också är relevant att undersöka och förväntar sig att denna dimension kan läggas till vid behov. I studien har frågan "När mina medarbetare ger mig feedback tar de mina känslor i aktning" ändrats till "När mina medarbetare ger mig feedback tar de hänsyn till mina känslor", för att öka förståelsen och använda ett mer modernt språk. Varje fråga har sju olika svarsalternativ från 1 *Håller inte med alls* till 7 *Håller med fullständigt*. Exempel på frågor är *Mina medarbetare blir ofta irriterade när jag ber om feedback på min arbetsprestation (främjande av feedback)* och *Mina medarbetare förmedlar feedback på ett tanklöst sätt (framförande av feedback)*. I Bilaga 4 redovisas de frågor som ställdes till deltagarna angående feedback.

Tabell 1.

Reliabilitet (Cronbachs alpha)

	<i>Steelman, Levy & Snell (2004)</i>		<i>Jansson & Nilsson (2010)</i>	
	Chef	Arbetskamrat	Chef	Arbetskamrat
Feedback total	0,96	0,95	0,95	0,95
<i>Källtrovärdighet</i>	0,88	0,85	0,87	0,87
<i>Kvalitet på feedback</i>	0,92	0,92	0,90	0,94
<i>Framförande av feedback</i>	0,86	0,84	0,86	0,78
<i>Positiv feedback</i>	0,88	0,86	0,93	0,89
<i>Negativ feedback</i>	0,85	0,85	0,81	0,89
<i>Källtillgänglighet</i>	0,82	0,74	0,71	0,72
<i>Främjande av feedback</i>	0,84	0,85	0,69	0,72

Instrument för välbefinnande. I denna studie används det ofta tillämpade frågeformuläret, General Health Questionnaire, GHQ-12, (GHQ-12: Goldberg, 1972) för att mäta psykisk hälsa. GHQ-12 syftar till att mäta självskattat generellt psykiskt välmående. Instrumentet mäter domäner av ångest och depression, social dysfunktion, förlust av självsäkerhet och självkänsla. Skalan används inte för diagnostik av psykologisk ohälsa dock kan en hög poäng visa att det finns en potentiell risk för psykiatrisk problematik. Frågeformuläret består av 12 frågor med god reliabilitet ($\alpha=0,88$ för ursprungsversionen, rapporterat i Werneke, et al., 2000). Varje påstående har fyra svarsalternativ: Stämmer inte alls, Stämmer delvis, Stämmer bra och Stämmer helt. I denna studie har skalan omkodats så att en hög poäng innebär ett högt välbefinnande. Detta för att alla skalor i måttet välmående skall vara riktade åt samma håll. Medelvärde går således ej att jämföra med annan grupp. Exempel på påstående är Jag kan uppskatta det positiva i tillvaron och Jag har svårt att sova på grund av problem och svårigheter.

För att mäta arbetstillfredsställelse har en miniversion av Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) med 7 frågor använts (Jansson & Nilsson, 2010). COPSOQ fokus ligger på individens välbefinnande. Det ursprungliga testet består av 141 frågor där de flesta av skalorna har god reliabilitet ($\alpha=0,61-0,81$) och liten överlappning mellan skalorna (Kristensen, Hannerz, Högh & Borg, 2005). I Jansson och Nilssons (2010) studie har skalan en reliabilitet på 0,71. Exempel på frågor är *Hur tillfredställd är du med det sätt på vilket din avdelning bedrivs?* och *Hur tillfredställd är du med dina arbetskamrater?* Varje fråga har fem svarsalternativ: *Mycket nöjd, Nöjd, Missnöjd, Mycket missnöjd* och *Icke relevant*.

Arbetsengagemang mäts i denna studie med Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli, 2003). Testet är översatt till svenska och består av 9 påståenden (Schaufeli, 2003). Dess interna reliabilitet varierar mellan översättningar på olika språk men är god för samtliga ($\alpha=0,85-0,92$) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Exempel på påståenden är *Mitt arbete inspirerar mig* och *Jag är stolt över det arbete jag utför*, vilket poängsätts enligt skalan: *Aldrig, Några gånger om året eller mindre, En gång i månaden eller mindre, Några gånger i månaden, En gång i veckan, Några gånger i veckan* och *Varje dag*.

Instrument för arbetsrelaterad self-efficacy. Short Occupational Self-Efficacy Scale (SOSES) (Rigotti et al., 2008) har använts för att mäta arbetsrelaterad self-efficacy. Det ursprungliga instrumentet består av 20 frågor (Schyns & von Collani, 2002). Rigotti et al. (2008) har konstruerat en kortare version, bestående av sex påståenden. Den korta svenska versionen har reliabilitet på $\alpha=0,86$ (Rigotti et al., 2008). Exempel på påståenden är *När jag möter problem i arbetet kan jag ofta hitta flera olika lösningar* och *Jag brukar klara av de mål jag sätter upp för mig själv i arbetet*. Svaren indikeras på en skala från 1 *Stämmer inte alls* till 6 *Stämmer helt*.

Procedur

Studien inleddes med att en litteraturundersökning om feedback genomfördes för att få en klarare bild av vad som har utforskats på området, vilka slutsatser som har fastställts och vilka aspekter som kräver mer forskning. Därefter gjordes en pilotintervju med en tidigare chef med lång erfarenhet av chefskap. Intervjuns tema var personens uppfattning och erfarenheter av feedback och syftade till att få en mer praktisk och verklighetsförankrad syn på hur feedback används och uppfattas, för att vidga författarnas syn på ämnet och minska risken för att viktiga delar skulle förbises. Utfallet av intervjun var att det blev tydligt att det var viktigt att studera den miljö feedback figurerar i och inte bara feedbackens innehåll. Framtagningen av nätenkäten gjordes genom att eftersöka instrument som kunde vara lämpliga i studien, det vill säga som låg i linje med frågeställningen, var korta, kärnfulla och som var validerade på svenska. Utifrån valda formulär skapades en nätenkät. Denna enkät testades först av tre personer med ledarskaps erfarenhet, vilket ledde till smärre förändringar i enkäten i form av vissa förtydliganden i inledningstexterna.

Rekryteringen av deltagare gjordes genom ett bekvämlighetsurval där organisationer och personer kontaktades via telefon, e-mail, eller personligen.

