



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Upplevd feedbackmiljö och välbefinnande på arbetet hos offentliganställda

**Jonas Hildingsson
Murat Saglamoglu**

Kandidatuppsats VT 2018

Handledare: Ilkka Salo
Examinator: Simon Granér

Abstract

Studiens syfte var att undersöka sambanden mellan feedbackmiljön främjad av närmaste chef, de anställdas upplevda välbefinnande kopplad till arbetet samt de anställdas uppmätta prestationsbaserade självkänsla, PBS. Undersökningen besvarades av 35 deltagare från offentliga sektorn genom en organisation inom kommunal förvaltning. Mätinstrumenten som användes var: Feedback environment scale (FES), Copenhagen Psychosocial Questionnaire version II (COPSOQ II) samt Prestationsbaserad självkänsla -skalan (PBS). Resultatet i studien visade ett positivt samband mellan feedbackmiljö främjad av chef och anställdas välbefinnande. Den hierarkiska regressionsanalysen visade inget signifikant statistiskt samband mellan prestationsbaserad självkänsla och upplevd feedbackmiljö eller välbefinnande.

Nyckelord: Feedback, feedbackmiljö, välbefinnande, prestationsbaserad självkänsla.

Introduktion

Återkoppling, feedback, är en naturlig del av vårt dagliga liv. Feedback är något vi får från lärare, kollegor, familjemedlemmar, vänner, grannar och ibland till och med från helt främmande människor. Inom organisationspsykologin uppfattas feedback som en viktig faktor för en högpresterande arbetskraft (Baker, Perrault, Reid & Blanchard, 2013), men det är få studier som specifikt undersökt relationen mellan feedback och de anställdas välbefinnande (Dahling, Gabriel & MacGowan, 2017). Sparr och Sonnentags (2008a) samt Gabriel, Frantz, Levy och Hilliards (2014) studier tillhör fåtalet som undersökt och hittat ett samband mellan arbetsplatsens feedbackmiljö och välbefinnande. Denna studie avser att undersöka om feedbackmiljö har ett positivt samband med arbetskraftens psykologiska välbefinnande i en organisation verksam inom offentliga sektorn.

Åsikterna huruvida det finns väsentliga skillnader mellan privata och offentliga sektorn och deras organisationer går isär. Rainey och Bozeman (2000) påstår att likheterna mellan dessa sektorer är fler än skillnaderna men att graden av offentlighet, den politiska styrningen och avsaknaden av vinstkrav ändå måste ses som betydande skillnader. Vidare anser de att offentliga organisationer kan ha fler komplexa mål som är mer tvetydiga och svårare att mäta. Bristen på resultat- och omsättningsindikatorer hos offentliga organisationer, det stora antalet intressenter som dessa har, och intressenternas olika intressen presenteras som anledningar till komplexa mål och till att de blir svårare att leda (Rainey & Bozeman, 2000). Eftersom studier av feedbackmiljö främjad av närmaste chef och välbefinnande med fokus på just offentliganställda är närmast obefintliga finns det förutsättningar för följande studie att bidra till ett ännu icke mättat fält.

Feedback

Kluger och DeNisi (1996) beskriver feedback som “åtgärder vidtagna av en utomstående agent i syfte att ge information om ens prestation” (s. 255).

Enligt Bandura (1991) ger feedback information om framgångsrika och misslyckade åtgärder och medger därmed individen att justera samt rikta sina ansträngningar för att passa den utmaning de står inför. I arbetssammanhang antas feedback därför spela en viktig roll när vi ska uppnå uppsatta mål (Pulakos, 2009).

Hattie och Timperley (2007) definierar feedback som ett syfte att minska diskrepansen mellan den rådande situationen och vad den kunde eller borde vara. Effektiv

feedback bör enligt dem besvara frågorna: *vart är jag på väg?* (vilka är målen)?, *hur går det för mig?* (vilka steg i målets riktning har jag lyckats ta) och *vad kommer närmast?*.

Feedback kopplas ihop med organisationsmiljön av Ilgen, Fisher och Taylor (1979) som menar att feedback ska ses som en naturlig del av kommunikationen i organisationer.

Feedback liknas vid en kommunikationsprocess där en mottagare, exempelvis den anställde får ett meddelande som innehåller information om dennes nuvarande eller tidigare beteende (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Begreppet *prestationsbaserad feedback* används av Ilgen, Fisher och Taylor (1979) för att beskriva informationen den anställda får angående hur hennes prestation värderas. I den moderna arbetsplatsen, där stort fokus läggs på informella lärandet, information och kunskapsdelning, blir feedback ett viktigt verktyg då den tillskrivs skapa möjligheter för utveckling, förbättring och revidering av situationer (Larson, Patel, Evans & Saiman, 2013).

Feedback från chef

Flera studier om feedback understryker att största effekten gällande feedback och tillfredsställelse på arbetsplatsen är kopplat till feedbackutbytet mellan ledare och anställd (e.g., Rosen, Levy & Hall, 2006, Ansel & Lievens, 2007)). Enligt Yukl (2013) har ledarskapslitteraturen valt att skilja på chefskap och ledarskap. Han menar att begreppet ledarskap ofta delas in i två kategorier. I den ena kategorin finns individer i organisationer med formella ledarskapsroller som: chef, avdelningschef, förman, handledare och så vidare. I den andra kategorin finns ledare som inte tvunget behöver ha en formell position eller ledarroll men likväl kan demonstrera socialt inflytande och ha efterföljare. Nyare forskning kritiserar dock denna distinktion och väljer ofta att presentera begreppen som sammansvetsade och betraktar därmed ledarskapet som inbäddat i chefskapet (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor, 2011).

Begreppen ledare eller chef i den här studien syftar på den individ som besitter en formell ledarroll i organisationen. En av ledarens kärnuppgifter är enligt Yukl (2013) att förse sina anställda med uppgifter om hur deras prestation värderas. Locke och Latham (2002) anser att feedback är betydelsefull för att uppnå målsättningar och att frånvaro av feedback försvårar anställdas bedömning av avståndet till det satta målet. Raabe och Beehr (2003) beskriver chefen som en representation av organisationen, en individ som med sina färdigheter, beteende och sina relationer med de anställda blir bilden av organisationen.

Därför menar de att ett bra förhållande med närmaste chefen bidrar till att medarbetarna känner sig knutna till organisationen och vill delta i dess arbete.

