



**LUNDS**  
**UNIVERSITET**

Institutionen för psykologi  
Personal- och Arbetslivsfrågor

## **Har medarbetare och chefer likvärdig upplevelse av feedback på arbetsplatsen?**

En kvantitativ analys om organisationers arbetssätt gällande informell feedback från chefer till medarbetare.

## **Do employees and supervisors have equivalent perceptions of feedback in the workplace?**

A quantitative analysis of organizations' work with informal feedback from supervisors to employees.

**Anna Eckerwall**  
**Hanna Johnsson**

Kandidatuppsats HT 2019

Handledare: Mats Dahl  
Examinator: Roger Johansson

## **Abstract**

The purpose of this study was to explore daily feedback in the workplace and if it corresponds between employees and supervisors. This was explored by a quantitative method, using a research based measuring instrument; Feedback Environment Scale (FES). A sample group consisting of employees and supervisors participated in the study, a 10 minute long questionnaire, based on FES, about the perception of daily feedback from supervisors to employees. A total of 14 supervisors and 41 employees participated in the study. The results showed, in most aspects, a correspondence in perception of daily feedback in the workplace between employees and supervisors. The aspect of “positive feedback” was found significantly different between the two, and both parties found that trust was the most important factor for well functioning feedback environment. The results also showed “source credibility” as most occurring and “availability” as the least occurring aspect in the workplace. A conclusion was made that even though employees found supervisors unavailable, they felt supervisors were trustworthy and have high credibility. The correspondence in perception of daily feedback concluded a common view of how organisations work with feedback environment.

Key words: Feedback environment, feedback culture, work performance, informal feedback, leadership

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie var att undersöka upplevelsen av daglig feedback, så kallad informell feedback, på arbetsplatser och om den överensstämmer mellan medarbetare och chefer. Denna kvantitativa undersökning skapades utifrån mätinstrumentet Feedback Environment Scale (FES). En undersökningsgrupp med både medarbetare och chefer ingick i studien, bestående av ett 10 minuters frågeformulär (baserat på FES) om upplevelsen av den dagliga feedbacken från chefer till medarbetare på arbetsplatser. Totalt deltog 14 chefer och 41 medarbetare i studien. Resultaten redovisade, i merparten av aspekterna, en överensstämmelse mellan medarbetare och chefers upplevelse av daglig feedbacken på arbetsplatsen. Delskalan “positiv feedback” visade en signifikant skillnad mellan mätgrupperna och generellt fann både medarbetare och chefer att tillit mellan parterna var den viktigaste faktorn för en välfungerande feedback-miljö. Resultaten redogjorde även aspekten “ trovärdighet” som den mest förekommande och aspekten “tillgänglighet” som den minst förekommande delskalan på arbetsplatserna. Utifrån resultaten i undersökningen drogs slutsatsen att studiens deltagare till övervägande delen gav stöd för att medarbetare och chefer hade en gemensam upplevelse av feedbacken på arbetsplatserna.

Nyckelord: Feedback-miljö, feedbackkultur, arbetsprestation, informell feedback, ledarskap

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga företag och organisationer som har medverkat i denna undersökning. Vi vill även tacka för ert vänliga och tillmötesgående intresse av ämnet feedback på arbetsplatser. Med er hjälp har vi utvecklat våra kunskaper och perspektiv inom området, vi har även fått en djupare förståelse av feedback som bidragit till denna uppsats. Tack ännu en gång för ert deltagande, vi hoppas att även ni får användning av uppsatsen i er fortsatta arbete med feedback på arbetet.

Avslutningsvis vill vi uttrycka ett stort tack till vår handledare, Mats Dahl, för din rådgivning, tillgänglighet och stöd i arbetsprocessen. Din hjälp hade varit värdefull för oss, vilket vi är tacksamma för!

Tack!

*Anna Eckerwall och Hanna Johnsson*

## Inledning

I dagens föränderliga arbetsmarknad blir det allt viktigare för organisationer att få insikt i hur de arbetar med human- och monetärt kapital. Arbetsmarknadens klimat bidrar till stor konkurrens mellan organisationer om humankapital, som inkluderar medarbetares kunskaper, färdigheter och förmågor att genomföra arbetsuppgifter. Konkurrenten av humankapital är även benämnt som en form av faktormarknadsrivalitet (FMR) (Ellram, Tate & Feitzinger, 2013; Gideon, Markman, Gianiodis & Buchholtz, 2009; LeMay, Opengart & Ralston, 2018). Enligt Opengart, Ralston och LeMay (2018) grundades teorin, FMR, i organisationers arbete med att öka produktiviteten hos den befintliga arbetskraften och därmed uppnå högsta möjliga potential. Genom aktivt arbete med humankapitalet ökar möjligheten för organisationer att behålla befintliga och attrahera medarbetare (Lulu, Bin & Yu, 2017). I detta avseende har feedback uppmärksammats som ett mycket effektivt verktyg för att höja medarbetarnas lärande och motivation på arbetsplatserna (Kluger & DeNisi 1996) samt för att höja det monetära kapitalet med ökade marknadsandelar (Ellram et al., 2013, Markman et al., 2009, Ralston et al., 2017).

Det har blivit allt mer väsentligt att inkludera daglig feedback i arbetet för att utveckla en välfungerande feedback-miljö för medarbetare och chefer (Shulte, 2008). Steelman och Rutkowski (2004) konstaterar betydelsen av att identifiera vilken påverkan feedback har på motivationen och beteenden på arbetsplatsen. De förtydligar att relevant feedback bör användas för att motivera, vägleda och förstärka effektivt beteende. Vidare kan feedback som baseras på medarbetarnas styrkor tillfredsställa kompetensbehov och därmed höja prestationer (Gagné & Deci, 2005), vilket är en viktig framgångsfaktor för organisationer. Higgins och Thomas (2001) redovisar att chefer är en viktig del i detta, eftersom deras stöd har stort inflytande på medarbetarnas prestation/resultat.

För att undvika stagnering och att fastna i rutiner är feedback av stor betydelse (Shulte, 2008). Feedback kan definieras på olika sätt; "Coaching", 360-graders feedback och "Feedback seeking behavior". Harris (1999) definierar "Coaching" som en pågående inlärningsprocess som möjliggör medarbetares förbättring av arbetsprestationer. Vidare belyser teorin 360-graders feedback ett helhetsperspektiv av feedback där återkoppling förses från olika källor inklusive

chefer, kollegor och kunder (Dalessio, 1998; London & Smither, 1995; Morgeson, Mumford & Campion, 2005; Tornow, 1993; Yammarino, 2003). Den sistnämnda teorin, "Feedback seeking behavior", definieras som en individs ansträngningar att söka efter bekräftelse av hans prestationer (Ashford & Cummings, 1983). Utöver detta bör organisationer implementera strategier för att arbeta med feedback-miljön. En välfungerande feedback-miljö bidrar till ständig utveckling och tillväxt genom att ge stöd till medarbetarens förbättring av prestationer (Shulte, 2008). Ashford (1993), Becker och Klimoski (1989) betonar att positiv feedback-miljö symboliseras av ett ständigt dynamiskt och föränderligt system som utgår och formas av mottagaren till önskvärda handlingar. I en önskad feedback-miljö fokuserar organisationer på hur kontextuella faktorer formar betydelsen och effekten av daglig feedback i arbetet (Dahling & O'Malley, 2011). Ashford och Cummings (1983) definierar informell feedback som dagliga interaktioner mellan chef och medarbetare på arbetsplatser i motsats till de strukturella årliga medarbetarsamtalen som utgörs av formell feedback (Meyer, 199; Steelman, Levy & Snell, 2004). Informell feedback är en viktig del av en organisations feedback-miljö, ett ämne som ännu inte vetenskapligt undersökts i så stor utsträckning och därför har stor potential att belysas närmare. Syftet med denna undersökning är därför att studera informell feedback på arbetsplatser mer ingående.

### **Begreppet Feedback**

Feedback som företeelse har uppmärksammats i stor omfattning inom tidigare forskning, vilket har bidragit till ett flertal olika perspektiv, både på organisations- och individnivå (London, 2002). Denna uppsats har utgått från Londons (2003) definition av feedback som en dynamisk process av interaktionen mellan förmedlare och mottagare som medför information kring prestation och utvärdering av prestationens kvalitet. Kluger och DeNisi (1996) visade att feedback påverkar medarbetarnas kognitiva faktorer, exempelvis motivation och lärande. Med inverkan på kognitiva faktorer är feedback enligt Kluger och DeNisi (1996) en viktig komponent gällande prestationen hos medarbetare i organisationer. Vidare visade Ilgen och Davis (2000) att feedback är nödvändig för medarbetares insikt kring nuvarande beteende och prestation för att kunna utveckla handlingssätt.

Vough (2012) beskrev att arbetsrelaterad feedback är ett stöd i identifikationsprocessen genom kommunikation kring förväntningar på prestation, arbetsmål och upplevd prestation. I detta avseende visades att feedback är en metod för chefer att underrätta medarbetaren om uppgiftsrelaterade prestationer (Kluger & DeNisi, 1996). Vidare visades att feedbackens påverkan på identifikationsprocessen kan hjälpa medarbetare med personlig utveckling och bekräftelse (Anseel, Lievens & Levy, 2007; Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Baumeister & O’Leary, 1995; Turner, 1987; Vough, 2012), vilket Steelman och Young (2014) menade kan innebära att feedback-miljö tillsammans med “Feedback Seeking Behavior” är betydelsefulla för medarbetarnas identifiering med chef och arbetsgrupp.

Steelman och Rutkowski (2004) redovisade att mottagarens uppfattning av feedback ligger till grund för en effektiv feedbackprocess. De visade på att den som förmedlar feedback strävar efter att vara trovärdig i syfte att mottagaren ska uppfatta feedbacken som legitim, vilket skulle medföra ett gynnsamt resultat (Steelman & Rutkowski, 2004). Giffin (1967) definierade trovärdighet som en individ med expertis och tillförlitlighet. Ilgen, Fisher och Taylor (1979) redogjorde för begreppet expertis som att skildra individers kunskaper kring mottagarens arbetsuppgifter, prestationer och förmågor att kunna utvärdera prestationerna. De redovisade även begreppet tillförlitlighet som mottagarens tillit till att individen som ger feedback har tillräcklig kunskap för att kunna utvärdera prestationerna på lämpligt sätt (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Mottagarens uppfattning av trovärdighet från förmedlaren av feedback visade sig vara en avgörande faktor för hur den tas emot (Steelman & Rutkowski, 2004). I detta avseende påvisade Mone och London (2010) att mottagarens uppfattning av trovärdigheten är viktigare än att lägga vikt vid förmedlarens upplevelse av situationen.