Kontaktuppgifter fanns via nummerupplysningssidor, ledarskapsorganisationer samt genom personliga kontakter. Studien presenterades och de kontaktade fick ta del av ett informationsblad (se Bilaga 1 och 2) om projektet. Därefter fick organisationen och personen ta ställning till huruvida de ville medverka. Vid utebliven respons gjordes ett uppföljande kontaktförsök. Till organisationerna distribuerades därefter ett informationsblad till deltagarna (se Bilaga 2) direkt, eller vidarebefordrades av kontaktpersonen i organisationen till deltagarna. Vilket förfaringssätt som användes var beroende på vilket administrationssätt organisationen föredrog. Internetadressen till nätenkäten skickades därefter ut till deltagarna direkt, eller till organisationens kontaktperson som distribuerade enkäten, med ett påminnelsemail efter sju dagar. Datainsamlingen pågick under 23 dagar i mars 2011. När tidsramen gått ut samlades alla svaren in till ett excelark som senare flyttades över till SPSS för statistisk bearbetning. De enkätfrågor som var negationer inverterades. Skalan för psykisk hälsa ändrades så att en låg poäng motsvarade låg psykisk hälsa. Totalt innehöll enkäten 66 frågor. Den sista frågan var öppen och avsåg personens upplevelse av att fylla i enkäten i syfte att deltagarna skulle få möjlighet att uttrycka sig i sina egna ord. Svaren låg utanför studiens syfte och har inte analyserats. Den statistiska analysen av datan gjordes genom en korrelationsanalys med Pearsons korrelation och därefter en linjär regressionsanalys. I studiens genomförande har ett antal etiska överväganden tagits i beaktande. För det första har deltagande i studien helt utgått från en frivillig basis och deltagare har fått avbryta sitt deltagande i studien när än de önskat. Deltagarna har även fått information angående studien, dess syfte och genomförande. Se Bilaga 2. Enskilda svar, deltagarinformation samt organisationsinformation har behandlats konfidentiellt och anonymt. Resultaten av denna typ av studie antas inte ha en negativ eller stigmatiserande effekt, utan snarare gagna gruppen i förståelse, konkretisering och utveckling av chefers situation samt ha en samhällsnyttig effekt och bidra till framtida forskning. En förbättring av studien hade varit att benämna hur kön definierades, exempelvis biologiskt eller socialt, för att inkludera fler och för att alla ska känna igen sig i svarsalternativen i enkäten.

Resultat

Reliabilitet

Reliabiliteten för skalorna som har använts i studien redovisas i Cronbachs alpha och beskrivs i sin helhet i tabell 2. Skalorna som mäter *främjande av feedback*, *källtillgänglighet* och *framförande av feedback* har en låg reliabilitet med en spridning av alpha 0,45-0,58. Orsakerna till de låga värdena tolkas i diskussionsavsnittet. Resterande skalor som avser att mäta feedback har en god reliabilitet mellan 0,70-0,82. Reliabiliteten för det totala värdet av feedbackskalorna är bra med alpha 0,73. Self-efficacyskalan har en reliabilitet på 0,79 vilket är ett högt värde. Reliabiliteten för skalorna som mäter välbefinnande ligger också högt mellan 0,72-0,90.

Tabell 2.
Resultat reliabilitet (Cronbachs alpha)

Feedback total	0,73
<i>Källtrovärdighet</i>	0,74
<i>Kvalitet på feedback</i>	0,72
<i>Framförande av feedback</i>	0,58
<i>Positiv feedback</i>	0,82
<i>Negativ feedback</i>	0,70
<i>Källtillgänglighet</i>	0,45
<i>Främjande av feedback</i>	0,53
Psykisk hälsa	0,78
Arbetsstillfredsställelse	0,72
Arbetsengagemang	0,90
Arbetsrelaterad self-efficacy	0,79

Hypotes 1-3

I studien har Pearsons korrelation använts för att undersöka samband mellan olika delskalor och helskalor. Resultaten visas i sin helhet i tabell 3. Den totala skalan för feedback är positivt korrelerad med samtliga skalor som mäter välbefinnande med en styrka av $r=0,30$ för psykisk hälsa ($p<0,01$), $r=0,30$ för arbetsstillfredsställelse ($p<0,01$) samt $r=0,28$ för arbetsengagemang ($p<0,01$). Samtliga enskilda delskalor som avser att mäta feedback korrelerar positivt med psykisk hälsa utom *negativ feedback*. Dessa korrelationer varierar mellan $r=0,20$ - $0,31$ ($p<0,01$). Samma skalor korrelerar även positivt med arbetsstillfredsställelse med en styrka av $r=0,18$ - $0,29$ ($p<0,01$). De starkaste sambanden har arbetsstillfredsställelse med *kvalitet av feedback* ($r=0,29$, $p<0,01$) och *källtrovärdighet* ($r=0,29$, $p<0,01$) och den lägsta med

främjande av feedback ($r=0,18$, $p<0,01$). Avseende arbetsengagemang är samtliga feedbackskalor, utom *negativ feedback* och *framförande av feedback*, positivt korrelerade med en styrka av $r=0,18-0,28$ ($p<0,01$). *Framförande av feedback* är signifikant vid $p<0,05$ med en styrka av $r=0,16$. Detta visar att det finns ett positivt samband mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välbefinnande. Ovan sammanfattande resultat ger stöd för hypotes 1.

Dessutom visar resultaten att feedback total har ett positivt samband med arbetsrelaterad self-efficacy med $r=0,15$ ($p<0,05$). Ingen av delskalorna, förutom *käll trovärdighet* ($r=0,29$, $p<0,01$) och *främjande av feedback* ($r=0,21$, $p<0,01$), är enskilt signifikant med arbetsrelaterad self-efficacy. Det innebär att det finns ett positivt samband mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers arbetsrelaterade self-efficacy och detta ger stöd åt hypotes 2.

Slutligen visar korrelationsanalysen att arbetsrelaterad self-efficacy har ett positivt samband med samtliga skalor som mäter välbefinnande; psykisk hälsa ($r=0,44$, $p<0,01$), arbetstillfredsställelse ($r=0,27$, $p<0,01$) samt arbetsengagemang ($r=0,29$, $p<0,01$). Det visar att det finns ett positivt samband mellan chefers arbetsrelaterade self-efficacy och chefers välbefinnande och detta ger stöd åt hypotes 3.

Tabell. 3

Medelvärden, standardavvikelser samt Pearsons korrelationer mellan samtliga skalor och delskalor.