Tidigare forskning om prestationsbaserad feedback och dess betydelse på arbetsplatser är ändå inte helt entydiga. Kluger och DeNisis (1996) metaanalys pekar på att feedback -interventioner samt användningen av feedback som organisatorisk metod för ökad prestation, i fler än en tredjedel av de studerade fallen ger en prestationssänkande effekt. Andra forskare (Anseel & Lievens, 2007; Steelman, Levy, & Snell, 2004) invänder mot detta och menar att Kluger och DeNisis (1996) data framförallt bygger på organisationskontexter med en mer traditionell syn på feedback och grundade på isolerade feedbackhändelser, exempelvis från årliga inbokade och formella utvärderingsmöten som medarbetar- eller utvecklingssamtal. Sonnentag och Sparr (2008a) menar att isolerade feedbackhändelser inte är helt tillräckliga för att förstå varför och hur anställda reagerar på feedback och att detta kan vara en orsak bakom de inkonsekventa samt inte helt övertygande resultaten presenterade av Kluger och DeNisi (1996). Flera av de senaste årens studier tar hänsyn till detta och flyttar därmed fokus till att istället belysa feedbackmiljön, d.v.s. kontexten eller det sammanhang där feedbacken återges (Dahling, Gabriel & MacGowan, 2017).

Feedbackmiljö

Feedbackmiljö, ibland även kallad positiv feedbackkultur (Baker et. al., 2013) breddar det traditionella feedbackbegreppet inom organisationer. Traditionellt har isolerade tillfällen varit utgångspunkten för feedback, exempelvis årliga medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal. Allt fler organisationer med inflytande inom HR-fältet som Deloitte, Microsoft m.fl. har dock varit missnöjda med de resultat dessa utvärderingssamtal mynnat i. De senaste åren har de därför valt att ersätta dessa med ett kontinuerligt dagligt arbete med feedback utifrån synsättet; feedbackmiljö (Adler et.al., 2016). Med feedbackmiljö lägger organisationen fokus på kontextuella faktorer såsom de dagliga informella, informations och feedbackutbytena, mellan chef och medarbetare samt mellan medarbetare och medarbetare (Baker et. al., 2013). Organisationer med en positiv feedbackkultur anses klara av att ge sina anställda feedback baserat på deras beteende, hjälp med att tolka feedbacken och hur de ska använda feedbacken (London och Smither, 2002). Genom detta synsätt blir upplevelsen av interaktionen på arbetsplatsen ett kvalitetsmått på hur feedbacken presenteras, mottas och

används (Steelman, Levy, & Snell, 2004). För att mäta feedbackmiljö används i denna studie Feedback environment scale (FES) framtaget av Steelman et.al. (2004).

Välbefinnande

Välbefinnande beskrivs som ett känslotillstånd bestående av relativa frekvensen av positiva känslor jämfört med negativa. Begreppet har breddats under de senaste årtiondena till att innefatta även beteende och motivation (Diener et.al., 2017). Inom organisationspsykologi studeras välbefinnande med utfallsvariabler som känslorelaterat upplevt välbefinnande (arbetstillfredsställelse, depression, engagemang till organisationen etc.) medan andra utfall av begreppet välbefinnande är relaterade till motivation, effektivitet och fysisk hälsa. (Taris & Schreurs, 2009).

För att mäta välbefinnande används i denna studie COPSQ-skalan, Copenhagen Psychosocial Questionnaire version II (COPSQ II), som bygger på Kompier (2003) tolkning av välbefinnande. Tolkningen består av sju modeller som används för att definiera välbefinnande på arbetsplatsen. Genom att sammanställa dessa modeller försöker Kompier (2003) att skapa en helhetsbild över fältet stress och välbefinnande. Definitionen för välbefinnande i denna studie syftar därför på de modeller som finns i COPSQ-skalan. Följande modeller och innehåll kan enligt Kompier (2003) användas för att sammanfatta arbetsrelaterad välbefinnande:

Hackman och Oldhams (1976) Job Characteristic model (JCM) som utgår ifrån hur en god arbetsmiljö bör vara designat, exempelvis att arbetet inte är monotont, kräver varierande färdigheter för att utföras, innehåller autonomi och feedback. I en bra designad arbetsmiljö kommer individen få kunskap rörande resultatet av arbetet, känna att arbetet är ansvarsfullt och uppleva arbetet som meningsfullt (Hackman & Oldham, 1976).

Karaseks (1979) Job Control Demand model (JCDM) behandlar krav och kontroll i arbetet och utgår ifrån individens behov att kunna tackla de yttre kraven i förhållande till den kontroll över situationen man upplever och det stöd individen kan få. Kraven kan vara kognitiva, kvalitativa (komplexiteten i arbetet), kvantitativa (arbetsmängd) och emotionella och representerar den mentala belastningen arbetet innebär. Kontroll innefattar upplevd kompetens och möjligheten för den anställde att fatta beslut. Otydliga arbetsuppgifter och otillräcklig information för att fatta beslut kan vara orsaker till bristande kontroll (Karasek, 1979). Socialt stöd är en tredje faktor i JCMD som utvecklades av Johnson & Hall (1988),

som då även tar i beaktning vikten av exempelvis feedback och gemenskap från exempelvis chef och medarbetare för att hantera känslan av stress.

Warrs (1990) Vitamin model delar upp nio arbetsrelaterade begrepp i två olika typer av vitaminer. A- och D-vitaminer (personlig kontroll, att få använda sina färdigheter, externt genererade mål, variation, tydlighet och social kontakt) som innebär att för lite men även för mycket av dessa vitaminer påverkar välbefinnandet negativt på arbetsplatsen. Dock gäller det för C- och E-vitaminerna (pengar, fysisk säkerhet och social status) i modellen, ju högre mängd desto bättre välbefinnande. De andra fyra modellerna i denna tolkning är: The sociotechnical approach, The Action-Theoretical approach, The effort-Reward Imbalance model och Michigan organizational stress model.

Välbefinnande & feedbackmiljö

Ledarskapets inverkan på individens välbefinnande i organisationen är föga överraskande för någon arbetande vuxen (Gilbreath, 2004). Ett engelskt ordspråk lyder: "employees don't quit their company, they quit their boss" (Altman, 2017). Enligt Maertz och Campion (2004) är dålig ledning och konflikter med chefen två av de vanligaste orsakerna till att anställda beslutar att lämna organisationer. Belschak och Den Hartog (2009) anser att positiv feedback stimulerar positiva känslor, bidrar till ökat engagemang, ökad tillhörighetskänsla och minskad vilja till att säga upp sig.

Nyberg, Westerlund, Hanson och Theorells (2008) beskrivning av "gott ledarskap" innebär bland annat: förmågan till hänsynstagande till enskilda medarbetare, tydlighet i mål- och rollförväntningar, information och feedback.

I sina undersökningar av vilken effekt överordnades (chefer och ledares) beteenden har på anställdas välmående har Gilbreath och Benson (2004) exempelvis funnit att positiva ledarskapsbeteenden som att kunna kommunicera väl, kunna ge feedback, att möjliggöra anställda större inflytande och att beakta de anställda och deras välbefinnande har ett signifikant samband med anställdas välbefinnande utöver effekterna av ålder, livsstil, kollegialt stöd, stöd hemifrån, stressfulla arbets- samt livshändelser.