### **Teoretiska perspektiv av feedback**

**Positiv och negativ feedback.** London (2003) redogjorde för den övergripande definitionen av feedback som förmedling av information till mottagaren kring prestation och kvalitén på prestation; ett tillvägagångssätt för att förbättra och/eller förstärka beteenden och handlingssätt. Detta kan, enligt Mone och Londons (2010) redogörelse, åstadkommas via positiv feedback, det vill säga uppmuntran och uppskattning, eller negativ feedback, det vill säga korrigerande och kritik.

Mone och London (2010) definierade positiv feedback, så kallad uppmuntran, som följande; “a message of appreciation or positive reinforcement tied to an employee’s behavior or accomplishment of a specific task or goal” (Mone & London, 2010, s.107). Vidare redovisade Mone och London (2010) att feedback genom uppmuntran ger goda resultat hos medarbetare gällande ökat engagemang och självförtroende genom att hitta utmanande mål och innovativa sätt att nå målen. Ytterligare visades att uppskattning och uppmuntran är de viktigaste faktorerna för medarbetarnas tillfredsställelse, framför löneförmåner (Buckingham & Coffman, 1999, refererat i London & Mone, 2010).

Positiv feedback har enligt Mone och London (2010) uppenbarligen många fördelar. Det visades dock att det inte utnyttjas i stor omfattning på arbetsplatser. Mone och London (2010) redovisade positiv feedback som den lättaste metoden att förse medarbetare med återkoppling, men att chefer avstår från att uppmuntra på grund av exempelvis brist på kunskap om feedback, upplevd tidsbrist och rädsla för favorisering. Vidare hänvisade Mone och London (2010) till att det kan bero på chefers antaganden om att medarbetarna är medvetna om när de utfört bra arbete och därför inte är i behov av feedback kring sådana insatser.

Lazarus (1991) visade på en påtaglig rädsla bland chefer för att ge negativ feedback. De emotioner som framkallas hos mottagaren vid negativ feedback kopplas till besvikelse och skam, medan positiv feedback främjar känslor som stolthet och lycka (Lazarus, 1991). Enligt Mone och London (2010) resulterade detta i ett antagande om att negativ feedback kan skada relationen med medarbetarna, vilket medför att de avstår från att ge denna typ av feedback. Nowack och Mashihhi (2012) redovisade att de emotioner som framkallas av negativ feedback hos mottagaren, om det genomförs felaktigt, resulterar i bortstötning och resistans. Bakker och Leiter (2010) visade att medarbetare reagerar defensivt och blir konfliktbenägna eller frånkokplade i sådana situationer. Det blir således ett hinder för utveckling hos både individ och grupp och snarare försämrar relationer (Bakker och Leiter 2010). Mone och London (2010) visade på att mottagarens reaktion till negativ feedback till viss del är kopplat till självförtroende och till det egna beteendet och prestationen, och att reaktionerna påverkas av hur feedbacken förmedlas. Vid felaktig förmedling tar mottagarens, i detta fall medarbetarens, känslor fokus från produktiva beteenden, eftersom medarbetaren ändrar sitt beteende för att hantera sina känslor (Mone &



London, 2010). Till följd av detta redovisade Lazarus (1991), Weiss och Cropanzano (1996) att medarbetarnas motivation förändras, vilket påverkar beteenden och attityder på arbetet. Slutligen hänvisade O’Driscoll och Beehr (1994) till att individen som tillhandahåller feedback, chefen i detta fall, har en möjlighet att hjälpa medarbetaren att ta emot negativ feedback genom att betona feedbacken som konstruktiv, stödande och korrigerande.

**Konstruktiv och korrigerande feedback.** Mone och London (2010) redogjorde för vikten av att förmedla feedback som är relevant. I detta avseende visade Mone och London (2010) att när feedback tilldelas i syfte att ändra ett beteende för förbättrad prestation bör ambitionen vara att genomföra det på ett konstruktivt sätt. Det gynnar både chef och medarbetare. Konstruktiv feedback definierades som ärlig och rättvis (Mone & London, 2010). Vidare underströk Mone och London (2010) vikten av att fokusera på det medarbetarna kan påverka och har kontroll över. Detta för att minska risk av upplevt hot hos medarbetarna. Vidare menade de att fokuset bör ligga på medarbetarnas handlingssätt och prestation för att inte riskera att attackera deras personlighet. Om medarbetarna upplever sig attackerade personligen beskrevs det kunna leda till defensivt beteende, ledsamhet och skam. Ett hjälpmedel visades vara att ge konkreta förslag på förbättringsområden till nästföljande gång (Mone & London, 2010). Burke, Weitzel och Weir (1978) redogjorde för att attityden och förmedlandet av konstruktiv feedback från chefer resulterar i tillfredsställelse och motivation hos medarbetarna.

Fedor, Eder och Buckley (1989) och Ilgen et al (1979) redovisade en allmän syn kring negativ feedback; att den upplevs som mindre verklighetsförankrad än positiv feedback och därav inte tas emot lika bra. Enligt Argyris (1991) upplevs chefer som ger negativ feedback som partiska och okänsliga. Steelman och Rutkowski (2003) menade att en förståelse behövs kring hur medarbetare upplever och reagerar på feedback. Shulte (2008) beskrev att detta möjliggör för medarbetare att använda feedback för att korrigera situationen och förhindra framtida misstag. På så sätt utvecklas en välfungerande process där korrigerande feedback får mer effektiva resultat (Steelman & Rutkowski, 2004).

Steelman och Rutkowski (2003) redovisade att det inte är negativ feedback i sig som ger negativa och icke konstruktiva reaktioner från mottagaren, utan att det beror på en interaktion mellan negativ feedback och kontextuella faktorer såsom trovärdighet, kvalitet på feedback och

förmedling. Vidare menade Steelman och Rutkowski (2003) att de negativa effekterna som ofta antas uppstå av negativ feedback kan minskas med hjälp av stödjande kontextuella faktorer som ger positiv påverkan på individer istället för destruktiv (Steelman & Rutkowski, 2003).

Avslutningvis redovisade Gagné och Deci (2005) att när negativ feedback tas emot på ett konstruktivt och korrigerande sätt, kan det bli en effektiv metod för att vägleda beteenden mot måluppnåelse och utveckling.

### **Informell feedback**

Fördelarna med inkludering av feedback i det dagliga arbetet har påvisats vara många och förmånliga för både chefer och medarbetare (London, 1995). Steelman, Levy och Snell (2004) redogjorde för ett tillämpningsområde av feedback som strukturerade och utvärderande medarbetarsamtal, oftast årligen (Meyer, 1991). Detta tillvägagångssätt definierades enligt Steelman et al (2004) som formell feedback.

Det andra tillämpningsområdet hänvisades till som nyttjande av feedback i det dagliga arbetet, så kallad informell feedback (Ashford & Cummings, 1983), som en del av feedback-miljön (Steelman et al., 2004). En stark feedback-miljö hos organisationer innebär enligt redogörelse av Cederblom (1982) att individerna kontinuerligt bearbetar och tar emot informell och formell feedback för att förbättra sin arbetsprestation. Cederblom (1982) visade på att detta kan skapas via ett kontinuerligt lärande, effektiva policyer för prestationshantering och för ständig karriärutveckling. Informell feedback förklarades i detta avseende vara en ostrukturerad samtalsform mellan chef och medarbetare i det dagliga arbetet (Van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers & Gijsselaers, 2012). Vidare redovisades av Vough (2012) att gynnsam feedback är kommunikation mellan chefer och medarbetare, kopplat till identifikationsprocessen, genom att förmedla förväntningar på prestation och arbetsmål.

Pulakos och O'Leary (2011) visade att vardaglig feedback framkommer ur en positiv feedback-miljö som en nödvändig del av medarbetarnas identifiering med organisationen. Den dagliga informationen redogjordes vara ett stöd för medarbetare att nå sina mål under året (Ashford & Cummings, 1983) samt att det årliga medarbetarsamtalet blir en summering av prestationerna istället för en överraskning med all feedback samtidigt (Knesek, 2015). Mone och

London (2010) hänvisade även till informell feedback som ett perfekt tillfälle för chefer och medarbetare att identifiera mål och tillvägagångssätt för att hantera eventuella hinder.

**Varför ge informell feedback?** London (1995) redogjorde ett flertal anledningar till varför feedback borde inkluderas på arbetsplatser. För det första utgör feedback från chefer en bild av vad medarbetaren utför bra och vilka områden som behöver förbättras eller göras annorlunda. Vidare hjälper denna insikt medarbetarna att med egen kontroll rikta sitt fokus, agerande och beteende för förbättring i framtida prestationer. Detta gynnar medarbetarnas engagemang, motivation och lärande eftersom det genererar förståelse för nuvarande situation och hur deras prestation påverkar organisationen (London, 1995). I slutändan visade London (1995) på att feedback från chefer till medarbetarna är en chans för medarbetarna att kunna ge feedback till sig själva och utvecklas ytterligare.

Young och Steelman (2014) redovisade att det nästintill blivit ett krav för organisationer i nutidens globalisering att vara i ständig organisatorisk förändring och anpassning. Young och Steelman (2014) beskrev att det idag är viktigare än någonsin att medarbetare identifierar sig med organisationen. Det ger effekter i många viktiga delar av organisationers resultat, inkluderande; uppgiftsprestanda (van Knippenberg, 2000), omsättning (Mael & Ashforth, 1995), arbetstillfredsställelse (Carmeli, Gilat & Waldman, 2007) och “organizational citizenship behaviors” (Dukerich, Golden & Shortell, 2002).

### **Feedback-miljö**

Feedback-miljö definierades av Hanser och Muchinsky (1978) som den totala uppsättningen av information som skildrar individens prestation i en organisation. Enligt Ashford (1993), Becker och Klimoski, (1989) betonades att feedback-miljö inte bör definieras som en aspekt av en organisation utan snarare som ett ständigt dynamiskt och föränderligt system som utgår från och formas av mottagaren till handlingar. Vidare visade Steelman et al (2004) att en arbetsmiljö som inkluderar feedback utgår från de kontextuella aspekterna av den dagliga processen mellan två parter, antingen chef-medarbetare eller medarbetare-medarbetare, vilket uttrycks i sju dimensioner. Tillsammans återspeglade de sju dimensionerna överföringen av återkoppling gällande arbetsprestation på daglig basis. Dessa sju dimensioner är: trovärdighet, kvalitén på feedback, förmedlingen av feedback, till vilken grad feedback var positiv, till vilken

grad feedback var negativ, tillgänglighet samt graden av uppmuntran till att söka feedback (Steelman et al., 2004).