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Feedback total	4,58	0,68	-											
2. Källtrovärdighet	5,10	0,92	0,67**	-										
3. Kvalitet på feedback	5,09	1,09	0,78**	0,54**	-									
4. Framförande av feedback	4,58	1,04	0,58**	0,44**	0,40**	-								
5. Positiv feedback	4,31	1,36	0,77**	0,49**	0,52**	0,42**	-							
6. Negativ feedback	3,79	1,07	0,35**	-0,06	0,18*	-0,10	0,05	-						
7. Källtillgänglighet	4,96	1,02	0,69**	0,36**	0,47**	0,32**	0,49**	0,12	-					
8. Främjande av feedback	4,52	10,05	0,66**	0,41**	0,44**	0,26**	0,46**	0,10	0,38**	-				
9. Psykisk hälsa	3,45	0,35	0,30**	0,31**	0,27**	0,21**	0,20**	-0,10	0,27**	0,26**	-			
10. Arbetstillfredsställelse	3,21	0,40	0,30**	0,29**	0,29**	0,25**	0,19**	-0,05	0,27**	0,18**	0,61**	-		
11. Arbetsengagemang	5,14	0,74	0,28**	0,27**	0,28**	0,16*	0,20**	0,02	0,18**	0,19**	0,47**	0,50**	-	
12. Arbetsrelaterad self-efficacy	50,00	0,54	0,15*	0,29**	0,12	0,10	0,04	-0,10	0,09	0,21**	0,44**	0,27**	0,29**	-
Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Note. **p<0,01, *p<0,05

Hypotes 4

Hierarkisk regressionsanalys genomfördes för att undersöka om chefers arbetsrelaterade self-efficacy medierar sambandet mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välbefinnande. Förutsättningar för att undersöka mediering beskrivs i fyra steg. Det första steget är att visa att det finns en signifikant korrelation mellan prediktorvariabeln och beroendevariabeln. Steg två är att visa att prediktorvariabeln har ett samband med mediatorvariabeln. Steg tre är att visa att mediatorvariabeln har samband med beroendevariabeln. Steg fyra är att visa att styrkan i relationen mellan prediktorvariabeln och beroendevariabeln är signifikant lägre när mediatorvariabeln läggs till (Frazier, Tix & Barron, 2004). I denna studie uppnås de tre första stegen och samtliga samband existerar, se Tabell 3, och en regressionsanalys genomförs för att utforska steg 4. Resultatet visas i Tabell 4. För att få stöd för mediation i sambandet mellan feedback total och välbefinnandevariablerna ska mediatorvariabeln predicera signifikant resultatet i steg 2 samt B-värdet för prediktorerna måste minska i steg 2 i förhållande till steg 1 för att kunna uttala antingen total eller delvis mediation. För variablerna psykisk hälsa ($B=0,07$, $p<0,01$) och arbetsengagemang ($B=0,11$, $p<0,01$) sjunker B-värdet något i steg 2 men är fortfarande signifikant (psykisk hälsa: $B=0,07$, $p<0,01$; arbetsengagemang: $B=0,11$, $p<, 01$). Det visar en tendens till delvis mediation. Vad avser arbetstillfredsställelse ($B=0,01$, $p<0,01$) finns ingen skillnad i B-värden i steg 2 från steg 1. För att kunna fastlägga om en delvis medierande (indirekt) effekt är signifikant användes Sobels test (Preacher & Hayes, 2004). Resultaten från analysen visar att det finns en delvis mediation mellan enbart feedback total och psykisk hälsa ($z=1,98$, $p<0,05$). För arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang visades ingen medierande effekt ($p>0,05$). Ovan sammanfattande resultat ger inte något stöd för hypotes 4 som därmed förkastas.

Tabell 4
Testning av medierande effekt med hierarkisk regression.

	Psykisk hälsa		Arbetstillfredsställelse			Arbetsengagemang			
	B	SE B	B	B	SE B	β	B	SE B	β
Steg 1									
Prediktor: Feedback total	0,08	0,02	0,30**	0,01	0,00	0,30**	0,12	0,03	0,28**
Steg 2									
Mediator: Arbetsrelaterad self-efficacy	0,52	0,08	0,40**	0,03	0,01	0,23**	0,51	0,13	0,25**
Prediktor: Feedback total	0,07	0,02	0,24**	0,01	0,00	0,26**	0,11	0,03	0,24**

** $p<0,01$

Hypotes 5

För att predicera den arbetsrelaterade self-efficacyns modererande effekt på sambandet mellan feedback och välbefinnande gjordes en sekventiell multipel regressionsanalys. Se tabell 5. Först standardiserades värdena för samtliga variabler med ett medelvärde av 0 och SD av 1. Detta görs för att undvika kolinjäritet mellan prediktor, moderator och interaktionen och för att lättare åskådliggöra en signifikant moderations-effekt. I första steget testades prediktorn feedback total och det resultatet var statistiskt signifikant för psykisk hälsa $F(1,205)=19,62$, $p<0,01$ $R^2=0,09$, arbetstillfredsställelse $F(1,205)=19,89$, $p<0,01$ $R^2=0,09$ samt för arbetsengagemang $F(1,205)=17,27$, $p<0,01$ $R^2=0,08$. Arbetsrelaterad self-efficacy lades till i det andra steget. Tillägget av denna prediktor resulterade i högre förklarad varians för psykisk hälsa $F(1,204)=43,28$, $p<0,001$, $\Delta R^2=0,16$, en sänkt förklarad varians för arbetstillfredsställelse $F(1,204)=12,78$, $p<0,01$, $\Delta R^2=0,05$ samt ett oförändrat värde för arbetsengagemang $F(1,204)=14,51$, $p<0,01$, $\Delta R^2=0,06$. Analysen visar att feedback total tillsammans med arbetsrelaterad self-efficacy enbart ökar förklaringsvärdet med 7% ($p<0,01$) för psykisk hälsa. I tredje steget lades interaktionsvariabeln (produkten av feedback total och arbetsrelaterad self-efficacy) till, vilket inte visar en signifikant förbättring av förklarad varians för någon av utfallsvariablerna, (psykisk hälsa: $F(1,203)=0,08$, $p>0,05$, $\Delta R^2=0,00$; arbetstillfredsställelse: $F(1,203)=0,02$, $p>0,05$, $\Delta R^2=0,00$; arbetsengagemang: $F(1,203)=3,54$, $p=0,06$, $\Delta R^2=0,02$). Det blir ingen signifikant ökning i R Square när interaktionen läggs till för någon av välbefinnandevariablerna. Interaktionen mellan feedback total och arbetsrelaterad self-efficacy gav ingen ökad förklaring av variansen hos välbefinnandevariablerna. Modererande effekt kunde inte ges stöd och forskningshypotes 5 förkastas.

Tabell 5
Testning av modererande effekt med hierarkisk regression.