Sedan lång tid har feedback ansetts verka uppehållande och ökande av anställdas motivation samt nöjdhet (Hackman & Oldham, 1976). Tziner och Latham (1989) beskriver feedback som en motivationsfaktor och menar att individen via positiv feedback tillåts uppleva positiva känslor om sig själv. Enligt Siegrist, Klein & Voigt (1997) blir dessa känslor

att den anställde noterar att ledaren uppmärksammar hennes prestationer. Anställda som genom feedback känner sig uppskattade och bekräftade visar ofta högre sammanhållning, trivsel och välbefinnande på arbetsplatsen (Siegrist, Klein & Voigt, 1997).

Offermann och Hellmann (1996) menar att både chefer och anställda tror att feedback från närmaste chef är negativt relaterad till stress på jobbet. Chefens formella befogenhet till att utvärdera de anställda pekas av Whitaker, Dahling & Levy (2007) ut som en viktig anledning till varför anställda rapporterar chefens feedback som mest betydelsefull. Raabe och Beehr (2003) menar att vid arbetsplatsinterventioner är satsningar på förhållandet mellan anställd och chef mer lönsam och fördelaktig än interventioner gällande förhållandet mellan medarbetare och medarbetare.

London och Smither (2002) beskriver positiva feedback-kulturer som önskvärda sammanhang för ledarskap. I sådana miljöer uppmuntras de anställda att använda feedbacken som de mottar och uppmanas att söka feedback från sina chefer samt kollegor (Steelman, Levy & Snell, 2004). Anställda som befinner sig i högkvalitativa feedbackmiljöer upplever stöd från sin närmaste chef och uppvisar i flertalet studier även ha fler gynnsamma arbetsrelationer än anställda i motsatta miljöer. De upplever också ledarskapet som coachande och har frekvent tillgång till användbar feedback, vilket anses fungera som en resurs för att hantera stress och skyddar mot exempelvis utbrändhet och därmed resulterar i större välbefinnande (Anseel & Lievens, 2007; Gregory & Levy, 2008; Steelman, Levy & Snell, 2004).

Feedbackorientering

London och Smither (2002) påstår att det finns individuella skillnader i vad individer känner inför feedback. Feedbackorientering är enligt de individens övergripande mottaglighet för feedback och demonstrerar skillnader i och tar hänsyn till bland annat; bekvämlighet med och benägenheten till att söka feedback, förmågan till att bearbeta feedback medvetet, tron på värdet av feedback och upplevd ansvar för att svara eller sannolikheten att agera på feedback. En högkvalitativ feedbackmiljö föreslås av London och Smither som en viktig faktor bakom medarbetarnas feedbackorientering, d.v.s. de anställdas mottaglighet samt benägenhet att söka feedback. (London & Smither, 2002) .

Gong, Zhang, Zhao och Zhang (2017) hittar positivt samband mellan en god feedbackmiljö skapad av närmaste chef och välbefinnandet hos anställda och menar att detta

är tydligt både hos de som rapporterar höga feedbackorienteringspoäng men även hos de anställda som rapporterar låga feedbackorienteringspoäng, d.v.s. anställda som har lägre mottaglighet för feedback. Linderbaum och Levy (2010) föreslår att feedbackmiljön och feedbackorienteringen på arbetsplatsen samspelar. Ju mer positivt inställd och mottaglig en anställd är inför feedback, desto större är benägenheten att hitta mening i sitt arbete när den anställde upplever en positiv feedbackmiljö skapad av chefen. De poängterar även att detta samband och den positiva effekten (om än inte lika stark) återfinns hos anställda som har låga feedbackorienteringspoäng men befinner sig i en positiv feedbackmiljö.

Prestationsbaserad självkänsla

Prestationsbaserad självkänsla (PBS) är ett begrepp som innebär att personer med hög PBS anses vara beroende av att vara "duktiga" för att vara tillfreds med sig själva, vilket kan vara en faktor till varför individer pressar sig allt för hårt på arbetsplatsen trots risker för hälsan (Blom, Richter, Hallsten & Svedberg, 2018; Hallsten, Bellaagh & Gustafsson, 2002). Vad som bidrar till PBS är ännu ej kartlagt men förutom tidiga levnadsförhållanden så kan det även antas att arbetsförhållande, arbetsvillkor och yrkesideal påverkar. I tidigare studier har detta begrepp undersökts i samband med utbrändhet på arbetsplatsen där individer med hög PBS anses löpa större risk för utbrändhet (Blom, Richter, Hallsten & Svedberg, 2018; Hallsten, Bellaagh & Gustafsson, 2002). Vingård et.al., 2001 menar att PBS antas vara förutsättning för att en individ ska drabbas av utbrändhet men att det även kan vara av kompensatorisk art i då individer med PBS av positiv karaktär bli mer "tävlingsinriktade" och får då oftast lägre värden på andra utbränningsvariabler (cynicism, emotionell utmattning och reducerad funktionsförmåga).

Johnson och Patching (2013) beskriver självkänsla som något individen både besitter och strävar efter medan prestationsbaserad självkänsla som individens självutvärdering utifrån sin upplevda prestation, kompetens och ambition. Vidare antar de även att olika sorters feedback kan påverka individers upplevda självkänsla. En individ med hög prestationsbaserad självkänsla tenderar enligt (Crocker & Park, 2004) att arbeta mer utifrån prestationsångest -relaterade känslor än utifrån arbetsglädje och detta i sin tur medför extra påfrestningar som stress och instabilitet i humör vilket påverkar individens välbefinnande (Johnson, 1998). I den här studien mäts prestationsbaserad självkänsla genom PBS-skalan, PBS av Hallsten, Josephsson och Torgén (2005).

Syfte

Tidigare undersökningar om feedback -interventioner har till största delen varit fokuserade på utfall intressanta för arbetsgivaren, som t.ex. produktivitet, engagemang och arbetsmotivation (Ilgen, Fischer & Taylor, 1979) och i mindre grad på utfall som undersöker dess eventuella betydelse för den anställde under det komplexa samt breda spektrumet kallat välbefinnande (Kinicki, Prussia, Wu & McKee-Ryan, 2004).

I det här arbetet vill vi fortsätta utgå ifrån feedbackmiljön, specifikt den feedbacksmiljö som är relaterad till närmaste chef och dess eventuella effekter på det arbetsrelaterade välbefinnandet. (Steelman et.al., 2004; Sparr & Sonnentag, 2008a) Vi ämnar att undersöka om tidigare studier (Sparr & Sonnentag, 2008a; Sparr & Sonnentag, 2008b) överensstämmer med denna gällande sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande för att på så vis kunna påtala vikten feedback har för att skapa en bra arbetsmiljö. Givet dessa resultat vill vi undersöka följande hypotes:

Hypotes 1: Det finns ett positivt samband mellan offentliganställdas upplevda feedbackmiljö främjad av chef, uppmätt med FES, och deras välbefinnande, uppmätt med COPSOQ II.