London och Smither (2002) beskrev att feedback-miljö styrs av hur väl medarbetaren uppfattar värdet och ansvarar för att agera på mottagen feedback. Den dynamiska synen på feedback utgick, enligt London (2002), från två nivåer; feedbackorientering (på individnivå) och feedbackkultur (på organisationsnivå). London (2002) definierade feedbackorientering som en individs mottaglighet för feedback, det vill säga tendens att söka, medvetet bearbeta och agera utifrån feedback för att nå önskad beteendeförändring och prestandaförbättring. Enligt Cederblom (1982) behöver medarbetare ett stödjande klimat för lärande, utveckling och feedbackorientering. Detta innebär att ju mer frekvent feedbacken är i kombination med hur närliggande den är tillhörande beteende och situation desto högre är sannolikheten att feedbacken accepteras av medarbetarna (Cederblom 1982).

Feedback utifrån organisationsnivå, det vill säga feedbackkultur, beskrev London (2002) som en inkluderande beteendefokuserad feedback och “coaching” för att hjälpa individer att använda sig av och tolka feedback. London (2002) hänvisade även till hur feedbackkultur kan bygga en stark koppling mellan prestationsförbättring och önskat resultat. Begreppen feedbackorientering och feedbackkultur har enligt London (2002) kopplas ihop på följande sätt; “Feedback orientation and culture influence receptivity to feedback and the extent to which feedback is sought, valued, and used.” (London 2002, s. 97).

Att arbeta med feedback-miljö och humankapital, redogjorde Lulu et al (2017) kan möjliggöra att öka organisationers attraktion på arbetsmarknaden. Vidare menade Lulu et al (2017) att detta ökar möjligheten för företag att behålla medarbetare inom organisationerna vilket har positiv påverkan på organisatorisk rörlighet. En del i arbetet med humankapital beskrev Lulu et al (2017) är att höja medarbetarnas löner och investera i förmåner och mjuka värden för att skapa en positiv arbetsmiljö.

**Feedback-miljö: Identifiering.** Enligt Vough (2012) skapas en känsla av gemenskap när medarbetare delar samsyn på ideologi och mål. Vidare menade Vough (2012) att medarbetares gemensamma ideologi kan uppmuntras genom aktiv feedback i vardagen. Forskningen beskrev att regelbunden konstruktiv feedback från chefer och kollegor kan bidra till konkreta och sociala

fördelar (Vough 2012). Blau (1964) redovisade att dessa fördelar möjliggörs via Social Exchange Theory och ger en ökad tillhörighet till gruppen. Arbetsrelaterad feedback och feedbackprocesser kan stärka kännedomen för en individs identifiering, detta genom att dela upplevda prestationsnivåer, arbetsmål och ens föredragna sätt att arbeta på med chefer och kollegor (Vough, 2012).

Lord, Brown och Freiberg (1999) hänvisade till vikten av att organisationer kontinuerligt bör vara öppna för hur medarbetare förhåller sig till feedback i arbetsmiljön, eftersom det visade sig vara en del av medarbetarnas konstruktion av egna identiteter i organisationen. Vidare påvisades även att identifieringen är en grundläggande mänsklig strävan som skapas genom anknytning till andra och känslan av att vara en del av en grupp. Steelman (2002) hänvisade till processen för identifiering, där vikten av att bygga en relation med medarbetare på arbetsplatsen redogjordes vara en betydelsefull faktor (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth et al., 2008; Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ & Tissington, 2005).

Ytterligare en del av identifieringen redogjordes för av Ashford och Cummings (1983) som "Feedback seeking behavior". Ashford och Cummings (1983) definierade "Feedback seeking behavior" som en individs ansträngning att söka efter bekräftelse av sin prestation. Whitaker, Dahling och Levy (2007) menade att gynnsamma feedback-miljöer stödjer och uppmuntrar "Feedback seeking behavior" som en del av identifieringen. London (2002) hänvisade till att organisationer bör uppmuntra chefer att tillhandahålla medarbetarna med feedback på prestation i syfte att bidra till förutsättningarna för att nå uppsatta mål.

**Feedback-miljö: Ledarskap.** Lord et al (1999) redovisade att den viktigaste källan för skapandet av medarbetares positiva självbild var feedback från chefer. Enligt Yukl (2013) är en av ledarens grundläggande uppgifter att förse sina medarbetare med värdefullt underlag som bidrar till hur deras prestation värderas.

Vidare redogjorde Higgins och Thomas (2001) för hur chefer bedöms utefter deras förmåga att vara en stödjande del i organisationen, kopplat till deras inflytande på medarbetares resultat. Chefer visades ha stor inverkan på tillfredsställelse och organisatoriskt engagemang (Gerstner & Day, 1997). Raabe och Beehr (2003) redogjorde för ledarskapsteorin "Leader-Member-Exchange" (LMX), med fokus på tvåvägskommunikation mellan chefer och

medarbetare. Vidare definierade Raabe och Beehr (2003) teorin som “...we measured LMX dimensions as the supervisor dimensions, and compared their relationship to employee outcomes with the mentor’s relations to employee outcomes” (Raabe & Beehr, 2003, s.274). Enligt Duarte, Goodson och Klich (1994) kopplas LMX till feedback eftersom båda är en del av det sociala sammanhanget som mestadels involverar interaktionen mellan chefer och medarbetare. Förhållandet mellan feedback-miljö och LMX grundas i att chefen upprättar en stark dyadisk relation med varje medarbetare, vilket leder till att “Feedback seeking behavior” uppmuntras och stöds på arbetsplatsen (Steelman, 2004).

## Syfte och Hypoteser

Tidigare undersökningar om feedback har primärt fokuserat på utfallet av feedback i form av prestation, motivation och beteende (Steelman & Rutkowski, 2004; Shulte, 2008). Forskningen uppmärksammar att prestations- och beteendebaserad feedback ger bättre resultat än personlighetsbaserad feedback (Mone & London, 2010; Gagné & Deci, 2005; Shulte, 2008). Därutöver framkommer att chefer besitter rädsla för att feedback kan skada relationen med medarbetare (Mone & London, 2010). Denna studie avser att undersöka på vilket sätt daglig feedback från chefer till medarbetare uppfattas och huruvida chefers intention med feedbacken överensstämmer med medarbetarnas upplevelse av densamma. Detta är ett perspektiv som inte frekvent uppmärksammats i tidigare vetenskaplig forskning.

Syftet är att få inblick i hur organisationer i olika branscher arbetar med daglig feedback, vilket kan ge underlag för förbättrad kommunikation, kunskapsdelning och att skapa en välfungerande feedback-miljö. Undersökningen genomförs inom olika branschområden; omsorg, motorfordonstillverkning, fastigheter och service, redovisning/bokföring och revision, livsmedelshandel, kommun, värme och kyla, HR och Frisör. Studien utgår från daglig informell feedback från chefer till deras medarbetare på arbetsplatser för att uppmärksamma faktorer som anses viktiga för den dagliga interaktionen och mötet som sker parterna emellan. Syftet med studien är att generera en djupare förståelse av ämnet för att möjliggöra ökade resultat för organisationer, en förstärkt företagskultur, höjd motivation hos medarbetare och ökad konkurrens av marknadsandelar (Ellram et al., 2013; Markman et al., 2009; Ralston et al., 2017). Med detta önskas identifiera skillnader i upplevelsen av feedback på arbetsplatser.

På grund av begränsad forskning inom feedback har intresse och nyfikenhet öppnats för nya antaganden som återfinns i Hypotes 1. Hypotes 2 grundar sig i fem forskningsframställda faktorer som den egenkonstruerade delen av enkäten är uppbyggd utifrån. Studien utgår från två hypoteser:

**Hypotes 1:** Det finns en skillnad i hur medarbetare upplever att få vardaglig feedback från sin chef jämfört med hur chefer upplever att deras feedback ta emot av medarbetare.

**Hypotes 2;** Faktorerna “Kopplat till det du kan förbättra” och “Kopplat till det arbete du genomför väl” är de viktigaste faktorerna för en välfungerande feedback-miljö för både chefer och medarbetare.

Studien ämnar även undersöka följande:

**1;** Hur chefer och medarbetare graderar faktorerna som bidrar till en positiv feedback miljö. Resultatet förväntas visa på att chefer och medarbetare graderar faktorerna jämbördigt.

**2;** Hur medarbetare upplever chefers tillgänglighet när det gäller vardaglig feedback. Resultatet förväntas visa att medarbetare upplever att chefer inte är tillräckligt tillgängliga för att förse dem med vardaglig feedback på arbetsprestation.



## Metod

### Deltagare

Totalt skickades frågeformulär ut till 86 anställda, inkluderande chefer (19 st) och medarbetare (67 st). Frågeformulären skickades totalt ut till åtta organisationer inom olika branscher både i privat och offentlig sektor i Sverige. Svarsfrekvensen resulterade i 55 deltagare (64 %), med andel chefer 14 st (74 %) och andel medarbetare 41 st (61 %). Antalet år deltagarna arbetat på sin arbetsplats varierade mellan 0-5 år och 20 år-uppåt, majoriteten av deltagarna hade arbetat 0-5 år på sin nuvarande arbetsplats. Av de 55 deltagare som svarade på frågeformuläret var andelen män 28 st (50,9 %) och andelen kvinnor 27 st (49,1 %). Av cheferna var andelen män 7 st (50 %) och andelen kvinnor 7 st (50 %). Av medarbetarna var andelen män 21 st (51 %) och andelen kvinnor 20 st (49 %). Frågeformulärets demografiska fråga kring ålder presenterades i konstruerade åldersintervaller. Åldern på deltagarna varierade mellan 18-29 år och 59 år-uppåt. Majoriteten av deltagarna var mellan 30-39 år.