Prediktor	Psykisk hälsa		Arbetstillfredsställelse		Arbetsengagemang	
	ΔR Square	Beta	ΔR Square	Beta	ΔR Square	Beta
Steg 1	0,09**		0,09**		0,08**	
Feedback total		0,30**		0,30**		0,28**
Steg 2	0,16**		0,05**		0,07**	
Arbetsrelaterad self-efficacy		0,40**		0,26**		0,28**
Steg 3						
Interaktion: Feedback total*						
Arbetsrelaterad self-efficacy	0,00	-0,02	0,00	0,01	0,00	-0,13
Total R Square	0,25**		0,14**		0,15**	

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Diskussion

Resultatdiskussion

Tre av de fem hypoteserna i studien fick stöd och nedan redogörs för var och en av hypoteserna. Därefter följer diskussion om metod, etiska aspekter, slutsatser och framtida forskning.

Feedback har samband med välbefinnande. Att det finns ett positivt samband mellan chefers erhållna feedback från medarbetare och chefers välbefinnande ges stöd i denna studie. Det ligger i linje med tidigare forskning (Sparr & Sonnentag, 2008; Jansson & Nilsson, 2010). Styrkan i korrelationerna är jämn mellan den totala feedbackskalan och samtliga skalor som mäter välbefinnande; psykisk hälsa ($r=0,30$, $p<0,01$); arbetstillfredsställelse ($r=0,30$, $p<0,01$) och arbetsengagemang ($r=0,28$, $p<0,01$). Det är svaga korrelationer. Feedback kan ändå vara ett sätt att påverka chefers välmående, samtidigt som chefers välmående kan påverka hur de uppfattar och tar emot feedback. Det i enlighet med Warrs (1999) teori där feedback kan ses som en miljöfaktor som påverkar arbetsrelaterat välbefinnande. Resultaten visar även att välbefinnandeskalorna korrelerar starkt med varandra ($r=0,57-0,61$). Det som i feedback tycks vara viktigast för psykisk hälsa är *källtrovärdighet*, *kvalitet på feedback* och *källtillgänglighet*. *Kvalitet på feedback* säger något om feedbackens innehåll och hur användbar den är för mottagaren (Steelman, et al., 2004). Där kan synliggörande av diskrepansen mellan nuet och önskat mål antas vara en del, vilket i enlighet med Feedback Intervention Theory är betydande för feedbackens effekt. I *kvalitet på feedback* är innehållet mer riktat mot lärande och uppgiften, istället för mot personliga faktorer, vilket ökar feedbackens effekt (Kluger & DeNisi, 1996). *Kvalitet på feedback* ($r=0,30$, $p<0,01$) och *källtrovärdighet* ($r=0,30$, $p<0,01$) är de delskalor som korrelerar högst med arbetstillfredsställelse. Det tyder på att *kvalitet på feedback* är mer betydande för chefers tillfredsställelse med arbetet än vad mängden och *tillgängligheten av feedback* är. Samma mönster visas angående chefers engagemang i arbetet, där betydelsen av *källtillgänglighet* är lägre ($r=0,18$, $p<0,01$) än *kvalitet på feedback* ($r=0,28$, $p<0,01$). *Kvalitet på feedback* är viktigare för välbefinnandet på samtliga skalor än vad *positiv feedback* är, vilket innebär att konsekvent och användbar feedback är viktigare för välbefinnandet än vad exempelvis komplimanger är. Enligt Kluger och DeNisi (1996) ger den feedback som riktas mot

motivationsnivån eller lärandenivån, vilket kan liknas vid hög kvalitet på feedback, ökad effekt på prestation och studiens resultat visar att det även stämmer för välbefinnande. För att feedback ska ha optimal effekt skall den vara detaljerad och främja lärande. Det finns starkare samband mellan *källtrovärdighet* med psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang än vad *framförande av feedback* har, vilket innebär att det är viktigare vem som ger feedback, än det sätt som feedbacken framförs på. *Framförande av feedback* och *källtillgänglighet* är betydligt mer viktigt för psykisk hälsa och arbetstillfredsställelse än vad det är för arbetsengagemang.

Feedback från medarbetare till chefen har funnits vara vanligare i fasta feedbacksituationer än i det dagliga arbetet. Den återkoppling och feedback chefer får på tagna beslut kommer oftast långt senare och ofta är feedbacken i sig tvetydig när den väl levereras (Bandura, 1997). Att uppåtgående feedback har undersökts i denna studie kan vara en förklaring till att sambandet mellan feedback och välbefinnande är något lägre än i andra studier som mätt feedback från chef och kollegor till medarbetare (Sparr & Sonnentag, 2008). Tidigare forskning visar också att det är vanligt att det finns ett visst motstånd från chefs sida att ta emot feedback från sina underställda (Antonioni 1994; Redman & Matthews, 1995). Medarbetarnas feedback har ett något svagare samband med chefers välbefinnande än vad chefers och kollegors feedback till medarbetare har. Detta tyder på att feedback från medarbetare inte har lika stor betydelse för välbefinnande som feedback från chefer och kollegor har. Samtidigt visar sambandet att feedback från medarbetare är betydelsefullt för chefers välbefinnande. Denna vidare förståelse är viktig för att visa att medarbetarna är en stark resurs som bör delta i feedbacksammanhang.

Skalan som mäter negativ feedback är inte signifikant med någon av de skalor som mäter välbefinnande och inte heller med skalan för arbetsrelaterad self-efficacy. Steelman et al. (2004) hävdar att idag saknas förståelse för hur negativ feedback fungerar. Negativ feedback kan tas emot och används olika av olika personer beroende på personliga faktorer såsom självkänsla och hur trygg man känner sig i sin position. Steelman et al (2004) menar även att det kan finnas ett motstånd mot att ge negativ feedback. Ilgen och Davis (2000) menar att den kognitiva representationen av negativ feedback ger en affektiv innebörd och att den kognitiva representationen tillsammans med den affektiva innebörden bestämmer hur personer uppfattar feedback. För att negativ feedback ska leda till större ansträngningar krävs det att mottagaren tror på att denne kan influera sin egen prestation (Taylor, Fisher och Ilgen, 1984, refererad i Ilgen & Davis, 2000, s. 554), där self-efficacy kan ses vara en betydande variabel.

Feedback har ett svagt samband med arbetsrelaterad self-efficacy. Sambandet mellan feedback total och arbetsrelaterad self-efficacy är signifikant men låg ($r=0,15$, $p<0,05$). Bara *käll trovärdighet* och *främjande av feedback* korrelerar signifikant med arbetsrelaterad self-efficacy. En stöttande omgivning och trovärdiga feedbackkällor kan ge individer en större tilltro till den egna förmågan att klara av sina uppgifter.