Vi vill även undersöka om deltagarnas grad av PBS påverkar sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande. PBS är ett begrepp som främst används kring de negativa aspekterna av arbetsmiljön (stress, burnout) men kommer i den här studien istället användas i förhållande till feedbackmiljö och välbefinnande. I vår studie vill vi undersöka i vilken grad PBS bidrar till att förklara sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande. Visar anställda med hög prestationsbaserad självkänsla större tendens att uppfatta sin feedbackmiljö som otillräcklig? Givet dessa resultat vill vi undersöka följande hypotes:

Hypotes 2: Det finns ett samband mellan offentliganställdas upplevda feedbackmiljö uppmätt med FES, deras välbefinnande uppmätt med COPSOQ II och prestationsbaseradesjälvkänsla PBS uppmätt med PBS-skalan, där PBS bidrar till att förklara sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande. Individer med högt PBS och låga FES poäng antas rapportera ännu lägre välbefinnande.

Metod

Deltagare

I organisationen som undersöktes arbetade totalt 68 anställda. Könsfördelningen i organisationen var 44 kvinnor och 24 män. Enkäten skickades ut till de 52 anställda med minst en halvtidstjänst eller mer. Könsfördelningen på enkätsvaren blev 21 kvinnor, 12 män och två övriga. Åldersspannet för deltagarna låg mellan 23 och 64 år med en genomsnittlig ålder på 42 år. Samtliga deltagare var anställda inom en offentlig verksamhet i södra Sverige. Enkäten skickades egentligen ut till två organisationer, en inom den idéburna sektorn och en inom den offentliga sektorn. Då deltagarantalet inom den idéburna sektorn var för lågt, samt att större delen av de inkommande enkäterna var ofullständiga togs beslutet att utesluta denna organisation från studien.

Instrument

Feedback Environment Scale. Feedbackmiljö undersöktes av Feedback Environment Scale (FES) (Steelman, Levi & Snell, 2004). FES är beprövat test som använts vid andra studier för att mäta feedbackmiljö (Sparr & Sonnentag, 2008; Anseel & Lievens, 2007). FES består av sju dimensioner som tillsammans mäter den anställdas uppfattning om feedbackmiljön på arbetsplatsen. De sju dimensionerna är: källtrovärdighet, kvalitet på feedback, framförandet av feedback, positiv feedback, negativ feedback, källtillgänglighet och främjande av feedback. Testet innehåller 63 items varav 32 items berör feedback i relation till chefen och 31 items berör feedback i relation till medarbetaren. I denna studie användes endast de 32 items som berör feedback till chefen. Testet använder sig av en skala från 1 till 7, med ändpunkterna "*Håller inte med alls*" till "*håller med fullständigt*". Exempel på frågor i testet: "*I allmänhet känner min chef till mina prestationer på arbetet*", "*Jag har tilltro till den feedback min chef ger mig*" och "*Jag får sällan beröm av min chef*" (se Appendix 2). Denna skala och dess delskalor räknas sedan samman för att få fram en totalpoäng.

Reliabiliteten för den engelska versionen avseende de underkategorier som använts i studien är mellan $\alpha = .82$ och $.92$ (Cronbach's). I denna studie använder vi oss av en svensk version som är översatt från en tidigare kandidatuppsats (Jansson & Nilsson, 2010) med en reliabilitet mellan $\alpha = .69$ och $.93$ ($N=45$). Utöver de 32 items från FES användes även en

öppen fråga i slutet “Vad anser du kan göras för att förbättra feedbackmiljön på din arbetsplats?”

PBS. Prestationsbaserad självkänsla undersöktes med en skalan PBS -skalan, bestående av fyra påståenden som angivits på en 5-gradig skala med ändpunkterna: “Instämmer inte alls” till “Instämmer helt”. Skalan har använts i flertalet studier (t.ex. Blom, et.al., 2018; Hallsten, Bellaagh & Gustafsson, 2002). Vingård et.al., (2001) utförde en omfattande studie ($N=7400$) med PBS-skalan som då uppnådde en reliabilitet på $\alpha = .84$ (Cronbach's) ($N=7400$). Med resultatet av de fyra frågorna sammanställs ett medelvärde för var individ.

COPSOQ II Short. Välbefinnande undersöktes av COPSOQ II (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010) som utgår ifrån Kompier (2003) teori om välbefinnande. Den fullständiga skalan består av 127 items och 41 dimensioner. I den här studien användes en kortversion som innefattar 40 items och 6 dimensioner. De sex dimensionerna är: Krav på arbetet, Organisering och innehåll, Samarbete och ledning, Tillfredsställelse, Värderingar och Hälsa och välbefinnande. Instrumentet är i grunden engelskspråkig och har blivit språkligt validerat till svenska av Berthelsen (2014). Testet använder sig av en femgradig skala med undantag för två frågor som är fyrgradiga. Enligt enkätens instruktioner ska poängen på delskalorna transformeras så de blir jämförbara, sedan räknas ett medelvärde ut. . Svartalternativen för respondenten kan skilja beroende på formulering av fråga exempelvis: “Har du tillräckligt med tid för att utföra dina arbetsuppgifter?” (Alltid, Ofta, Ibland, Sällan, Aldrig/nästan aldrig) eller “Kan man lita på den information som kommer ifrån ledningen?” (I mycket hög grad, I hög grad, Delvis, I liten grad, I mycket liten grad). Samtliga 6 dimensioner som används i denna studien har en reliabilitet över $\alpha = .70$ (Cronbach's) (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010).

I slutet av enkäten användes även en öppen fråga för välbefinnande: “Vad anser du kan göras för att förbättra välbefinnandet på din arbetsplats?”.

Procedur

HR-chef och verksamhetsansvariga för organisationerna kontaktades för skriftligt godkännande till att få genomföra undersökningen. Därefter kontaktades samtliga anställda

via e-post i vilket de fick tillgång till information rörande studiens innehåll, de etiska aspekterna och kontaktinformation till författarna (se Appendix 1). I utskicket till deltagarna fanns även en länk till studiens enkät som konstruerats digitalt. Deltagarna fyllde i den digitala enkäten innehållandes självrapporteringsfrågor från ovanstående tre testinstrument. Deltagarna fick efter fem dagar en påminnelse om att fylla i enkäten och den tionde dagen stängdes enkäten för svar.

Etik

Organisationens HR-chef kontaktades och blev informerad om studiens innehåll och tillvägagångssätt. Samt att den deltagande organisationen skulle vara anonym i resultatredovisningarna. Först efter ett godkännande från HR-chefen skickades enkäten ut till de anställda. Deltagarna blev informerade om syftet med studien och dess innehåll, att deras uppgifter behandlas konfidentiellt och anonymt och att de när som helst kunde avbryta studien. Deltagarna blev även informerade om vilka som höll i studien och deras kontaktuppgifter. Det informerade samtycket var inkluderat i beskrivningen av enkäten och deltagarna var tvungna att bekräfta att de tagit del av informationen för att påbörja enkäten. I enkäten fanns inga personuppgifter (namn, e-post) tillgängliga så deltagarna var även anonyma för studieledarna.