### Instrument

Mätinstrumentet som användes för att operationalisera begreppet feedback-miljö för undersökningen var "Feedback Environment Scale", FES (se appendix 4 och 5). FES är ett validerat verktyg som använts i flertal tidigare studier (Rosen et al. 2006, Anseel & Lievens, 2007). Originalskalan var utformad på engelska utifrån en studie utvecklad av Steelman et.al. (2004) och utgick från informell feedback. I studien utformades en enkät med grund i originalet av FES som mätinstrument översatt till svenska. FES bestod av sju dimensioner som vardera hade fyra/fem påståenden för deltagarna att ta ställning till. Varje påstående hade en sju-gradig skala mellan 1 (håller inte med alls) till 7 (håller med fullständigt), men tillhörande beskrivning av delskalans innebörd (Steelman et.al., 2004). FES undersökte följande sju dimensioner; Trovärdighet, Kvalitet på feedback, Framförande av feedback, Positiv feedback, Negativ feedback, Tillgänglighet och Främjande av feedback. Ett exempel på ett påstående utifrån dimensionen Trovärdighet var "*Jag har tilltro till den feedback min chef ger mig*". FES identifierade två perspektiv på feedback; medarbetare-medarbetare och chef-medarbetare. Denna studie utgick från det sistnämnda, det vill säga medarbetarnas upplevelse av feedback från

chefer. För studiens syfte konstruerades även enkäten med frågorna utifrån chefsperspektiv, det vill säga chefers upplevelse av sin egen feedback till sina medarbetare (Se appendix 5). Två exempel på samma påståenden utifrån de olika perspektiven var följande, medarbetarperspektiv; *“Feedback jag får från min chef hjälper mig att göra mitt jobb.”* med en motsatt påstående utifrån chefens perspektiv; *“Feedback jag ger till mina medarbetare hjälper dem göra sitt jobb.”*

Med utgångspunkt av mätinstrumentet FES har studien reflekterat gällande reliabilitet och validitet. Enligt Steelman et al (2004), som utvecklade FES, bekräftades en hög validitet av skalan. Vidare beskrev Steelman et al (2004) mätinstrumentets validitet stöds av fyra externa variabler (tillfredsställelse med feedback, motivation att använda feedback, “feedback seeking” och LMX). Detta eftersom de externa variablerna bevisades ha ett samband med FES delskalor på ett konstant och förutsägbart sätt och därav gav stöd för den konvergenta validiteten. FES olika delskalor menade Steelman et al (2004) hade hög reliabilitet för både medarbetare och chefer. De redovisade alla delskalornas reliabilitetskoefficient och därav att de alla hade hög intern konsistens. Detta kontrollerades via test-retest (Steelman et al., 2004).

## **Design**

Enkäten var till stor del uppbyggd utefter det forskningsbaserade mätinstrumentet Feedback Environment Scale (FES), som beskrivits ovan. Resterande frågor utgick från egenkonstruerade generella frågor om feedback utifrån hypoteserna och förväntningarna (Se Appendix 3). Ett exempel på en öppen fråga som användes var *“Vad har du för förslag för att förbättra feedbacken hos din chef?”*. Enkäten var internetbaserad och skapades från webbadressen; <https://sunet.artologik.net/lu/>. Den bestod av totalt 36 antal frågor med en svarstid på cirka 10 minuter. Enkätens första sida gav en presentation av undersökningen, de etiska grundprinciper enkäten uppfyller samt en fråga om samtycke.

De generella frågorna i slutet av enkäten var egenkonstruerade med tidigare forskning som grund. Fråga 2 av de generella frågorna var utformad; *“Vilka av dessa forskningsframställda faktorer anser du bidrar till en positiv feedback-miljö? Rangordna alternativen”* och bestod av 5 svarsalternativ att rangordna. Denna fråga var konstruerad för att kunna besvara Hypotes 2. Deltagarna fick instruktioner att rangordna alternativen med en tillagd beskrivning som följande; *“På denna fråga kan du endast välja en kategori per värde dvs, du*

*kan endast välja "viktigast" en gång*". Frågan bestod av alternativen; Tillit, Kopplat till det du kan förbättra, Direkt återkoppling, Feedback som är specifik och Kopplat till det arbete du genomför väl, samt en öppen kommentarsruta för möjlighet att tillföra ytterligare två faktorer de ansåg viktiga.

Enkäten avslutades med två egenkonstruerade öppna frågor som ett komplement mot delskalorna. Dessa utformades för att få insikt i vad deltagarna ansåg var förbättringsområden angående feedback på deras arbetsplats. Detta var dock inget som kunde analyseras statistiskt.

### **Procedur**

Deltagarna i enkäten kontaktades skriftligt över mail för ett godkännande av deltagande i studien (Se Appendix 1). Även utskick av enkäten genomfördes över e-mail. Enkäten som skickades ut var till största del på svenska men översattes även till engelska för några engelskspråkiga deltagare.

E-mailed innehöll en bifogad PDF fil med en presentation av enkäten och tillhörande information (Se Appendix 2) och en länk till studiens enkät, anpassad efter chef och medarbetare. Deltagarna fick först fyra arbetsdagar på sig att besvara enkäten, med en senare förlängning på ytterligare fem dagar.

### **Dataanalys**

Insamlade svar analyserades i SPSS. Datan analyserades genom att fördela alla frågor till sju variabler med utgångspunkt i de sju dimensionerna i Feedback Environment Scale (FES); Trovärdighet, Kvalité på feedback, Framförande av feedback, Positiv feedback, Negativ feedback, Tillgänglighet och Främjande av feedback.

Kolmogorov Smirnov Test genomfördes för att identifiera normalfördelning av data. Eftersom varken chefer eller medarbetare uppfyllde kraven för normalfördelningskurva uteslöts parametriska tester för analys och istället genomfördes icke-parametriska tester.

Vidare redovisades separata medelvärden för medarbetare och chefer angående variablerna; kön, ålder och antal arbetade år inom organisation. Medelvärdena för varje variabel jämfördes sedan mellan chefer och medarbetare med hjälp av Mann-Whitney Test, ett ickeparametriskt test, för att analysera differensen. Av samma anledning genomfördes även

Kruskal Wallis Test, ett ickeparametriskt test, för att kontrollera om differensen var densamma mellan chef och medarbetare oavsett test eller om de skiljde sig åt.

## **Etik**

Uppsatsen har grundat sig i Brymans (2018) etiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, A. 2018). I utskicket, beskrivet i proceduren, informerades deltagarna om att undersökningen uppfyllde de etiska grundprinciperna, där det klargjordes att deltagandet var frivilligt och anonymt. Enkäten konstruerades fortsättningsvis med en första fråga innefattade samtyckeskravet. Enkäten beskrev kravet som *“Informerat Samtycke; Om du samtycker till att delta i vår studie om vardaglig feedback mellan medarbetare och chefer på arbetsplatsen var vänlig markera rutan nedan och tryck på fortsätt.”* där deltagarna hade som valmöjlighet att markera deras samtycke för att gå vidare till enkäten.

Deltagarna informerades även om att de kunde avsluta enkäten närhelst, samt att den var konfidentiell. Inledningstexten i enkäten beskrev konfidentialitetskravet genom att uppgifterna för deltagarna behandlas rätt med tillhörande personuppgifter. Det tydliggjordes att insamlad data endast var till för uppsatsens syfte och inte skulle analyseras av någon annan än författarna i samråd med handledare, samt frivilligt deltagande och följande moment i enkäten (informationskravet).

## Resultat

Inledningsvis redovisades en deskriptiv sammanställning av enkätens resultat utifrån Feedback Environment Scale (FES) med tillhörande sju delskalor (se Tabell 1). De tre demografiska variabler som inledde enkätundersökningen analyserades även via en jämförelse av variablernas medelvärden. Variablernas, “kön”, “ålder” och “antal år på det aktuella företaget”, differens var ej signifikanta enligt utfört Mann-Whitney Test. Vidare antydde detta på att värdet av deltagarnas svar var oberoende av de demografiska variablerna.

En av de egenkonstruerade frågorna “*Hur tillfredsställd är du generellt med den feedback du får från din chef?*” i studiens enkät visade resultat som ej kunde utläsas med SPSS. Därav kunde resultat av frågan inte användas som en del av undersökningens resultat.

**Tabell 1. Deskriptiv statistik för Feedback Environment Scale (FES)**

| Delskala                | N    |             | M (SD)      |             | Mann-Whitney<br>Sig; 2-tailed (U) |
|-------------------------|------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------|
|                         | Chef | Medarbetare | Chef        | Medarbetare |                                   |
| Trovärdighet            | 14   | 41          | 4.96 (0.37) | 4.9 (0.68)  | 0.785 (273)                       |
| Kvalitet på feedback    | 14   | 41          | 4.94 (0.58) | 4.74 (0.72) | 0.567 (258)                       |
| Framförande av feedback | 14   | 41          | 4.4 (0.52)  | 4.1 (0.49)  | 0.06 (191)                        |
| Positiv feedback        | 14   | 41          | 4.9 (0.41)  | 4.5 (0.73)  | 0.016* (163)                      |
| Negativ feedback        | 14   | 41          | 5.4 (1.12)  | 4.8 (1.17)  | 0.065 (192)                       |
| Tillgänglighet          | 14   | 41          | 3.5 (0.32)  | 3.5 (0.64)  | 0.992 (286)                       |
| Främjande av feedback   | 14   | 41          | 3.7 (0.62)  | 3.6 (0.54)  | 0.646 (263)                       |

*Notering.*

\* Signifikans på en 0.05 alfanivå.

**Hypotes 1:** Det finns en skillnad i hur medarbetare upplever att få vardaglig feedback från sin chef jämfört med hur chefer upplever att deras feedback tas emot av medarbetare.

Utifrån resultatet analyserades deltagarnas medelvärden på delskalorna. Medarbetarnas medelvärden på delskalorna visades variera. Delskalorna "Trovärdighet" ( $M = 4.9$ ) och "Tillgänglighet" ( $M = 3.5$ ) konstaterades ha störst differens (se Tabell 1). Detta indikerade att medarbetarna upplevde feedback från chefer som högre gällande trovärdighet och lägre gällande tillgänglighet. Motsvarande delskalor från chefers perspektiv resulterade i "Trovärdighet" ( $M = 4.96$ ) jämfört med "Tillgänglighet" ( $M=3.5$ ). Detta indikerade att cheferna upplevde att den feedback de gav togs emot som högre gällande trovärdighet och lägre gällande tillgänglighet. Sammanfattningsvis visade resultatet en överensstämmelse mellan medarbetare och chefer gällande rankning av delskalorna, "Trovärdighet" som högst och "Tillgänglighet" som lägst. Resultatet visade även en överensstämmelse parterna emellan gällande värden på medelvärdena för respektive delskala; "Trovärdighet" och "Tillgänglighet" utifrån mätinstrumentet Feedback Environment Scale (FES) (se Tabell 1).

Mann-Whitney Test utfördes för att visa en jämförelse av medelvärden mellan parterna för respektive delskala (se Tabell 1). Testet jämförde medelvärdena med varandra för att avgöra om det fanns signifikant skillnad mellan deltagarnas svar på delskalorna beroende på arbetsroll; medarbetare och chef. Som Tabell 1 visar var delskalorna Trovärdighet, Kvalité på feedback, Framförande av feedback, Negativ feedback, Tillgänglighet och Främjande av feedback ej signifikant åtskilda. Resultatet av delskalan Positiv feedback ( $U = 163$ ,  $N = 55$ ,  $p = 0.016^*$ ) visade signifikant skillnad mellan parterna vilket antydde att medarbetarnas uppfattning av positiv feedback skiljde sig från chefernas.