En förklaring till att sambanden i studien är av låg- till medelstyrka kan vara ett snävt val av deltagare, det vill säga restriction in range. Restriction in range innebär att korrelationerna är baserade på personer som enbart representerar en begränsad spridning av de möjliga värdena på variablerna, det vill säga en subgrupp av personer som tenderar att svara med homogena värden. Det kan göra att korrelationsstyrkan blir lägre (Aron & Aron, 2002). Vid jämförande av denna studies stickprovsmedelvärde på skalan som mäter arbetsrelaterad self-efficacy med Rigotti et al., (2008) urvalsgrupp som inkluderar medarbetare visas det vid ett one sample t-test att Rigottis et al. grupp och denna studies grupp är signifikant ($p<0,01$) olika. Standardavvikelsen i denna studie är 0,54 och i Rigottis et al. är den 0,87, vilket tyder på att denna studies urvalsgrupp är betydligt mer homogen på arbetsrelaterad self-efficacyvariabeln, vilket kan förklara att hypoteserna om meditation och moderation inte får stöd.

Svenska chefer är en grupp som mår bra (Ledarna, 2010). Enligt Warr (1999) kan chefers höga välbefinnande dels förstås genom att välbefinnandet även påverkas av sociodemografiska faktorer. Det kan tänkas att utifrån den status samt den höga medelålder som chefsgruppen har, behandlas de mer fördelaktigt av omgivningen och cheferna kan känna ett eget högre självvärde på grund av den statusen de har, vilka tillsammans kan bidra till ett högre välbefinnande. Mäkikangas, Feldt och Kinnunen, (2007) har visat att chefers position har inverkan på hur chefer mår. Det har visat sig att chefer på högre nivåer upplever sig ha mer kontroll över sitt arbete än vad cheferna längre ner i hierarkin har. Cheferna på högre nivå är även mer entusiastiska över sitt arbete. Det tyder på att högre chefer har en mer fördelaktig arbetssituation, och fler psykosociala arbetsresurser än vad chefer längre ner har. (Mäkikangas, et al., 2007). Att chefer rapporterar att de mår bra, tyder även resultaten i denna studie på, då medelvärdet i denna studie är 3,45 där högsta värdet är 4 på skalan som mäter psykisk hälsa, 3,21 där högsta värdet är 4 för arbetstillfredsställelse samt 5,14 där 6 är högsta värdet för arbetsengagemang. Resultaten i studien visar även att standardavvikelseerna är låga, vilket visar att deltagarna tenderar att svara lika. Hade studien innefattat en mer heterogen grupp som hade större spridning och varit mer normalfördelad för hela välmående- och self-efficacyskalorna hade eventuellt starkare samband kunnat uppnås.

Arbetsrelaterad self-efficacy har samband med välbefinnande. Denna studie påvisade stöd för ett samband mellan personlighetsdraget arbetsrelaterad self-efficacy och välbefinnande vilket också har framkommit i tidigare studier (Warr, 1999; O'Leary, 1985; Bandura, 1997; Bisschop, Kriegsman, Beekman & Deeg, 2004; Kuijer & de Ridder, 2003). Denna studies resultat visar dessutom att individfaktorn har en större betydelse för välbefinnandet än vad miljöfaktorn har, då arbetsrelaterad self-efficacy har starkare samband med psykisk hälsa ($r=0,44$, $p<0,01$) än vad feedback ($r=0,30$, $p<0,01$) har. I linje med tidigare forskning finns samband mellan arbetsrelaterad self-efficacy och delskalorna som mäter välmående. Psykisk hälsa har starkast samband ($r=0,44$, $p<0,01$) med arbetsrelaterad self-efficacy. Arbetstillfredsställelse har ett samband ($r=0,25$, $p<0,01$) med arbetsrelaterad self-efficacy och arbetsengagemang har ett samband ($r=0,29$, $p<0,01$) med arbetsrelaterad self-efficacy. Det innebär att de som känner att de kan hantera sitt arbete bra mår bättre eller att de som mår bra bättre kan hantera sitt arbete. Troligen kan andra arbets- eller personlighetsfaktorer påverka arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Skalan som mäter psykisk hälsa (GHQ-12) tar upp frågor som liknar dem som mäter arbetsrelaterad self-efficacy såsom hur man klarar uppkomna svårigheter i arbetet och liknande. Det skulle kunna vara en förklaring till att korrelationen är betydligt högre än för de övriga välmåendeskallorna. Det innebär att feedback kan tänkas påverka chefers arbetstillfredsställelse ($r=0,30$, $p<0,01$) och psykiska hälsa ($r=0,30$, $p<0,01$) något mer än vad feedbacken påverkar chefers arbetsengagemang ($r=0,28$, $p<0,01$).

Sambandet mellan feedback och välbefinnande är oberoende av arbetsrelaterad self-efficacy. Studien kan inte visa att arbetsrelaterad self-efficacy har en medierande effekt mellan feedback och någon av skalorna som mäter välbefinnande, vilket gör att forskningshypotes 4 förkastas. Det finns dock en tendens till en medierande effekt för psykisk hälsa och arbetsengagemang.

Resultaten stöder inte heller att arbetsrelaterad self-efficacy är en moderator av sambandet, eftersom en signifikant interaktionseffekt inte kan visas varför forskningshypotes 5 förkastas. Det innebär att personens grad av arbetsrelaterad self-efficacy inte påverkar hur han/hon reagerar och använder sig av den feedback som erhålls. Oavsett grad av arbetsrelaterad self-efficacy påverkar feedback välmående och vice versa. Restriction in range kan även påverka arbetsrelaterad self-efficacys medierande och modererande effekt och därmed till viss del förklara de icke-signifikanta resultaten i hypotes 4 och hypotes 5.

Att arbetsrelaterad self-efficacy inte spelade någon roll för sambandet mellan feedback från medarbetare och chefers välbefinnande skulle kunna förklaras av att chefer inte lägger samma vikt vid feedback som kommer från medarbetare som vid feedback som kommer från kollegor eller chefer. Det innebär att arbetsrelaterade self-efficacy skulle kunna spela en annan roll för sambandet mellan feedback och välbefinnande om feedbacken kom från andra källor. Andra studier (Sparr & Sonnentag, 2008; Anseel & Lievens, 2007; Jansson & Nilsson, 2010) som har undersökt personliga variabler som mediatorer eller moderatorer för relationen mellan feedback och välbefinnande har funnit att dessa har påverkan.

Metoddiskussion

I diskussionen om studiens resultat ska det beaktas att forskningsdesignen i denna studie är en korrelationsdesign, vilket innebär att styrkan av sambanden mellan variablerna visas samtidigt som andra faktorer kan påverka resultatet. Denna studie kan således inte dra några slutsatser om orsak-verkan samband, då inte tidsordning är känd och andra troliga alternativa förklaringar inte kan uteslutas (Mill, 1985).