Resultat

Inledningsvis redovisas en deskriptiv sammanställning av de två skalorna FES (Tabell 1) och COPSOQ II (Tabell 2). Även resultatet för PBS som var: $N=35$, $M=3.33$, $SD=1.23$ och $\alpha=.91$ (Cronbach).

Tabell 1. Deskriptiv statistik för feedback environment scale

Delskala	<i>N</i>	<i>M (SD)</i>	Min	Max	Reliabilitet (<i>a</i>)
Källtrovärdighet	35	5.34 (1.11)	2.60	7	.88
Kvalitet på feedback	35	4.92 (1.18)	2.2	7	.83
Framförande av feedback	35	5.27 (1.22)	1	7	.81

Positiv feedback	35	4.63 (1.08)	2.5	7	.76
Negativ feedback	35	3.68 (1.55)	1	7	.87
Källtillgänglighet	35	5.34 (.92)	3.8	7	.57
Främjande av feedback	35	5.11 (1.22)	3	7	.76
Totalt	35	4.94 (.96)	2.79	7	.90

Tabell 2. Deskriptiv statistik för COPSOQ II (short)

Delskala	N	M (SD)	Min	Max	Reliabilitet (α)
Krav på arbetet	35	49.4 (11.96)	25	79.17	.62
Organisering och innehåll	35	71.34 (12.65)	50	100	.75
Samarbete och ledning	35	65.15 (17.23)	27.50	92.50	.91
Tillfredsställelse	35	65.17 (19.62)	30.33	100	.63
Värderingar	35	64.82 (13.98)	37.50	87.50	.77
Hälsa och välbefinnande	35	61.5 (16.41)	30	95	.81
Totalt	35	63.36 (10.65)	40.72	83.33	.77

Hypotestestning

Hypotes 1: Det finns ett positivt samband mellan offentliganställdas upplevda feedbackmiljö främjad av chef, uppmätt med FES, och deras välbefinnande, uppmätt med COPSOQ II.

Resultatet av korrelationsanalyserna (Pearson) indikerar att det finns ett signifikant positivt samband mellan feedbackmiljö och välbefinnande ($r = .64, p \leq .05$) vilket bekräftar hypotes 1. Därefter utfördes ytterligare analyser för att undersöka djupare samband mellan delskalorna. Resultatet av korrelationsanalyserna mellan samtliga delskalorna i FES och totala medelvärdespoängen på COPSOQ II: *Källtrovärdighet* ($r = .74, p \leq .05$), *Kvalitet på feedback* ($r = .61, p \leq .05$), *Framförande av feedback* ($r = .60, p \leq .05$),

Positiv feedback ($r = .46, p \leq .05$), *Negativ feedback* ($r = .41, p \leq .05$), *Källtillgänglighet* ($r = .40, p \leq .05$), *Främjande av feedback* ($r = .46, p \leq .05$). Resultat av korrelationsanalyser mellan det totala medelvärdespoängen på FES och samtliga delskalor i COPSOQ II: *Krav på arbetet* ($r = .07, p = .67$), *Organisering och innehåll* ($r = .33, \leq .05$), *Samarbete och ledning* ($r = .78, p \leq .05$), *Tillfredsställelse* ($r = .40, p = .01$), *Värderingar på arbetsplatsen* ($r = .65, p \leq .05$), *Hälsa och välbefinnande* ($r = .15, p = .38$). Resultatet av korrelationsanalysen mellan samtliga delskalorna i COPSOQ II och FES (se Tabell 3).

Tabell 3. Korrelationskoefficienter (Pearson's) mellan delskalor COPSOQ II och delskalor FES.

Delskalor	1	2	3	4	5	6	7
Krav	.16	.11	.02	.00	.08	-.05	.09
Organisering & innehåll	.41*	.33*	.36*	.15	.28	.19	.20
Samarbete & Ledning	.84**	.74**	.74**	.66**	.47**	.56**	.51**
Tillfredsställelse	.42*	.35*	.29	.29	.27	.34*	.42*
Värderingar	.63**	.62**	.37*	.63**	.37*	.46**	.48**
Hälsa och välbefinnande	.32	.14	.05	.01	.04	-.02	.14

Notering. Delskalor FES 1.Källtrovärdighet, 2.Kvalitet på feedback, 3.Framförande av feedback, 4. Positiv feedback, 5.Negativ feedback, 6.Källtillgänglighet. 7.Främjande feedback.

* Signifikans på en 0.05 probabilitetsnivå .

** Signifikans på en 0.001 probabilitetsnivå.

Studiens två öppna frågor rörande vad de ansåg kunde göras för att förbättra feedback ($N=13$) eller välbefinnande ($N=17$) fick begränsat svar. Det mest frekventa svaret avseende feedback efterlyste *mer feedback* i allmänhet. På den öppna frågan som berörde välbefinnande var *tydligare kommunikation* och *tydligare mål* de mest frekventa förslagen från de anställda.

Hypotes 2: Det finns ett samband mellan offentliganställdas upplevda feedbackmiljö uppmätt med FES, deras välbefinnande uppmätt med COPSOQ II och prestationsbaseradesjälvkänsla PBS uppmätt med PBS-skalan.

För att undersöka om PBS bidrar till att förklara sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande utfördes en hierarkisk regressionsanalys mellan den beroende variabeln COPSOQMEAN (medelvärdespoängen för COPSOQ) och prediktorvariablerna PBSMEAN (medelvärdespoängen för PBS), FESTOTAL (den totala poängen för FES).

Tabell 4. Hierarkisk regressionsanalys med den beroende variabeln COPSOQMEAN

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	28.01	7.44	
FESTOTAL	7.15	1.48	.64**
Steg 2			
Konstant	36.92	7.98	
FESTOTAL	7.01	1.39	.63**
PBSMEAN	-2.51	1.09	-.29*

Notering. $R^2 = .41$ för Steg 1; $\Delta R^2 = .08$ för Steg 2. VIF = 1

* Signifikans på en 0.05 probabilitetsnivå .

** Signifikans på en 0.001 probabilitetsnivå.

Resultat av korrelationsanalys mellan PBS och FES ($r = -.04, p = .80$) och mellan PBS och COPSOQ ($r = -.31, p = .06$) var ej signifikant. Endast delskalan Hälsa & Välbefinnande i COPSOQ hade en signifikant positiv korrelation med PBS ($r = -.38, p = .02$). Inget signifikant samband kan ses mellan variablerna därför kan hypotes 2 förkastas.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka sambandet mellan feedbackmiljö främjad av närmaste chef och den anställdes välbefinnande på en organisation inom den offentliga sektorn. Utöver det så undersöktes även om PBS kan förklara sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande.