Tabell 1 motbevisade Hypotes 1, eftersom majoriteten av delskalorna gav ett ej signifikant resultat. Däremot visade delskalan "Positiv feedback" på en signifikant skillnad mellan medarbetare och chefer.

**Tabell 2. Deskriptiv statistik av faktorer; Tillit, Kopplat till det du kan förbättra, Direkt återkoppling, Feedback som specifik, Kopplat till det arbetet du genomför väl.**

| Faktorer                                | N    |      | M    |      | Mann-Whitney U<br>Sig; 2-tailed (U) |
|---|------|------|------|------|-------------------------------------|
|   | Chef | Med. | Chef | Med. |                                     |
| Tillit                                  | 14   | 41   | 4.35 | 3.82 | 0.11                                |
| Kopplat till det du kan förbättra       | 14   | 41   | 2.43 | 2.9  | 0.31                                |
| Direkt återkoppling                     | 14   | 41   | 2.71 | 2.95 | 0.39                                |
| Feedback som är specifik                | 14   | 41   | 3.21 | 2.85 | 0.83                                |
| Kopplat till det arbete du genomför väl | 14   | 41   | 2.29 | 2.46 | 0.93                                |

\* Signifikans på en 0.05 alphanivå.

**Hypotes 2;** Faktorerna “Kopplat till det du kan förbättra” och “Kopplat till det arbete du genomför väl” är de viktigaste faktorerna för en välfungerande feedback-miljö för både chefer och medarbetare. **Förväntan 1;** Hur chefer och medarbetare graderar faktorerna som bidrar till en positiv feedback miljö. Resultatet förväntas visa på att chefer och medarbetare graderar faktorerna jämbördigt.

Med utgångspunkt i faktorerna testades dessa hypoteser och förväntan med hjälp av Mann-Whitney Test (se Tabell 2). Medarbetarnas resultat var följande; Tillit (M = 3.82, p = 0.11), Kopplat till det du kan förbättra (M = 2.9, p = 0.31 ), Direkt återkoppling (M = 2.95, p = 0.31), Feedback som är specifik (M = 2.85, p = 0.83 ) och Kopplat till det arbete du genomför väl (M = 2.46, p = 0.93). Aktuella faktorer för att besvara Hypotes 2, “Kopplat till det du kan förbättra” och “Kopplat till det arbete du genomför väl”, konstaterades ej som viktigare faktorer i förhållande till de andra. Chefers resultat var följande; Tillit (M = 4.35, p = 0.11), Kopplat till det du kan förbättra (M = 2.43, p = 0.31), Direkt återkoppling (M = 2.71, p = 0.39), Feedback som är specifik (M = 3.21, p = 0.83 ) och Kopplat till det arbete du genomför väl (M = 2.29, p = 0.93 ). Aktuella faktorer för att besvara Hypotes 2 konstaterades även för chefer ej som viktigare i förhållande till de andra faktorerna.

Tabell 2 motbevisade Hypotes 2 eftersom "Tillit" var den högst rangordnade faktorn för både chefer och medarbetare för en välfungerande feedback-miljö. Testet Mann-Whitney visade att det ej fanns signifikant skillnad mellan medarbetare och chefer gällande vilka faktorer som är viktigast för en välfungerande feedback-miljö. Detta indikerade att parterna svarat jämbördigt och därmed bekräftar förväntan 1.

**Tabell 3. Deskriptiv statistik för Påstående 1 (delskala; Trovärdighet) och 6 (delskala; Kvalite på feedback)**

| Påståenden                        | N    |      | M    |      | Mann-Whitney U    |
|-----------------------------------|------|------|------|------|-------------------|
|                                   | Chef | Med. | Chef | Med. | Sig; 2-tailed (U) |
| Påstående 1 (Trovärdighet)        | 14   | 41   | 5.4  | 5.2  | 0.534 (256)       |
| Påstående 6 (Kvalite på feedback) | 14   | 41   | 5.5  | 4.8  | 0.081 (199)       |

*Notering. \* Signifikans på en 0.05 alphanivå .*

**Förväntan 2;** Hur medarbetare upplever chefers tillgänglighet när det gäller vardaglig feedback. Resultatet förväntas visa att medarbetare upplever att chefer inte är tillräckligt tillgängliga för att förse dem med vardaglig feedback på arbetsprestation.

Resultatet för förväntan 2 grundades i svaren för påstående 1 "*I allmänhet känner min chef till mina prestationer på arbete*" och 6; "*Min chef ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer*" som ingick i delskalorna "Trovärdighet" (påstående 1) och "Kvalite på feedback" (påstående 6). Medelvärdet för påstående 1 var följande; medarbetare (M=5.2) och chefer (M=5.4). Medelvärdet för påstående 6 var följande; medarbetare (M=4.8) och chefer (M=5.5) (se Tabell 3). Deltagarna svarade på en skala mellan 1-7 där 1 = Håller inte med alls och 7 = Håller med fullständigt, med en mittpunkt av 4 på skalan. Resultatet redovisade att deltagarna i genomsnitt upplevde att chefer i allmänhet var medvetna om medarbetares arbetsprestationer och gav användbar feedback gällande arbetsprestationer. Detta motbevisade Förväntan 2 (se Tabell 3).



För att undersöka ovan påstående mer ingående tillades ett öppet kommentarsfält benämnt "eventuella kommentarer" till varje delskala i enkätundersökningen. Kommentarer till dessa två påståenden visade en högre frekvens jämfört med kommentarer till övriga delskalor i enkäten. Kommentarer för påståendena stämde överens med varandra och uttryckte tre återkommande teman. De mest frekventa kommentarerna avseende "Trovärdighet" efterlyste ökad tillgänglighet från chefer. Påståendet som berörde "Kvalité på feedback" redovisade som ovan en ömsesidig önskan om ökad tillgänglighet från båda parter, med förslag att feedback ges mer konkret och specifikt. Resultatet av kommentarerna bekräftade Förväntan 2.

## Diskussion

Denna uppsats hade som syfte att undersöka upplevelsen av daglig feedback från chef till medarbetare på arbetsplatsen och om den överensstämmer mellan parterna. Syftet var även att undersöka den generella uppfattningen av feedback och feedback- miljö på arbetsplatser.

**Hypotes 1:** Det finns en skillnad i hur medarbetare upplever att få vardaglig feedback från sin chef jämfört med hur chefer upplever att deras feedback tas emot av medarbetare.

Utifrån resultatet kan utläsas att både medarbetare och chefer upplevde en skillnad i delskalorna "Tillgänglighet" och "Trovärdighet" gällande vardaglig feedback i arbetet. Båda parterna uppfattade att chefers trovärdighet i feedbackprocessen är vanligast förekommande i förhållande till övriga delskalor samt att chefers tillgänglighet upplevs som minst förekommande. Utifrån Gerstner och Day (1997) ingår det i rollen som chef att påverka tillfredsställelse hos medarbetarna. Emellertid kan detta diskuteras och bör förutsättas ingå som en etablerad del i chefsrollen, vilket torde gagna båda parter synsätt på chefers inflytande i feedbackprocessen. Genom att som chef bidra till hög tillfredsställelse för en medarbetare, innebär det följaktligen att tillit utvecklas till varandra. Eftersom tillit är en fundamental del av trovärdighet hos en chef (Giffin, 1967), kan detta vara en anledning till varför delskalan "Trovärdighet" resulterade i högst medelvärde hos både medarbetare och chefer. Vidare påstår Ilgen och Davis (2000) att feedback som förses på medarbetarnas nuvarande beteende och prestation är en viktig faktor för medarbetarnas utveckling av sitt handlingsätt. Detta innebär följande; för att ge feedback och få resultat på nuvarande beteende och prestation krävs att chefer är tillgängliga för att förmedla feedbacken. Parternas gemensamma uppfattning av chefers tillgänglighet på arbetsplatsen enligt resultatet kan tolkas ha en påverkan på medarbetares möjlighet att utvecklas i sitt handlingsätt och sin prestation. Som följd av detta torde kunna antas att medarbetarna upplever motsatt utfall (att cheferna inte är tillgängliga), leder till minskad kompetensutveckling, motivation och tilltro till företaget.

Bristen på tillgänglighet hos chefer kan bero på att de medvetet undviker ge feedback. Mone och London (2010) menar att det kan bero på brist på kunskap om feedback, upplevd tidsbrist och rädsla för favorisering. Emellertid kan det anses bekräfta ännu en av anledningarna

till varför delskalan tillgänglighet uppfattas låg enligt deltagarna i undersökningen. Vidare påstår Mone och London (2010) att det kan bero på rädsla för att skada relationen med medarbetarna. Negativ feedback tenderar att skapa känslor av besvikelse och skam hos medarbetare, vilket kan leda till att chefer undviker att ge feedback. Därav resulterar deltagarnas svar i låg tillgänglighet från chefer.

Giffin (1967) redogör att trovärdighet består av chefers expertis och tillförlitlighet. Att medarbetarna rangordnade trovärdighet högst av delskalorna tyder på en att medarbetarna känner tillit till sina chefer och upplever att cheferna har kunskap kring arbetsprestationer. Detta indikerar även att cheferna är medvetna om deras trovärdighet i feedbackprocessen eftersom även de rangordnade delskalan lika högt. I enighet med vad Steelman och Rutkowski (2004) beskriver, är detta något som kan påverka hur medarbetarna tar emot feedback från sina chefer på ett positivt sätt.

Utifrån resultaten tolkas det att uppfattningen av feedback på arbetsplatsen överensstämmer mellan parterna. Medarbetarnas upplevelse av att få informell feedback från sin chef överensstämmer med hur chefer upplever att deras feedback tas emot av medarbetarna. Detta kan bero på att deltagarna i denna undersökning har erfarenhet av att ge feedback. Både medarbetare och chefer har ett liknande perspektiv på hur feedback är som mest effektiv och antas ha gemensam målsättning. Det kan även bero på att cheferna i undersökningen känner sina medarbetare väl, har väl fungerande arbetsrutiner och insikt i hur de bör ge feedback som är mest fördelaktig för dem (Steelman & Rutkowski, 2004).