Då ett bekvämlighetsurval tillämpades i denna studie är det inte möjligt att uttala en svarsfrekvens i studien. Deltagande i studien var frivilligt, vilket kan innebära att en utvald grupp med gemensam nämnare, exempelvis intresse för feedback, valde att besvara enkäten. Eftersom enkäten distribuerades via nätet till både organisationer och enskilda deltagare kan det innebära att vissa har svarat under arbetstid och andra har valt att besvara enkäten under fritid, vilket innebär att personernas koncentration, noggrannhet och tillgång till tid kan ha påverkat hur enkäten besvarades. Att administrera enkäten på nätet tros ha ökat antalet svarande, underlättat för deltagarna både vad avser tidsåtgång och administration. Samtidigt saknas kontroll över vilka som har valt att delta i studien. För att höja kontrollen lades en demografisk fråga, "Hur många är du direkt chef för?" till, för att säkra att enbart chefer som uppfyllde deltagandekriteriet besvarade enkäten. Bekvämlighetsurvalet ger studien en låg inre validitet, då en selektionsbias, genom att personer som har mer tid väljer att svara på enkäten och som har ett större intresse av ämnet. Att enkäten i vissa fall administrerades till deltagarna via en kontaktperson och i andra fall direkt till deltagaren kan ha påverkat antalet svarande. Det kan tänkas att administrationen via en kontaktperson i vissa fall har höjt antalet svarande. Administrationsvalet antas inte ha påverkat innehållet i svaren i någon högre grad, eftersom administrationsvalet inte påverkade enkätens innehåll.

Begreppet feedback kan tänkas ha olika innebörd för olika människor. Deltagare har svarat utifrån sin egen uppfattning om feedback genom självskattningsformulär, vilka kan ses

som hot mot begreppsvaliditeten. Begreppsvaliditeten hade kunnat höjas genom att tillämpa fler mätmetoder såsom att inkludera den grupp som ger feedback, det vill säga medarbetarna, samt andra mätmetoder såsom observationer. Endast en deltagare undrade över begreppets innehåll. Eftersom feedbackmiljöinstrumentet mäter sju undergrupper av feedback, samtidigt som instrumentet är tidigare beforskat, kan det antas att instrumentet väl ringar in begreppet feedback, vilket ger en styrka till studiens användande av begreppet. Begreppsvaliditeten för feedback hade kunnat höjas i studien om begreppet tydligt definierats i enkäten för deltagarna. Välbefinnande mäts genom tre skalor, vilket innebär att studien mångoperationaliserar begreppet välbefinnande och därmed styrks begreppsvaliditeten. Frågan ”Enda gången jag får feedback om min arbetsprestation från mina medarbetare är under mitt medarbetarsamtal” tycks inte kunna fungera för alla svaranden, då samtliga inte får feedback från sina medarbetare under medarbetarsamtalet. Frågan har valts att inkluderas i studien, då den inte påverkade reliabiliteten nämnvärt. Att fortsätta använda frågan för denna grupp i framtida forskning kan ifrågasättas. Ilgen och Davis (2000) gör en åtskillnad mellan negativ feedback och kritik, då negativ feedback ges konstruktivt, är jobbrelevant och framtidsorienterat samtidigt som det bevarar personens självförtroende medan kritik är dömande och underminerande. Steelman et al. (2004) gör ingen uppdelning mellan konstruktiv och destruktiv negativ feedback, vilket gör att det blir svårt att veta vad som menas med negativ feedback. Då negativ feedback inte är definierat i enkäten kan det ha medfört att skalan mätt olika saker för olika deltagare.

Den statistiska validiteten i studien kan antas vara god för en chefsgrupp, då studien innefattar en heterogen sammansättning av deltagare i chefsposition. Då gruppen har sitt ursprung i många olika typer av organisationer, det vill säga studien har en bredd på urvalsgruppen, ökar generaliserbarheten för gruppen chefer och därmed studiens externa validitet. Studiens externa validitet hotas av att ett bekvämlighetsurval har använts samt att en korrelationsdesign har tillämpats.

Att korrelationerna för feedbackskalorna är svagare i denna studie än i tidigare studier kan delvis förklaras genom att det enbart används en feedbackkälla i denna studie, medarbetare, vilket inte heller är syftet med det ursprungliga testet. I ursprungstestet används två, kollegor och överordnande.

Styrkan med denna studie är att den inkluderar en mer varierad urvalsgrupp än tidigare studier (Steelman et al., 2004; Jansson & Nilsson, 2010), vilket också kan påverka reliabiliteten. Andra förklaringar kan vara att frågor och påståenden är översatta från originalspråken samt att denna studie har tillämpat en kortversion av testet, där inte alla

frågor eller påståenden ingår. Kortversioner av testen har använts för att göra deltagare mer intresserade av att svara på enkäten.

Som tidigare nämnts är negativ feedback inte signifikant korrelerad med någon av de skalor som mäter välbefinnande och inte heller med skalan för arbetsrelaterad self-efficacy. I analysen för hela feedbackskalan behålls den negativa skalan då den ej har någon större påverkan på totalen eftersom övriga skalor pekar åt samma håll. Även Steelman et al. (2004) och Jansson och Nilsson (2010) har fått icke-signifikanta resultat på denna delskala. Av de 98 korrelationer som Steelman et al. (2004) studerade, mellan de sju delskalorna som mäter feedback, fyra externa variabler och två källor, tillhörde 12 av 17 ickesignifikanta korrelationer delskalan negativ feedback. Det kan tyda på att delskalan inte fungerar som tänkt, eller som övriga skalor och behöver utvecklas mer. Steelman et al. (2004) för ett resonemang om att den negativa skalan förväntades vara negativt korrelerad med externa variabler, vilket den inte var i deras studie.

Restriction in range kan även tänkas påverka feedbackskalan i denna studie. I feedback total har denna studie en standardavvikelse på 0,68 och Sparr och Sonnentag (2008) finner en standardavvikelse på 1,25, vilket tyder på att denna studies grupp är mer homogen. Skillnaderna i standardavvikelse kan påverkas av att det är en homogen chefsgrupp som undersöks. Samtidigt kan det inte uteslutas att testets modifiering i denna studie, genom att enbart använda en feedbackkälla, det vill säga medarbetare, samt att denna studie mäter uppåtgående feedback istället för nedåtgående feedback påverkar resultaten.

Framtida forskning

Hur förutsättningar för att använda feedback på ett optimalt sätt skapas lämpar sig framtida forskning för att studera. Det kan vara så att feedbacks samband med välbefinnande påverkas olika över tid. Om så är fallet kan arbetsrelaterad self-efficacy få en annan betydelse för detta samband. Genom experimentella studier kan kontroll fås över andra påverkande faktorer samt över tidsvariabeln. Framtida studier bör undersöka detta samt mer specifika feedbacksituationer. Genom att undersöka mer specifika feedbacksituationer kan det utredas om arbetsrelaterad self-efficacyns påverkan är annorlunda i generella sammanhang än i specifika situationer. Det är även intressant att utforska hur chefers feedback från sina chefer och kollegor påverkar dem. I framtida studier kan instrument som är konstruerade för chefer användas för att få en större spridning i urvalsgruppen.