Utifrån de utförda korrelationsanalyserna kan slutsatsen dras att hypotes 1 är verifierad och att det fanns ett signifikant positivt samband mellan feedbackmiljö relaterad till närmaste chef och de deltagande anställdas välbefinnande hos de anställda som deltog i vår studie, vilket överensstämmer med tidigare studier (Sparr & Sonnentag, 2008a; Sparr & Sonnentag, 2008b). Dock betyder korrelationen att det finns samband mellan två variabler, feedbackmiljö och välbefinnande, inte mer. Det kan exempelvis inte uteslutas att det är den anställdes höga arbetsrelaterade välbefinnande som är faktorn, eller någon annan faktor som bidrar till att den anställda uppfattar sin feedbackmiljö som positiv.

Gällande välbefinnande visar resultatet av COPSOQ-dimensionen *värderingar* ett positivt samband med feedbackmiljö. Denna kategori innefattar frågor som berör hur de anställda litar på ledningen och upplevd rättvisa på arbetsplatsen vilket belyser betydelsen av förtroendet den anställde känner för den som ger feedback och att som mottagare uppfattar feedbacken som rättvis. Detta påstående kan styrkas ytterligare då resultatet även visade en hög korrelation mellan välbefinnande och FES-dimensionen *källtrovärdighet*.

Källtilltrovärdighet representerar den anställdas tilltro för chefens behärskande av ämnet den ger feedback om. De positiva effekterna av feedback är (enl. ovanstående) beroende av att chefen har rätt kunskaper och information om det som feedbacken berör. Dimensionen *samarbete & ledning* visade också ett positivt samband till feedbackmiljö. Denna dimension innefattar frågor som i tidigare studier visats vara relaterade till feedback, som om den anställda hålls informerad (Ilgen et.al., 1979), målsättningarna är tydliga (Locke & Latham, 2002) och kvaliteten på ledarskapet (Sparr & Sonnentag, 2008b). För en offentliganställd verksam i en miljö där målen är komplexa och ofta tvetydiga (Rainey & Bozeman, 2013) borde behovet av källtrovärdig feedback, mer frekvent och högkvalitativt samarbete samt kommunikation vara föga överraskande. I sådana fall kan det antas att det är relevant att chefer i sådana organisationer bör få adekvat träning för att kunna tillgodose dessa behov.

Dimensionen *hälsa & välbefinnande* visade inget signifikant samband till feedbackmiljö i den här studien. Den innehöll frågor som berör stress, utbrändhet och allmän

hälsa. En orsak till att det inte finns något samband mellan *hälsa & välbefinnande* och feedbackmiljö kan vara att den här studien avgränsas till välbefinnandet på arbetsplatsen men att faktorer som stress och utbrändhet även påverkas av det generella välbefinnandet (Ilies, Schwind & Heller, 2007). En dålig arbetssituation kan exempelvis kompenseras av ett stabilt privatliv och omvänt (Warr, 1999).

Dimensionerna *kvalité på feedback* och *framförandet av feedback* visade sig även ha signifikant positivt samband till välbefinnande. Detta stämmer väl överens med tidigare studier (Ilgen et.al., 1979) som berör vikten av framförandet och kvalitén på feedbacken i positiva feedbackmiljöer.

Utifrån resultatet för den hierarkiska regressionen mellan välbefinnande, feedbackmiljö och PBS kan slutsatsen dras att PBS förklarar 8% av sambandet mellan feedbackmiljö och välbefinnande. Detta värde var så pass lågt att det ej går att dra några slutsatser. Dessutom så fyller inte denna studie de kriterier som krävs för att utföra en hierarkisk regression då deltagarantalet är för lågt. PBS testades även mot feedbackmiljö och välbefinnande var för sig. Den här studien visade inte något signifikant samband mellan PBS och feedbackmiljö. Vilket innebär att hypotes 2 förkastas. Det negativa sambandet mellan PBS och välbefinnande var ej signifikant men skulle möjligtvis förändras vid ett större deltagarantal.

Trots den svaga påverkan som PBS hade på sambandet mellan välbefinnande och feedback så är ändå personlighet ett relevant begrepp inom området. Den anställdas individuella feedbackorientering kan påverka dennes syn på feedbackmiljön. Ett exempel på detta kan tas från studiens öppna frågor rörande hur organisationen kan förbättra sin feedback, en anställd besvarar frågan med "*Jag får ingen feedback alls, min chef är inte intresserad*" samtidigt som en annan anställd inom samma organisation besvarar frågan med "*Att vi arbetare tar mer initiativ för att be om feedback*".

Vår studie styrker däremot andra studier där PBS använts i syftet burnout och stress (Blom, et.al., 2018; Hallsten, Bellaagh & Gustafsson, 2002; Vingård et.al., 2001) då vi fann en signifikant korrelation mellan PBS och delskalan *hälsa & välbefinnande* i COPSOQ. Delskalan *hälsa & välbefinnande* består av frågor som berör just stress, burnout och generell hälsa.

Begränsningar och felkällor

Styrkan med att begränsa studien till en specifik organisation kan vara att slutsatser lättare kan dras för just den organisationen jämfört med ett mer öppet urval vilket försvårar uteslutandet av andra organisationsskillnader. I forskningsplanen förstudien ingick jämförandet av två organisationer dels i syfte att få upp deltagarantalet och dels för att få möjligheten att jämföra organisationer. Detta kunde ej verkställas då data från den andra organisationen uteslöts p.g.a. övervägande ofullständiga enkätsvar och lågt svarsfrekvens vilket resulterade i en studie med ett begränsat antal deltagare.

COPSOQ är ett välanvänt instrument för att mäta välbefinnande. Vi valde dock att begränsa antalet frågor till en kortversion eftersom det fullständiga instrumentet innehöll för många items (127 items). Detta innebär ett begränsat antal frågor i varje dimension och att en del dimensioner utesluts helt och hållet, något som i sin tur kan påverka studiens innehållsvaliditet.

I den här studien begränsades också undersökningen till relationen mellan medarbetare och chef då feedbackmiljön skapad av chefen undersöktes. Detta då det finns studier som rangordnat feedback från chef som viktigare än medarbetare till medarbetare och att kortversionen av COPSOQ inte heller innehöll items som mäter relationen mellan medarbetare sinsemellan. I den längre varianten mäter FES feedbackmiljön skapad av medarbetare sinsemellan men FES som instrument gör inget anspråk på att specifikt mäta de anställdas feedback till sina chefer.

Gällande reliabilitet på den svenska översättningen av FES (Jansson & Nilsson, 2010) låg alla delskalor på acceptabla nivåer med undantag för källtillgänglighet, även i den tidigare studien var källtillgänglighet skalan som fick lägst alfanivå. Det är även den delskala med lägst alfanivå i den engelska originalversionen (Steelman, Levi & Snell, 2004). En möjlig förklaring till den låga alfanivån kan vara antalet deltagare vilket gör studien känslig för eventuella extremvärden som då kan ge större effekt på resultatet.

Slutsatser och framtida studier

Inte sällan läser man i årsredovisningar att de anställda är organisationens viktigaste resurs. HR -avdelningar runt om i världen lägger i sin tur ner betydande arbete för de anställdas trivsel i organisationerna. Utifrån detta tror vi att det är relevant med evidensbaserad kunskap som direkt syftar till att behandla resursens välbefinnande på arbetet.