Resultatet redogör vidare att en av delskalorna, "Positiv feedback", påvisar en signifikant skillnad. Det indikerar att det finns skillnad i chefers och medarbetares uppfattning av hur chefer förser medarbetarna med uppmuntran. Chefer har ett högre medelvärde än medarbetarna. Mone och London (2010) beskriver att positiv feedback definieras som uppmuntran till medarbetares beteende eller prestation inför ett specifikt mål eller uppgift. Skillnaden torde kunna tolkas som att chefer inte har tillräcklig insikt kring sina förmågor att förmedla uppmuntran. En diskussion kan föras kring vad detta kan beror på. Det kan antas att chefer upplever att de ger mer belöning och uppmuntran till sina medarbetare än vad de faktiskt gör eller att chefer inte har tillräcklig kunskap kring medarbetarnas arbetsuppgifter och mål. Emellertid kan detta tolkas som att chefer

har kunskapsbrist om vart uppmuntran bör riktas för att få optimal arbetsprestation och önskat beteende. Detta kan göra att medarbetarna tolkar den uppmuntran de får som något annat. Att positiv feedback uppfattas olika för respektive part bekräftas i det signifikanta resultatet.

En diskussion kan föras huruvida ovan tolkning kan kopplas till delskalan "Trovärdighet". Det diskuteras att chefer har kunskapsbrist om vart uppmuntran bör riktas gällande arbetsprestation och att chefer inte är medvetna om vilka arbetsuppgifter de ger positiv feedback på. En del av delskalan "Trovärdighet" är, enligt undersökningen, expertis av medarbetarnas arbetsuppgifter. En koppling görs kring att skillnaden mellan parterna (chefernas höga medelvärde jämfört med medarbetarnas låga medelvärde) på delskalan "Positiv feedback" betyder att chefernas expertis och därmed trovärdighet är låg. Vidare tolkning görs att chefer ger positiv feedback utan ha större kunskap om medarbetarnas arbetsuppgifter. Däremot är delskalan "Trovärdighet" den högst rankade från båda parter, vilket tyder på att cheferna har insikt i medarbetarnas utförda arbetsprestationer och att medarbetarna känner tillit till chefernas bedömning av den.

**Hypotes 2;** Faktorerna "Kopplat till det du kan förbättra" och "Kopplat till det arbete du genomför väl" är de viktigaste faktorerna för en välfungerande feedback-miljö för både chefer och medarbetare. **Förväntan 1;** Hur chefer och medarbetare graderar faktorerna som bidrar till en positiv feedback miljö. Resultatet förväntas visa på att chefer och medarbetare graderar faktorerna jämbördigt.

Resultatet i studien visar att tillit är den viktigaste faktorn för en välfungerande feedback-miljö för både chefer och medarbetare. Hanser och Muchinsky (1978) menar att en välfungerande feedback-miljö utgår från kontextuella aspekterna av den dagliga processen mellan chef och medarbetare, vilket är en process som sker mellan två personer där relationen bygger på tillit. Även Dahling och O'Malley (2011) bekräftar på ovan koppling genom att i en önskad feedback-miljö ingår den dagliga interaktionen av informationsutbyte mellan individerna i organisationen där en tolkning görs att tillit är en förutsättning för att skapa interaktioner.

Däremot menar Hanser & Muchinsky (1978) att feedback-miljö definieras som den information som beskriver för individen hur väl hen presterar i en organisation, vilket torde kunna tolkas som att faktorerna "Kopplat till det du kan förbättra" och "Kopplat till det arbete du

genomför väl” är de viktigaste faktorerna för en välfungerande feedback-miljö. Detta ifrågasätter “Tillit” som den viktigaste faktorn.

Higgins & Thomas (2001) menar däremot, att som nämnt i diskussionen kring Hypotes 1, bedöms chefer utifrån förmågan att vara en stödjande del i organisationen. Detta torde kunna kopplas till medarbetares tillit till chefer. Det stödjer att faktorn “Tillit” är en väsentlig del i att ge och ta emot feedback, vilket kan antas vara anledningen till att faktorn “Tillit” är högst rankad.

Angående de nämnda resultaten i Hypotes 2, har chefer och medarbetare en jämbördig ranking av faktorerna. Detta borde kunna tolkas som att båda parterna lägger vikt vid samma faktorer för att skapa en välfungerande feedback-miljö, vilket i sin tur är en viktig del för att nå organisationens gemensamma mål och höja attraktion på arbetsmarknaden (Lulu et al, 2017). I linje med detta har Lulu et al (2017) även kopplat att attraktion på arbetsmarknaden bygger på humana kapital. Dagens media torde ha utvecklat människors medvetenhet, nyfikenhet och förståelse av vad feedback som företeelse är, vilket kan tolkas vara en betydande del av det humana kapitalet. Dahling & O’Malley (2011) menar även att i en önskad feedback-miljö sker en ständig utveckling av organisationen, vilket kan tolkas som något som alla anställda i en organisation strävar efter och då gemensamt vill medverka i feedback-miljön. Detta redovisas även i resultatet av undersökningen där chefer och medarbetare har en jämbördig ranking av faktorerna för välfungerande feedback-miljö och därav arbetar kontinuerligt med feedback. Det tyder på att både chefer och medarbetare har en gemensam uppfattning om vad som ingår i feedback.

**Förväntan 2;** Hur medarbetare upplever chefers tillgänglighet när det gäller vardaglig feedback. Resultatet förväntas visa att medarbetare upplever att chefer inte är tillräckligt tillgängliga för att förse dem med vardaglig feedback på arbetsprestation.

Gällande resultatet för delskalorna “Trovärdighet” och “Kvalite på feedback”, som innefattar en direkt koppling till Förväntan 2, påvisas att deltagarna i genomsnitt upplever att chefer i allmänhet känner till arbetsprestationer och ger användbar feedback gällande arbetsprestationer. Tillhörande kommentarer indikerar däremot att det finns eniga åsikter kring tydliga förbättringar gällande en vardaglig feedback på arbetsprestationer.

En orsak till att Förväntan delvis motbevisas stärks av tidigare studier (Vough, 2012) genom att gynnsam feedback är en kommunikation mellan chefer och medarbetare som förmedlar förväntningar på prestation och arbetsmål. Detta påvisas enligt påstående 6, "Min chef ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer", i enkäten då genomsnittet av enkätdeltagarna anser att chefens feedback generellt är användbar för arbetsprestation.

Kommentarerna som berör tillgänglighet av chefer i feedback-sammanhang på arbetsplatsen överensstämmer med tidigare studier (Giffin 1967; Ilgen et al., 1979) som tar upp vikten av expertis och tillförlitlighet. En tolkning kopplat till detta är att vid låg tillgänglighet hos chefer påverkas deras expertis (det vill säga kunskap kring medarbetarens arbetsuppgifter, prestationer etc) och därmed också deras tillförlitlighet. Deltagarna antyder i undersökningens kommentarer att chefernas tillgänglighet är relativt låg i det dagliga arbetet. Ett enigt svar bland deltagarna är att de som ger vardaglig feedback är projektledare snarare än chefer. Chefernas brist på närvaro i det dagliga arbetet leder till att de inte har direkt kunskap kring medarbetarnas arbetsprestationer. Detta resulterar i att cheferna informeras genom återberättning från projektledare och medarbetarna själva. Minskad kunskap av medarbetarnas arbetsprestationer gör chefer mindre kvalificerade att avgöra och anpassa feedback för förbättrad prestation och engagemang (Giffin, 1967). Detta kan även påverka tillit till chefer eftersom medarbetarna tolkas uppleva att cheferna inte har tillräcklig kompetens för att utvärdera arbetsprestationer. Trots den nämnda påverkan på vardaglig feedback finns ett flertal möjligheter att ta vara på positiva effekter som vardaglig feedback från projektledare bidrar till. En återkommande kommentar i enkäten från deltagarna är att medarbetarnas projektledare tillhandahåller dem med relevant feedback i det dagliga arbetet och för vidare till chefer. Trots att både medarbetare och chefer anser att chefer har låg tillgänglighet på arbetsplatser finns alltså daglig feedback fortfarande närvarande och kan gynna medarbetarnas motivation, lärande och engagemang (London, 1995).

### **Begränsningar och felkällor**

För att öka studiens generaliserbarhet hade det varit önskvärt med ett större sample. I forskningsplanen utgick studien från ett större antal deltagande från både chefer och medarbetare, med 30 stycken svar från vardera grupp. Detta kunde ej verkställas då deltagandet

av chefer inte var som förväntat på grund av bortfall av organisationer och en minskad svarsfrekvens. Detta bidrog till begränsningar genom en lägre generaliserbarhet. Bortfallet av deltagare kan bero på den tidpunkt undersökningen genomfördes. Slutet av året, november och december, då enkäten skickades ut är en tid då organisationer har mycket att slutföra som kan medföra stress och annan prioritering än deltagande i enkätundersökning. Ytterligare en begränsning var att analysen av de egenkonstruerade frågorna var ofullständig, eftersom det hade varit önskvärt att genomföra ett förtest eller en pilotstudie. Ett förtest alternativt en pilotstudie av de egenkonstruerade frågorna hade stärkt analysen och ökat reliabiliteten.

Enkätundersökningen genomfördes på åtta organisationer inom olika branscher, storlekar, kulturer och implementering av feedback. Dessa organisatoriska skillnader påverkar undersökningens jämförelse mellan chefer och medarbetare. Det hade varit önskvärt att ha ett större urval, alternativt organisationer från samma bransch. Detta för att kunna ta hänsyn till företagens organisatoriska skillnader och dess påverkan på arbetet med feedback. Urvalsmetoden för studien var ett bekvämlighetsurval på grund av den givna begränsade tidsramen och resurserna för studien. Detta medförde i sin tur begränsningar genom låg generaliserbarhet, eftersom urvalet ej är randomiserat. Detta resulterar i att yttre faktorer som kan påverka resultatet ej kan uteslutas.

Enkätundersökningen var uppbyggd, utifrån kvantitativ metod, av självskattningsskalor, vilket bidrog till möjligheten att ta del av ett stort antal deltagare och dess uppfattning av feedback på arbetsplatsen. För uppsatsens syfte var det lämpligt att använda självskattningsskalor för att förenkla åtkomsten av individers uppfattning och samtidigt förbli anonyma. Dock har självskattningsskalor brister då det finns risk för "Demand characteristics", det vill säga att deltagarna inser undersökningens syfte och svarar utifrån vad de tror är förväntat av dem. Detta kan påverka svarens verklighetsförankring. Med vetskap om nämnda brister i studiens metod drogs slutsatsen att det i denna undersökning var den lämpligaste metoden.

### **Förslag till vidare forskning**

Eftersom kontextuella faktorer inom informell feedback anses vara av vikt för en välfungerande feedback-miljö föreslås vidare forskning på området. Framtida studier bör undersöka feedback-miljö inom olika länder, branscher och organisationer för att lättare kunna

jämföra och generalisera. Fokus bör också läggas på faktorer som individuella skillnader och organisatoriska kulturer för ett bredare perspektiv på feedback. Då uppsatsens syfte var att mäta upplevelsen av vardaglig feedback från chefer till medarbetare med begränsningar såsom generaliserbarhet, är individuella skillnader och organisationskulturer en rekommendation för framtida studier att ta hänsyn till. En studie med fler organisationer och ovan nämnda kontextuella faktorer har ökad möjlighet för ett bredare resultat. Möjligtvis bör framtida forskning ta i beaktning att undersöka överensstämmelse av feedback mellan chefer och medarbetare med ett större urval för att komplettera redan befintlig forskning på området och potentiellt bidra till ytterligare analys inom forskningsfältet. Förslag för vidare forskning tar även i beaktning att undersöka feedback utifrån fler perspektiv, att studera feedbacken mellan medarbetare och medarbetare i samma team, och feedback från medarbetare till chef. Detta för skapa en större helhetsbild av området och lättare kunna generalisera feedback som fenomen. Möjligtvis bör även utbildningsverktyg för feedback studeras och hur feedback på arbetsplatser kan bidra till en lärande och utvecklande organisation. Vidare kan rekommenderas att fokusera mer på metoden hur feedback kan bli en daglig del av kulturen inom samtliga organisationer.



## Slutsatser

Den genomförda studien visar ett samband mellan medarbetare och chefers upplevelse av daglig feedback på arbetsplatser enligt "Feedback Environment Scale" (FES). Det fanns ett samband mellan hur chefer ger feedback till medarbetarna och hur den uppfattas av medarbetarna. Utifrån studiens samtliga hypoteser och förväntningar, resultatet och tidigare forskning kan en slutsats dras angående båda parter uppfattning av chefers tillgänglighet och trovärdighet. Resultatet visar att delskalan "Tillgänglighet" är rankad lägst i förhållande till de andra delskalorna, vilket även förstärks av givna kommentarer i undersökningen. Det har diskuterats hur chefernas expertis påverkar tilliten för cheferna i undersökningen. Däremot svarade deltagarna att "Trovärdighet" rankas högst och att "Tillit" är den viktigaste faktorn för en välfungerande feedback-miljö. Enligt undersökningens resultat indikerar detta att tillgänglighet inte visar ett väsentligt negativt samband med medarbetarnas tillit till och uppfattning av trovärdighet hos chefer. Slutligen visar studien på att trots att upplevelsen av delskalorna i "Feedback Environment Scale" FES uppvisar en viss differens har medarbetare och chefer generellt en gemensam uppfattning av feedback och feedback-miljö på arbetsplatsen. Feedback kan därför användas som ett effektivt och relevant verktyg som bidrar till en lärande, utvecklande och stimulerande arbetsmiljö, vilket torde stärka såväl det humana som det monetära kapitalet inom organisationer.

## Referenser

- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211–236.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00210.x>
- 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.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x>
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109. Hämtad från  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9107010656&site=eds-live&scope=site>
- Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 201–224.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/job.4030140302>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(3), 370. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A Field Study of the Relationships between the Organizational Feedback Environment and Performance. *Personnel Psychology*, 42(2), 343–358. <https://doi-org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00662>
- Besieux, T. (n.d.). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60(4), 435–439. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.001>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903–919. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02130>.
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219–227.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285572>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691>.
- Cropanzano, R., Dashborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 201–203.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01327.x>
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499–521.  
<https://doi.org/10.2307/256698>

- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.  
<https://doi.org/10.2307/3094849>
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Feitzinger, E. G. (2013). Factor-Market Rivalry and Competition for Supply Chain Resources. *Journal of supply chain management*, 49(1), 29–46.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12001>
- Fedor, D. B., Eder, R. W., & Buckley, M. R. (1989). The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 44(3), 396–414. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90016-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90016-2)
- Gagné, M., & Deci, E. L., (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. Hämtad från  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjrs&AN=edsjrs.4093832&site=eds-live&scope=site>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an Information Environment. *Organizational Behavior & Human Performance*, 21(1), 47–60.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90038-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90038-7)
- Hezlett, S. A. (2008). Using Multisource Feedback to Develop Leaders: Applying Theory and Research to Improve Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 703–720. <https://doi.org/10.1177/1523422308322271>
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223–247. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/job.66>
- Ilgén, 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.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0021-9010.64.4.349>

- Ilgen, D. R., & Davis, C. A. (2000). Bearing Bad News: Reactions to Negative Performance Feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 550.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/1464-0597.00031>
- 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.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Knesek, G. (2015). Creating a feedback-rich workplace environment: Lessons learned over a 35+ year career in human resources. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(3–4), 109–120.  
<https://doi.org/10.1037/mgr0000032>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- London, M. (1995). *Self and interpersonal insight: How people gain understanding of themselves and others in organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*, 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839.  
<https://doi-org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167–203.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1006/obhd.1999.2832>
- Lulu, L., Bin, Z., & Yu, W. (2017). Market Transition, Labor Market Segmentation and Organizational Mobility. *Social Sciences in China*, 38(4), 120–140.  
<https://doi.org/10.1080/02529203.2017.1376958>

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309–333. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Markman, G. D., Gianiodis, P. T., & Buchholtz, A. K., (2009). Factor-Market Rivalry. *The Academy of Management Review*, 34(3), 423. Hämtad från <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.27760012&site=eds-live&scope=site>
- Meyer, H. H., (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *The Executive*, 5(1), 68-76. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.4164995&site=eds-live&scope=site>
- Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management : a practical guide for managers*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Morgeson, F. P., Mumford, T. V., & Campion, M. A. (2005). Coming Full Circle Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(2), 196–209. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.196>
- Nowack, K. M., & Mashihhi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157–182. <https://doi.org/10.1037/a0030011>
- Opengart, R., Ralston, P. M., & LeMay, S., (2018). Labor markets: preventing rivalry and myopia through HRM. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 346–360. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2018-0071>
- Pulakos, E. D., & O’leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial & Organizational Psychology*, 4(2), 146-164. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=60457936&site=eds-live&scope=site>

- 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. Hämtad från <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.4093770&site=eds-live&scope=site>
- 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.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- Shulte, V. J., (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. doi:10.1177/0013164403258440
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6–18.  
doi:10.1108/02683940410520637
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or Reality: Is Multi-Perspective Measurement a Means or an End? *Human Resource Management*, 32(2/3), 221–229.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930320203>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M. J., Van den Bossche, P., Segers, M. R., & Gijssels, W. H. (2012a). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257. doi:10.1002/hrdq.21129
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social &*

*General Psychology Monographs*, 131(3), 189–218.

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3200/MONO.131.3.189-218>

Vough, H., (2012). Not All Identifications Are Created Equal: Exploring Employee Accounts for Workgroup, Organizational, and Professional Identification. *Organization Science*, 23(3), 778-800. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0654>

Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570–591. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>

Yammarino, F., (2003). Modern data analytic techniques for multisource feedback. *Organizational research methods*, 6(1), 6–14.

<https://doi.org/10.1177/1094428102239423>

Young, S. F., & Steelman, L. A. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*, 43(2), 228–245.

<https://doi-org/10.1108/PR-01-2013-0006>

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson



## Appendix 1

Email-utskick till organisationer med förfrågan om deltagande.

Hej!

Vi heter Anna Eckerwall och Hanna Johnsson och vi studerar sista året på personalvetarprogrammet vid Lunds Universitet och skriver denna höst vår kandidatuppsats. Vi är väldigt intresserade av hur ni på XXXX jobbar med feedbackkultur och skulle önska undersöka detta hos er med ett kortare frågeformulär.

Med grund i arbets- och organisationspsykologi intresserar vi oss för den vardagliga feedbacken som sker mellan chefer och medarbetare på företag. Det vi vill undersöka är om chefers feedback i det dagliga arbetet till medarbetare samspelar med medarbetarnas upplevelse av den.

På grund av den tidsram vi har givits har vi valt att undersöka detta med hjälp av ett kortare frågeformulär (ca 10 minuter svarstid) till både chefer och deras medarbetare, nu under hösten.

Vi hör därför av oss till er på XXXX för att fråga om det skulle finnas ett intresse hos er att delta i vår undersökning? Vi berättar gärna mer om vår undersökning över ett telefonsamtal alternativt ett möte om ni finner detta intressant. Om detta inte är i ditt ansvarsområde skulle vi uppskatta om du vill vidarebefordra detta mail till en som tar hand om dessa frågor på XXXX, tack på förhand.

Vi ser fram emot att höra från er!

Med Vänliga Hälsningar

Anna Eckerwall och Hanna Johnsson

## Appendix 2

Tillhörande PDF fil i email-utskick.

# Feedback hos XXX

*Enkätundersökning av Anna Eckerwall och Hanna Johnsson*

*Feedback; “A dynamic interaction process between source and recipient which offers information about performance and entails an evaluation of the quality of performance behaviors”*

*(London, 2003, refererat i van der Rijt, van de Wiel, van den Bossche, Segers & Gijsselaers, 2012).*

### Studien syftar till att:

Uppmärksamma hur daglig feedback i arbetet överensstämmer mellan medarbetare och chefer. Detta för att få en inblick i hur företag i olika branscher arbetar med daglig feedback, vilket kan ge underlag för att förbättra kommunikation, kunskapsdelning och skapa en välfungerande feedbackmiljö på arbetsplatser. Utifrån syftet avser vi besvara följande frågeställningar:

- Vilka faktorer anser chefer och medarbetare är avgörande för att skapa en välfungerande feedbackmiljö?
- Vilka faktorer av feedback från chefer överensstämmer med medarbetarnas uppfattning av välfungerande feedback?
- Finns det skillnader i hur medarbetare upplever att få vardaglig feedback från sin chef jämfört med hur chefer upplever att deras feedback tas emot av medarbetare?
- Vad tycker medarbetare generellt om förekomsten av daglig feedback på arbetsplatsen?

### Val av metod:

Enkätundersökning som består av självuppskattningsskalor, då det möjliggör förutsättningar för generaliserbara resultat.

- Enkäten består av totalt 36 frågor och har endast en svarstid på cirka 10 minuter.
- Ditt deltagande är frivilligt och du har när som helst rätt att avbryta ditt deltagande i undersökningen.
- Dina svar är helt anonyma och du kommer inte att behöva lämna några personliga uppgifter. Enkäten kommer inledas med en fråga om samtycke och svaren behandlas konfidentiellt. Insamlad data kommer endast att användas för kandidatuppsatsens syfte.
- Antalet deltagare betyder mycket för undersökningens tillförlitlighet och för hur mycket vi kan lära oss om sambandet, därför hoppas vi att du vill ta dig tid till att svara!

**Tack för att du tar dig tid att genomföra enkäten**

*Hälsningar*

*Anna Eckerwall och Hanna Johnsson*



## Appendix 3

Egenkonstruerade frågor i enkätundersökningen.

### **Generella frågor om feedback:**

Medarbetarens perspektiv:

1. Hur tillfredsställd är du generellt med den feedback du får från din chef?

Chefens perspektiv:

1. Hur tillfredsställd är du generellt med den feedback du som chef ger?

Medarbetarens och chefens perspektiv:

2. Vilka av dessa forskningsframställda faktorer anser du bidrar till en positiv feedback-miljö? Rangordna alternativen (På denna fråga kan du endast välja en kategori per värde dvs, du kan endast välja "viktigast" en gång.)
  - Tillit
  - Kopplat till det du kan förbättra
  - Direkt återkoppling
  - Feedback som är specifik
  - Kopplat till de arbete du genomför väl
  - Har ytterligare faktorer som du anser viktiga? Skriv dem nedan och rangordna (max 2 stycken)

Medarbetarens perspektiv:

3. Vad har du för förslag för att förbättra feedbacken hos din chef?

Chefens perspektiv:

3. Vad har du för förslag för att förbättra ditt eget sätt att ge feedback på?

Medarbetarens perspektiv:

4. Är det något du saknar när det kommer till feedback från din chef? I så fall; Vad saknar du?

Chefens perspektiv:

4. Är det något du vill tillägga gällande feedback?

## Appendix 4

Feedback Environment Scale (FES), från medarbetare till chef.

### Nedan följer påståenden om daglig feedback från din chef

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Trovärdighet</b><br/>Vår tolkning av begreppet trovärdighet syftar till expertis hos den som ger feedback, dvs att hen har kunskap kring mottagarens arbetsuppgifter, prestationer och förmågan att korrekt bedöma prestationerna. Trovärdighet inkluderar även att mottagaren har tillit till att den som ger feedback kan bedöma hens prestation.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I allmänhet känner min chef till mina prestationer på arbetet.</li> <li>2. I allmänhet respekterar jag min chefs åsikter om mina arbetsprestationer</li> <li>3. Angående arbetsrelaterade prestationer litar jag vanligtvis inte på min chef.</li> <li>4. Min chef är rättvis när hen utvärderar mina arbetsprestationer</li> <li>5. Jag har tilltro till den feedback min chef ger mig.</li> </ol>   |
| <p><b>Kvalitet på feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Kvalitet på feedback" syftar till hur konsekvent över tid, specifik och användbar feedbacken är och upplevs för mottagaren.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Min chef ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer</li> <li>2. Den prestationsrelaterade feedback jag får från min chef är användbar.</li> <li>3. Jag värdesätter den feedback min chef ger mig.</li> <li>4. Feedback jag får från min chef hjälper mig att göra mitt jobb</li> <li>5. Den information kring arbetsprestationer jag får från min chef är i allmänhet inte särskilt användbar</li> </ol>                               |
| <p><b>Framförande av feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Framförande av feedback" syftar till vilket budskap och vad för intentioner den som ger feedback förmedlar till mottagaren.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Min chef är stödjande när hen ger mig feedback om mina arbetsprestationer.</li> <li>2. När min chef ger mig feedback tar hen hänsyn till mina känslor.</li> <li>3. Min chef förmedlar vanligtvis feedback på ett taktlöst sätt.</li> <li>4. Min chef behandlar inte människor särskilt väl vid framförandet av feedback om arbetsprestationer</li> <li>5. Min chef är taktfull vid framförandet av feedback om mina arbetsprestationer</li> </ol> |
| <p><b>Positiv feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Positiv feedback" syftar till</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. När jag gör ett bra arbete på jobbet, berömmar min chef min prestation</li> </ol>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>frekvensen av uppmuntran när mottagarens beteende/prestation förtjänar den.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Jag får sällan beröm från min chef</li> <li>3. Vanligtvis låter min chef mig få veta när jag gör ett bra arbete på jobbet.</li> <li>4. Jag får ofta positiv feedback från min chef.</li> </ol>   |
| <p><b>Negativ feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Negativ feedback" syftar till frekvensen av kritik när mottagarens beteende/prestation förtjänar den.</p>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. När jag inte möter deadlines får jag höra det av min chef.</li> <li>2. Min chef berättar för mig när mina arbetsprestationer inte möter organisationens standard.</li> <li>3. Vid tillfällen när mina arbetsprestationer är under vad som är förväntat av mig, berättar min chef det för mig.</li> <li>4. När jag begår misstag på jobbet, berättar min chef det för mig</li> </ol>                              |
| <p><b>Tillgänglighet</b><br/>Vår tolkning av begreppet tillgänglighet syftar till den uppfattade kontakten mottagaren har med den som ger feedback och hur lättillgänglig feedback är.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Min chef är vanligtvis tillgänglig när jag vill ha information om min arbetsprestation.</li> <li>2. Min chef är för upptagen för att ge mig feedback.</li> <li>3. Jag har inte mycket kontakt med min chef.</li> <li>4. Jag interagerar med min chef dagligen</li> <li>5. Den enda gången jag får feedback om min arbetsprestation från min chef är under mitt medarbetarsamtal</li> </ol>                       |
| <p><b>Främjande av feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Främjande av feedback" syftar till i vilken utsträckning arbetsorganisationen stödjer feedback som söks av mottagaren</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Min chef blir ofta irriterad när jag ber om direkt feedback på min arbetsprestation.</li> <li>2. När jag frågar om feedback på arbetsprestationer får jag vanligtvis inte information från min chef på en gång.</li> <li>3. Jag känner mig bekväm i att fråga min chef om feedback på mina arbetsprestationer.</li> <li>4. Min chef uppmuntrar mig till att fråga om feedback närhelst jag är osäker.</li> </ol> |

## Appendix 5

Feedback Environment Scale, från chef till medarbetare.

### Nedan följer påståenden om daglig feedback från din chef

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Trovärdighet</b><br/>Vår tolkning av begreppet trovärdighet syftar till expertis hos den som ger feedback, dvs att hen har kunskap kring mottagarens arbetsuppgifter, prestationer och förmågan att korrekt bedöma prestationerna. Trovärdighet inkluderar även att mottagaren har tillit till att den som ger feedback kan bedöma hens prestation.</p> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. I allmänhet känner jag som chef till mina medarbetares prestationer på arbetet.</li><li>2. I allmänhet respekterar mina medarbetare mina åsikter om deras arbetsprestationer.</li><li>3. Angående arbetsrelaterade prestationer litar vanligtvis inte mina medarbetare på mig</li><li>4. Jag är rättvis när jag utvärderar medarbetarnas arbetsprestationer</li><li>5. Mina medarbetare har tilltro till den feedback som jag ger dem.</li></ol>                |
| <p><b>Kvalitet på feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Kvalitet på feedback" syftar till hur konsekvent över tid, specifik och användbar feedbacken är och upplevs för mottagaren.</p>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jag ger medarbetarna användbar feedback om deras arbetsprestationer</li><li>2. Den prestationsrelaterade feedback jag ger till medarbetare är användbar.</li><li>3. Mina medarbetare värdesätter den feedback jag ger dem.</li><li>4. Feedback jag ger till mina medarbetare hjälper dem att göra sitt jobb.</li><li>5. Den information kring arbetsprestationer jag ger är i allmänhet inte särskilt användbar.</li></ol>                                      |
| <p><b>Framförande av feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Framförande av feedback" syftar till vilket budskap och vad för intentioner den som ger feedback förmedlar till mottagaren.</p>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jag är stödjande när jag ger feedback till mina medarbetares om deras arbetsprestationer.</li><li>2. När jag ger feedback tar jag hänsyn till mina medarbetares känslor.</li><li>3. Jag förmedlar vanligtvis feedback på ett taktlöst sätt.</li><li>4. Jag behandlar inte människor särskilt väl vid framförandet av feedback om arbetsprestationer.</li><li>5. Jag är taktfull vid framförandet av feedback om mina medarbetares arbetsprestationer.</li></ol> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Positiv feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Positiv feedback" syftar till frekvensen av uppmuntran när mottagarens beteende/prestation förtjänar den.</p>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. När mina medarbetare gör ett bra arbete på jobbet, berömmar jag deras prestation.</li> <li>2. Jag ger sällan beröm till mina medarbetarna.</li> <li>3. Vanligtvis låter jag mina medarbetare få veta när de gör ett bra arbete på jobbet.</li> <li>4. Jag ger ofta positiv feedback till mina medarbetare.</li> </ol>   |
| <p><b>Negativ feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Negativ feedback" syftar till frekvensen av kritik när mottagarens beteende/prestation förtjänar den.</p>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. När mina medarbetare inte möter deadlines berättar jag det för dem.</li> <li>2. Jag berättar för mina medarbetare när deras arbetsprestationer inte möter organisationens standard.</li> <li>3. Vid tillfällen när mina medarbetares arbetsprestationer är under vad som är förväntat av dem, berättar jag det för dem.</li> <li>4. När mina medarbetare begår misstag på jobbet, berättar jag det för dem.</li> </ol>                              |
| <p><b>Tillgänglighet</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Tillgänglighet" syftar till den uppfattade kontakten mottagaren har med den som ger feedback och hur lättillgänglig feedback är.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jag är vanligtvis tillgänglig när mina medarbetare vill ha information om deras arbetsprestation.</li> <li>2. Jag är för upptagen för att ge mina medarbetare feedback.</li> <li>3. Jag har inte mycket kontakt med mina medarbetare.</li> <li>4. Jag interagerar med mina medarbetare dagligen.</li> <li>5. Den enda gången jag ger feedback om mina medarbetares arbetsprestation är under deras medarbetarsamtal.</li> </ol>                     |
| <p><b>Främjande av feedback</b><br/>Vår tolkning av begreppet "Främjande av feedback" syftar till i vilken utsträckning arbetsorganisationen stödjer feedback som söks av mottagaren</p>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jag blir ofta irriterad när mina medarbetare ber om direkt feedback på deras arbetsprestation.</li> <li>2. När mina medarbetare frågar om feedback på arbetsprestationer ger jag vanligtvis inte information till dem på en gång.</li> <li>3. Mina medarbetare känner sig bekväma i att fråga mig om feedback på deras arbetsprestationer.</li> <li>4. Jag uppmuntrar mina medarbetare till att fråga om feedback närhelst de är osäkra.</li> </ol> |