Slutsats

Resultaten i studien visar att det finns ett tydligt samband mellan feedback och välbefinnande hos chefer. Arbetsrelaterad self-efficacy tycks varken ha en medierande eller modererande effekt på detta samband. Medarbetares välbefinnande har tidigare visat ha samband med feedbacken de fått (Sparr & Sonnentag, 2008; Jansson & Nilsson, 2010). Kvaliteten på feedback är av stor betydelse, vilket innebär att det är viktigt att det läggs tid på att ge feedback, att feedback är väl genomtänkt, detaljerad och utförlig. Eftersom källtrovärdighet är en av de viktigaste faktorerna i feedback är det även viktigt att skapa goda relationer mellan den som ger och den som får feedback. Det bör finnas en öppenhet för det arbete som utförs, kunskap om arbetet och en nära kontakt mellan parterna. Feedbackens klara samband med välbefinnande är viktigt att ta fasta på och utnyttja för att öka välmående på arbetsplatser.

Referenser

- Anseel, F. & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266.
- Antonioni, D. (1994). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational dynamics*, 25(2), 24-38.
- Arbetsmiljöupplysningen. Hämtat 2011-04-01, <http://www.prevent.se/arbetsmiljoupplysningen>.
- Arbetsmiljöverket. Hämtat 2011-04-01 <http://www.av.se>
- Aron, A. & Aron, E.N. (2002). *Statistics for Psychology*. Upper Saddle River: Prantice-Hall.
- Ashford, S.J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 201-224.
- Ashford, S.J. & Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-233.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-

200.

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. S. Ramachaudran (Red.) *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Bisschop, M.I., Kriegsman, D.M.W., Beekman, A.T.F. & Deeg, D.J.H. (2004). *Social Science and Medicine*, 59(4), 721-733.
- Bäckman, O. (2001). Med välfärdsstaten som arbetsgivare – arbetsmiljön och dess konsekvenser inom välfärdstjänsteområdet på 1990-talet. I L. Engqvist, (Red.) *Välfärdstjänster i omvandling* (pp. 189-263). Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.
- Dierendonck, D. van, Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Goldberg, D.P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.
- Herold, D.M. & Parsons, C.K. (1985) Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the work feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70, 290-306.
- Heslin, P.A. & Latham, G.P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 23-37.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985) Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Ilgen, D.R. & Davis, C.A. (2000). Bearing bad news: reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 550-565.
- Jansson, A. & Nilsson, B. (2010). *Samband mellan feedback environment och arbetstillfredsställelse respektive engagemang*. Kandidatuppsats, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.

- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001) Relationship of core self-evaluations traits-self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T.A. & Locke, E.A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475-490.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997) Dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998) Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Karademas, E.C. (2006). Self-efficacy, social support and well-being. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1281-1290.
- Kluger, A.N. & Adler, S. (1993). Person- versus computer-mediated feedback. *Computers in Human Behaviour*, 9, 1-16.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kristensen T.S., Hannerz, H., Högh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire- a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scand J Work Environ Health*, 31(6), 438-449.
- Kuijjer, R.G. & de Ridder, D.T.D. (2003). Discrepancy in illness-related goals and quality of life in chronically ill patients: The role of self-efficacy. *Psychology and Health*, 18(3), 313-330.
- Ledarna. (2010). Chefsbarometern. Hämtat 2011-03-24 från <http://www.ledarna.se>.
- Linley, P.A. & Joseph, S. (2004). Applied positive psychology: A new perspective for professional practice. I P.A., Linley & S. Joseph (Red.) *Positive psychology in practice* (pp.3-12). New York: Wiley.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Madden, D. (2010). Gender Differences in mental well-being: a decomposition analysis. *Social Indicators Research*, 99(1), 101-114.

- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Millward, L. (2005). *Understanding occupational & organizational psychology*. London: Sage Publications Ltd.
- McConnell, C. (2005). Motivating your employees and yourself: How different is the manager from the staff? *The Health Care Manager*, 24(3), 284-292.
- Mill, J.S. (1985). *Principles of political economy: with some of their applications to social philosophy*. Harmondsworth: Penguin.
- Mäkikangas, A.M., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, 21(3), 197-219.
- Nielsen, K. & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work and Stress*, 23(4), 313-329.
- Norris-Watts, C. & Levy, P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.
- O'Leary, A. (1985). Self-efficacy and health. *Behaviour Research and Therapy*, 23(4), 437-451.
- Olofsson, R. (2010). *Beteendeanalys i organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Petty, M.M., McGee, G.W. & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Preacher, K.J & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Redman, T. & Matthews, B.P. (1995). Do corporate turkeys vote for Christmas?: Managers attitudes towards upward appraisal. *Personnel Review*, 24(7), 13-24.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). Short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.

- Rosen, C.C., Levy, P.E. & Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 211-220.
- Ryan, R.,M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141-166.
- Schaufeli, W.B. (2003). Hämtad 2011-02-10 från <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire- a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(2), 219-241.
- Scott, K.S., Moore, K.S. & Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations, 50*, 287- 314.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress, 24*(2), 107-139.
- Skinner, E.A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 549-570.
- Sparr, J.L. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 388-412.
- Spector, P.E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Decisions in Psychological Science, 11*, 133-136.
- Steelman, L.A., Levy, P.E. & Snell, A.F. (2004). The Feedback Environment scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurements, 64*(1), 165-184.
- Steine, S., Laerum, E., Eritsland, J. & Arnesen, H. (1996). Predictors of enhanced well-being after coronary artery bypass surgery. *Journal of Internal Medicine, 239*(1), 69-73.
- Stockholms Läns Landsting. Hämtad 2011-04-01 <http://www.sll.se>
- Strang, H.R., Lawrence, E.C. & Fowler, P.C. (1978). Effects of assigned goal level and

- knowledge of results on arithmetic computation: A laboratory study. *Journal of Applied Psychology*, 63, 446-450.
- Tait, M., Padgett, M.Y. & Baldwin, T.T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.
- Taris, T. & Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2), 120-136.
- Tourish, D. & Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150-167.
- Tuckey, M.R., Brewer, N.D. & Williamson, P.J. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 195-216.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands- resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Världshälsoorganisationen. Hämtat 2011-04-01 <http://www.who.int>.
- Vancouver, J.B. & Tischner, E.C. (2004). The effect of feedback sign on a task performance depends on self-concept discrepancies. *Journal of Applied Psychology* 89(6), 1092-1098.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. I D. Kahneman, E. Deiner & N. Schwarz (Red.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russell Sage Foundation.
- Werneke, U., Goldberg, D.P., Yalcin, I. & Üstün, T.B. (2000). The stability of the factor structure of the general health questionnaire. *Psychological Medicine*, 30(4), 823-829.
- White, S.S. & Locke, E.A. (2000). Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.
- Zhang, L. & Yuan-Yuan, L. (2009). Relationship of job satisfaction, social support and subjective well-being in catering enterprise. 2009 3rd International Conference on Bioinformatics and Biomedical Engineering, 1-3.



Projekt om chefers upplevelse av feedback

Hej!

Vi skriver en mastersuppsats i psykologi vid Lunds Universitet och behöver din hjälp med att komma i kontakt med chefer som kan dela med sig av sina erfarenheter i en kortare nätbaserad enkätundersökning.

Studien syftar till att undersöka chefers erfarenhet av feedback och deras upplevelse av välbefinnande på arbetet. Vi hoppas att detta kan uppmärksamma chefers upplevda arbetsförhållanden och att det kan bli ett bidrag i utvecklingen av fler och bättre arbetsätt och metoder för hur man kan arbeta med feedback. Det är viktigt att vi får många deltagare så att tillförlitligheten blir hög.

Vi kommer inte att delge någon personlig respons på enkäten. Vi ställer oss däremot väldigt positiva till att komma ut till er organisation och presentera resultatet av studien.

Alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och vi vill uppmärksamma att vi inte undersöker organisationen specifikt utan feedback och välmående som fenomen.

Undersökningen kommer att genomföras i slutet av februari och början av mars 2011.

Låter detta intressant för er organisation? För att delta eller få mer information, kontakta oss då på;

therese.bendelin.720@student.lu.se eller maria.henriksson.731@student.lu.se

eller ring oss;

Therese Bendelin, 0706-234276

Maria Henriksson, 0703-334769

Har du kontakt med andra organisationer som skulle vara intresserade, skicka gärna vidare informationen till dem!

Med vänliga hälsningar

Therese Bendelin och Maria Henriksson



Projekt om chefers upplevelse av feedback

Vi skriver en mastersuppsats i psykologi vid Lunds Universitet och behöver din hjälp med att fylla i en enkät om feedback. Beräknad svarstid är ca 15 minuter.

Detta projekt syftar till att undersöka chefers erfarenhet av feedback och er upplevelse av välbefinnande på arbetet. Vår förhoppning är att resultaten av denna studie kan ge oss kunskap för att bättre förstå chefers arbetsposition. Vi hoppas även att detta kan uppmärksamma chefers upplevda arbetsförhållanden och att det kan bli ett bidrag i utvecklingen av fler och bättre arbetsätt och metoder inom området.

Deltagande i studien innebär att du som chef, som har medarbetare under dig, fyller i ett enkätformulär på Internet med frågor angående feedback, ditt välbefinnande samt om hur du hanterar olika situationer i ditt arbete.

Individuella svar kommer inte att kunna identifieras och uppgifterna behandlas konfidentiellt. Du har rätt att avbryta medverkan i studien när som helst och deltagande i studien är helt frivilligt.

Antalet deltagare betyder mycket för undersökningens tillförlitlighet, därför hoppas vi att du vill ta dig tid att svara.

Vi kommer inte att delge någon personlig respons på enkäten. Vi ställer oss däremot väldigt positiva till att komma ut till Er arbetsplats och presentera resultatet av studien.

Undersökningen kommer att genomföras i slutet av februari och början av mars 2011.

Med vänlig hälsning

Maria Henriksson (maria.henriksson.731@student.lu.se, 0703-334769)
Therese Bendelin (therese.bendelin.720@student.lu.se, 0706-234276)

Frågor om demografi

Kön

Man
Kvinna

Ålder

20-30 år
30-40 år
40-50 år
50-60 år
60 år-

Vilken position har du?

Jag är chef över medarbetare.
Jag är chef över andra chefer.
Annat

Hur många är du direkt chef för?
Antal medarbetare

0
1-5
6-10
11-15
16-

Hur många år har du varit chef?

0-3 år
4-7 år
8-11 år
12-15 år
Mer än 15 år

Inom vilken bransch är du verksam?

Öppen fråga

Utbildning

Grundskola, 1-9 år
Gymnasieutbildning, 10-12 år
Universitet/ Högskoleutbildning, 13-16 år
Högre akademisk utbildning, mer än 16 år
Annat

Chefs/ Ledarskapsutbildning

Har inte gått någon chefs/ledarskapsutbildning
0-2 veckor
3-5 veckor
6-8 veckor
9 veckor eller fler
Annat

Frågor om feedback

I allmänhet, känner mina medarbetare till mina prestationer på arbetet.

I allmänhet, respekterar jag mina medarbetares åsikter om mina arbetsprestationer.

Angående arbetsrelaterade prestationer så litar jag vanligtvis inte på mina medarbetare.

Mina medarbetare är rättvisa när de utvärderar mina arbetsprestationer.

Mina medarbetare ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer.

Feedback jag får från mina medarbetare hjälper mig att göra mitt jobb.

Den information kring arbetsprestationer jag får från mina medarbetare är i allmänhet inte särskilt användbar.

När mina medarbetare ger mig feedback tar de hänsyn till mina känslor.

Mina medarbetare förmedlar feedback på ett tanklöst sätt.

Mina medarbetare är taktfulla vid framförandet av feedback om mina arbetsprestationer.

Jag får sällan beröm från mina medarbetare.

Vanligtvis låter mina medarbetare mig få veta när jag gör ett bra arbete på jobbet.

Jag får ofta positiv feedback från mina medarbetare.

När jag inte möter deadlines får jag höra det från mina medarbetare.

Vid tillfällen då mina arbetsprestationer är under vad som är förväntat av mig, berättar mina medarbetare det för mig.

När jag begår misstag på jobbet berättar mina medarbetare det för mig.

Jag får ofta negativ feedback från mina medarbetare.

Mina medarbetare är vanligtvis tillgängliga när jag vill ha information om min arbetsprestation.

Mina medarbetare är för upptagna för att ge mig feedback.

Den enda gången jag får feedback om min arbetsprestation från mina medarbetare är under mitt medarbetarsamtal.

Mina medarbetare blir ofta irriterade när jag ber om feedback på min arbetsprestation.

Jag känner mig bekväm i att fråga mina medarbetare om feedback på mina arbetsprestationer.

Mina medarbetare uppmuntrar mig till att fråga om feedback närhelst jag är osäker på mina arbetsprestationer.