Både tidigare forskning och resultat från den här studien stödjer hypotesen om att det finns positivt samband mellan en positiv feedbackmiljö och den anställdas välbefinnande. Utifrån vår studie kan vi inte påstå att chefer som på daglig -basis skapar en informell och positiv feedbackmiljö orsakar samt skapar arbetsrelaterad välbefinnande för sina anställda. Vi kan dock peka på att de chefer som lyckas skapa en feedbackmiljö som av sina anställda uppfattas som positiv också har anställda som rapporterar högre välbefinnande.

Den moderna organisationen verkar i allt större utsträckning bli synonym med organisationer i snabbföränderliga och projektbaserade miljöer med fler komplexa mål. I sådana miljöer skulle det inte vara speciellt märkligt att anta att anställda också får ett ökat behov av att känna kontroll (i linje med JCDM). Detta ställer organisatoriska krav som den traditionella feedbacktraditionen med formella feedback -samtal, vid ett eller några enstaka tillfällen om året inte längre motsvarar.

I vår mening kan en modern chef som kompletterar sin befintliga evidensbaserade kunskap kring feedbackens betydelse för anställdas prestation med kunskapen om att en positiv feedbackmiljö skapat av dagliga interaktioner har positiva samband med deras välbefinnande och agerar utefter det, åtminstone inte försämra feedbackmiljön hen verkar inom.

Vi vågar därför även påstå att organisationskulturella förändringar som innebär att chefer i organisationer får utbildning i feedbackmiljö -skapande och resurser i form av avsatt tid för att leverera mer frekvent källtrovärdig- och högkvalitativ feedback, kan vara av vikt för de flesta organisationer, inte minst de inom offentliga sektorn.

Då studier kring feedbackmiljö är långt ifrån mättat är det relevant att fortsätta undersöka samtliga relationer i feedbackmiljön och inkludera medarbetarens roll i sambandet mellan välbefinnande och feedback. Möjligtvis borde framtida studier försöka ta större hänsyn till personlighetens betydelse rörande välbefinnande och feedbackmiljö på arbetsplatsen, exempelvis genom att beakta samt undersöka feedbackorinteringsgrad, både hos anställd och chef. Undersökningar av andra demografiska skillnader samt experimentella studier med ambitionen att undersöka förekomsten av kausala samband mellan feedbackmiljö och välbefinnande är fler relevanta alternativ för framtida studier inom detta ickemättade fält.

Referenser

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252.
- Altman, J. (2017, 22 februari). Don't be surprised when your employees quit. *Forbes*. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/valleyvoices/2017/02/22/dont-be-surprised-when-your-employees-quit/#5df5eccc325e>
- 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*, 56(2), 254-266.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303
- Berthelsen, H. (2014). *COPSOQ II - en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser*. Stockholm : Stressforskningsinstitutet, cop. 2014.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). *Exploring leadership: individual, organizational, and societal perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Blom, V., Richter, A., Hallsten, L., & Svedberg, P. (2018). *The associations between job insecurity, depressive symptoms and burnout: The role of performance-based self-esteem*. *Economic & Industrial Democracy*, 39(1), 48.
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The Costly Pursuit of Self-Esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392–414.
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 133

- Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. D., & Oishi, S. (2017). Findings All Psychologists Should Know From the New Science on Subjective Well-Being. *Canadian Psychology*, 58(2), 87–104.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(3), 487–506.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
- Gong, Z., Zhang, J., Zhao, Y. & Yin, L. (2017). The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment and burnout among police in China. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 40 Issue: 2, pp.336-350
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a Model of the Feedback Process within Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 60(1), 42–56.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hallsten, L., Bellaagh, K., & Gustafsson, K. (2002). *Utbränning i Sverige : en populationsstudie*. Solna : Arbetslivsinstitutet, cop. 2002 ; (Stockholm : Elander Gotab).
- Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). Performance-based self-esteem. A driving force in burnout processes and its assessment. Arbetslivsinstitutet, Vetenskaplig skriftserie, Arbete och Hälsa, 4, 1–35
- Hattie, J.A.C., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hyld Pejtersen, J., Søndergaard Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire / The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, (suppl 3), 8.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.

- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 16*(3), 326–341.
- Jansson, A. & Nilsson, B. (2010). *Samband mellan feedback environment och arbetstillfredsställelse respektive engagemang* (Kandidatuppsats). Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health, 78*(10), 1336–1342.
- Johnson, M. (1998). Self-esteem stability: the importance of basic self-esteem and competence strivings for the stability of global self-esteem. *European Journal of Personality, 12*(2), 103–116.
- Johnson, M., & Patching, G. (2013). Self-esteem dynamics regulate the effects of feedback on ambition. *Individual Differences Research, 11*, 44–58.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. (J.), & McKee-Ryan, F. M. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1057-1069.
- 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.
- Kompier, M. (2003). Job Design and Well-being. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 429-454). Chichester: John Wiley & Sons.
- Larson, E. L., Patel, S. J., Evans, D., & Saiman, L. (2013). Feedback as a strategy to change behaviour: The devil is in the details. *Journal of Evaluation in Clinical Practice, 19*(2), 230-234.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management, 36*(6), 1372–1405.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12*(1), 81
- Maertz Jr., C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 566–582.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, *36*(8), 803–811.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(4), 382–390.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. [2:a upplagan]. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(3), 271-293.
- Rainey, H., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 447-469.
- 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*(1), 211–220.
- Siegrist J., Klein D., & Voigt K.H. (1997). Linking sociological with psychological data: the model of effort-reward imbalance at work. *Acta Physiological Scandinavian Suppl.* 640: 112-116.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008a). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *17*(3), 388–412.

- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008b). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 198–225
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational & Psychological Measurement, 64*(1), 143–164.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress, 23*(2), 120–136.
- Tziner, A., & Latham, G. P. (1989). The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior, 10*(2), 145–153.
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson
- Vingård, E., Josephson, M., Ahlberg, G., Hallsten, L., Heijbel, B., Isaksson, K., Larsson, S., & Lindberg, P. (2001) *Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting - en lägesrapport i mars 2001*. Stencil. Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, sektionen för personskadeprevention, Karolinska institutet.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193–210
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedbackenvironment and role clarity model of job performance. *Journal of Management, 33*(4), 570-591.

Appendix 1

Enkätundersökning om daglig feedback och välbefinnande.

Hej!

Jag och min kollega Jonas Hildingsson är studenter vid Lunds universitet och skriver en examensuppsats som undersöker arbetsplatsens feedbackmiljö (den feedback som utbyts på daglig basis) och välbefinnande på arbetsplatsen.

Vi har tillsammans med xxx HR -avdelning kommit överens om att göra en enkätundersökning på xxx anställda.

Enkäten avser sig att mäta din uppfattning av feedbackmiljön på din enhet/avdelning (med fokus på sin närmaste chef) och ditt arbetsrelaterade välbefinnande.

Den skickas ut till samtliga anställda på xxx och tar ca 15 -20 minuter att fylla i.

Att delta i studien är frivilligt, alla svaren är anonyma och uppgifterna behandlas konfidentiellt. Du har när som helst rätt att avbryta ditt deltagande i undersökningen. Antalet deltagare betyder mycket för undersökningens tillförlitlighet och för hur mycket vi kan lära oss om sambandet, därför hoppas jag att du vill ta dig tid att svara!

För att fylla i enkäten klicka på länken nedan:

(länk till enkäten)

Vi ser helst att du fyller i enkäten snarast, men senast 30/11-2018

Om du har frågor kring enkäten eller om det är något som är oklart får du gärna skicka e-mail till någon av oss på;

xxx@student.lu.se eller xxx@student.lu.se

Det går även bra att ringa;

Murat Saglamoglu: 07xxx

Jonas Hildingsson: 07xxx

Vi tackar på förhand för att du tog dig tid och medverkade i studien.

Med vänlig hälsning

Murat Saglamoglu och Jonas Hildingsson

Appendix 2

Feedback Environment Scale

Nedan följer påståenden om daglig feedback från din chef

Trovärdighet	<ol style="list-style-type: none">1. I allmänhet känner min chef till mina prestationer på arbetet.2. I allmänhet respekterar jag min chefs åsikter om mina arbetsprestationer3. Angående arbetsrelaterade prestationer så litar jag vanligtvis inte på min chef.4. Min chef är rättvis när han/hon utvärderar mina arbetsprestationer
Kvalitet på feedback	<ol style="list-style-type: none">1. Jag har tilltro till den feedback min chef ger mig.2. Min chef ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer3. Den prestations relaterade feedback jag får från min chef är användbar.4. Jag värdesätter den feedback min chef ger mig.5. Feedback jag får från min chef hjälper mig att göra mitt jobb6. Den information kring arbetsprestationer jag får från min chef är i allmänhet inte särskilt användbar.
Framförande av feedback	<ol style="list-style-type: none">1. Min chef är stödjande när han/hon ger mig feedback om mina arbetsprestationer.2. När min chef ger mig feedback tar han/hon mina känslor i aktning.3. Min chef förmedlar vanligtvis feedback på ett taktlöst sätt.4. Min chef behandlar inte människor särskilt väl vid framförandet av feedback om arbetsprestationer5. Min chef är taktfull vid framförandet av feedback om mina arbetsprestationer
Positiv feedback	<ol style="list-style-type: none">1. När jag gör ett bra arbete på jobbet, berömmar min chef min prestation2. Jag får sällan beröm från min chef3. Vanligtvis låter min chef mig få veta när jag gör ett bra arbete på jobbet.4. Jag får ofta positiv feedback från min chef.
Negativ feedback	<ol style="list-style-type: none">1. När jag inte möter deadlines får jag höra det av min chef.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Min chef berättar för mig när min arbetsprestationer inte möter organisationens normer. 3. Vid tillfällen när mina arbetsprestationer är under vad som är förväntat av mig, berättar min chef det för mig. 4. När jag begår misstag på jobbet, berättar min chef det för mig
Källtillgänglighet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Min chef är vanligtvis tillgänglig när jag vill ha information om min arbetsprestation. 2. Min chef är för upptagen för att ge mig feedback. 3. Jag har inte mycket kontakt med min chef. 4. Jag interagerar med min chef dagligen 5. Den enda gång jag får feedback om min arbetsprestation från min chef är under mitt medarbetarsamtal.
Främjande av feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. Min chef blir ofta irriterad när jag ber om direkt feedback på min arbetsprestation. 2. När jag frågar om feedback på arbetsprestationer får jag vanligtvis inte information från min chef på en gång. 3. Jag känner mig bekväm i att fråga min chef om feedback på mina arbetsprestationer. 4. Min chef uppmintrar mig till att fråga om feedback närhelst jag är osäker.

Appendix 3

COPSOQ II SHORT

Krav på arbetet på arbetet	<ol style="list-style-type: none">1. Kommer du efter med ditt arbete?2. Har du tillräckligt med tid för att utföra dina arbetsuppgifter?3. Arbetar du i ett högt tempo under hela dagen?4. Måste du hålla ett högt tempo?5. Hamnar du genom ditt arbete i känslomässigt påfrestande situationer?6. Måste du förhålla dig till andra personliga problem på ditt arbete?
Arbetets organisering och innehåll	<ol style="list-style-type: none">1. Har du möjlighet att påverka väsentliga beslut som gäller ditt arbete?2. Kan du påverka din arbetsmängd?3. Kräver ditt arbete att du tar initiativ?4. Har du möjlighet att lära sig något nytt genom ditt arbete?5. Är ditt arbete meningsfullt?6. Känner du att din arbetsinsats är viktig?7. Tycker du att din arbetsplats har stor betydelse för dig?8. Skulle du rekommendera andra att söka anställning på din arbetsplats
Samarbete och ledning	<ol style="list-style-type: none">1. Får du information i do tid på din arbetsplats t.ex. när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner?2. Får du veta allt du behöver för att klara ditt arbete på ett bra sätt?3. Finns det klara mål för ditt arbete?4. Vet du precis vad som förväntas av dig i ditt arbete?5. Anser du att ledningen prioriterar trivsel på arbetsplatsen6. Anser du att ledningen är bra på att planera7. Om du behöver, är din närmaste chef beredd att lyssna på problem som rör ditt arbete?8. Om du behöver, får du stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?

	<p>9. Uppmärksammar och uppskattar ledningen din arbetsinsats</p> <p>10. Behandlas du rättvist på din arbetsplats?</p>
Tillfredsställelse	<p>1. Hur trivs du på ditt arbete som helhet, allt inräknat?</p> <p>2. Känner du att ditt arbete tar så mycket energi av din energi att det påverkar privatlivet negativt?</p> <p>3. Känner du att ditt arbete tar så mycket tid att det påverkar privatlivet negativt?</p>
Värderingar på arbetsplatsen	<p>1. Litar ledningen på att medarbetarna gör ett bra jobb?</p> <p>2. Kan man lita på den information som kommer från ledningen?</p> <p>3. Löses konflikter på ett rättvist sätt?</p> <p>4. Hanterar ledningen alla förslag från de anställda seriöst?</p>
Hälsa och välbefinnande	<p>1. I allmänhet, skulle du vilja säga att din hälsa är.</p> <p>2. Hur ofta har du varit lättretlig?</p> <p>3. Hur ofta har du varit stressad?</p> <p>4. Hur ofta har du saknat ork och energi?</p> <p>5. Hur ofta har du varit känslomässigt utmattad?</p>

Appendix 4

PBS-skalan:

1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig
2. Jag känner ibland att jag måste vara lite bättre än andra för att duga inför mig själv.
3. Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor.
4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet.