



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

Vems feedback är viktigast- chefens eller arbetskamratens?

En kvantitativ studie som belyser feedback på arbetsplatsen

Anna Sandkvist
Monika Sverin

2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi

Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Birgitta Falk
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie var att studera om det fanns skillnader i hur fyra dimensioner av feedback uppfattades beroende på om den kom från arbetskamrat eller chef. De fyra dimensionerna var; Kvalité, Framförande, Positiv och Negativ feedback. Ytterligare ett syfte var att undersöka om kön, ålder och anställningstid hade en påverkan i uppfattningen av de fyra feedbackdimensionerna. Studien utfördes på en anstalt och en kriminalvårdsutbildningsenhet i mellan Sverige. Mätinstrumentet som användes var Feedback environment scale (FES) ursprungligen framtagen av Steelman, Levy och Snell (2004) och översatt till svenska av Jansson och Nilsson (2010). Resultatet visade att tre av fyra dimensioner, Kvalité, Framförande och Positiv feedback, hade signifikanta skillnader, feedback från arbetskamrat värderas högre än feedback från chef. Endast anställningstid hade en påverkan i uppfattning av feedback och då i dimensionerna Framförandet- och Positiv feedback. Inga övriga signifikanta effekter av anställningstid, ålder eller kön visades.

Nyckelord: Feedback, chef, arbetskamrat, anställningstid, kriminalvårdare.

Abstract

The purpose with this study was to examine if there was any differences in perception in four dimensions of feedback; Quality, Delivery, Positive and Negative feedback, whether it came from supervisor or co-worker. Another purpose was to examine if gender, age or tenure had an impact in perception with the four dimensions of feedback. The study was conducted at a prison and a correctional training unit in the middle part of Sweden. The instrument used was the Feedback environment scale (FES) originally developed by Steelman, Levy and Snell (2004) and translated by Jansson and Nilsson (2010). The result showed that three out of four dimensions, Quality, Delivery and Positive feedback, had significant differences, feedback from co-workers was higher valued than feedback from supervisor. Only tenure had an impact in perception of feedback in the subscales Delivery and Positive feedback. No other significant effects of tenure, age or gender was shown.

Title: Whose feedback is most important- the supervisor or the co-worker?

Keywords: Feedback, supervisor, co-worker, tenure, correctional staff.

Förord

Vi vill tacka de som har tagit sig tid att svara på enkäten både från anstalten och kriminalvårdsutbildningsenheten. Vi vill även rikta ett tack till våra kontaktpersoner på respektive ställe som gett oss möjlighet att få utföra vår studie hos dem. Ett sista tack vill vi ge till vår handledare Birgitta Falk som ställt upp med goda råd under studiens gång.

Introduktion

Feedback är en del av den allmänna kommunikationen i en organisation (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Feedback handlar om att ett budskap framförs från en avsändare till en mottagare och i meddelandet finns det information om mottagarens uppförande och prestation. Feedback kan ges både verbalt och icke verbalt och kan ske i samband med att någon utfört en uppgift bra eller mindre bra. Hepper och Carnelly (2010) menar att en anledning till att individer vill ha feedback kan vara att feedback ger information om styrkor och svagheter individen besitter. Enligt Bannister (1986) kan feedback även användas systematiskt i organisationer för att korrigera oönskat beteende och få mottagaren att agera utefter organisationens förväntningar. Vilket kan leda till att feedback fungerar som ett incitament till belöning och sanktioner.

Ilgen et.al. (1979) nämner olika källor till feedback, bland annat chefer, arbetsledare och arbetskamrater som kan se mottagarens uppförande och även har möjlighet att bedöma det. Även individen själv kan bedöma sitt arbete och blir genom det sin egen källa till feedback. Ilgen et al. menar att all feedback kommer från någon form av källa men tekniskt sett är inte källan en del av feedback. Att skilja på vad som är effekten av feedback-informationen i sig och vad som är effekten av källan, till exempel chef eller arbetskamrat, är svårt då de båda effekterna har en påverkan och kan förväxlas. Vidare förklarar författarna att för att kunna förstå effekterna av feedback bör källan till och dennes inverkan på den feedback som uttrycks identifieras. Källan utvärderar inte bara mottagarens beteende utan kan även ge förslag till förbättringar hos mottagaren (Bannister, 1986).

Individen har själv en stor roll i den feedback som denna får, upplevs personen som negativ eller positiv kan detta avspeglar sig i den feedback som framförs anser Hepper och Carnelly (2010). Uppfattningen av feedback kan påverkas såväl av utformandet av meddelandet och egenskaperna hos den som ger feedback, som den som tar emot feedbacken enligt Bloom och Hautaluoma (2001). När feedback framförs försöker både källan och mottagaren hitta en förklaring till varför det blev just detta utfall av feedback på den uppgift eller beteende som utförts (Bannister, 1986).

Ilgen et.al. (1979) belyser att negativ feedback kan vara svår att acceptera och kan misstolkas av mottagaren, vilket leder till att källans trovärdighet är av stor betydelse för att feedback ska accepteras. Morran och Stockton (1991) har kommit fram till att människor i grupp har lättare att ge positiv feedback än negativ feedback, trots att den negativa feedbacken

är befogad. Anledningen Morran och Stockton ger, är att det dels finns en osäkerhet för hur mottagaren reagerar på den feedback som framförs och dels en rädsla för att själv bli utfrysad och utesluten ur gemenskapen i organisationen.

Pousette, Jacobsson, Thylefors och Hwang (2003) menar att för att negativ feedback ska tas emot väl måste personen känna sig trygg i sin yrkesroll. Därför är det viktigt att tydliggöra yrkesrollen i samband med negativ feedback. Enligt Zhou och George (2001) kan värdefull, hjälpsam och användbar feedback från arbetskamrater leda till förbättringar i utförandet av arbetet. Detta kan bidra till minskat missnöje på arbetsplatsen, kreativitet och att nya idéer välkomnas positivt.

Enligt Whitaker, Jason, Dahling och Levy (2007) är feedback från arbetskamrater mer inriktad mot arbetsprestation, än mot person. Arbetskamrater besitter inte den formella befogenheten, som en chef har, att utvärdera varandra. Whitaker et al. anser att arbetskamraters feedback därför inte ses som lika viktig som den feedback som kommer ifrån chef.

Den mest förekommande feedbacken är den som sker mellan chef och medarbetare (Bloom & Hautaluoma, 2001). Greller (1980) har konstaterat att chefer och medarbetare är överens om att den källa till feedback som är av störst betydelse är den från chefen. Numera ska chefen kunna hjälpa medarbetarna till utveckling och ge dem de verktyg de behöver för att utvecklas på arbetsplatsen, vilket även involverar coaching och feedback. För att detta ska vara möjligt behöver organisationer satsa på att ge chefer verktyg som är nödvändiga för att de ska lyckas i sitt uppdrag (Steelman, Levy & Snell, 2004). Mottagaren ska uppleva att den feedback som kommer från chefen är riktig och rättvis. För om chefer ger orättvis feedback så kan det skada förhållandet mellan chef och medarbetare, vilket i sin tur kan hämma medarbetarens utveckling i arbetet (Sparr & Sonnentag, 2008). Det är större chans att mottagaren accepterar och tar till sig feedback om den framförs hänsynsfullt (Steelman et. al., 2004).

En studie utförd av Jeffries och Hornsey (2012) påvisar att människans drivkraft att bli omtyckt och accepterad av andra resulterar i hur de framför sin feedback. Om oron för den sociala acceptansen kan lindras skulle även den feedback som framförs vara mer ärlig. En stark och positiv feedback-kultur kan bidra till att få bort osäkerheten till att ge feedback i organisationer.

Feedback environment scale (FES) är ett instrument framtaget av Steelman et al. (2004) för att se hur organisationer arbetar med feedback och om de kan utveckla sitt arbete med detta. Steelman et al. menar att genom detta mätinstrument kan organisationen lära sig

att ge mer meningsfull och användbar feedback vilket kan vara betydelsefullt för chefer och medarbetares utveckling. Steelman et al (2004) anser att innan FES-skalan fanns har organisationer fokuserat på positiv och negativ feedback från olika källor. Författarna anser att FES-skalan ger en mer heltäckande och modern bild av hur feedback-kulturen ser ut på organisationer på 2000- talet.

FES-skalan mäter vilken feedback som utbyts mellan chef och medarbetare och arbetskamrater emellan i organisationen. Den ursprungliga FES-skalan består av sju dimensioner vilka är Kvalitén på feedback; där mottagaren sätter värde på den information som ges. Framförandet av feedback; hur mottagaren accepterar och besvarar den feedback man får. Positiv och Negativ feedback; om mottagaren får och uppfattar feedbacken som rättvis. Källtrovärdighet; mottagarens tilltro till källan som ger feedback. Källtillgänglighet; mottagarens möjlighet till att få feedback och den sista dimensionen är Främjandet av feedback; vilket feedback-klimat som råder i organisationen. Steelman et al. (2004) drar slutsatsen att det finns få instrument utvecklade för att mäta hur feedback framförs på arbetet. Vidare förklarar författarna att FES-skalan kan användas som ett instrument för chefer att lära sig att ge bättre feedback till sina medarbetare lika väl som det kan användas mellan arbetskamrater. Detta ger organisationer möjlighet att utveckla sitt feedback-klimat. Rosen, Levy och Hall (2006) påvisar i en studie värdet att använda FES-skalan. De fann att kvalitén på feedback från chef respektive arbetskamrat hade en signifikant korrelation, men dock inte en stark korrelation ($r=.22$, $p<.05$). Vilket innebär att det finns fördelar med att skapa en feedback-kultur då det kan leda till en förbättrad prestation och ökad arbetsmoral i organisationen.

De flesta organisationer i U.S.A. uppmuntrar till arbetsrelaterad feedback enligt Bloom och Hautaluoma (1987). Detta för att medarbetarna ska veta om det arbete som utförs anses vara ett bra arbete eller inte. Författarna menar att ett effektivt arbete med feedback i organisationen bör leda till ökad trovärdighet till organisationen, bättre relationer, förbättrad arbetsprestation och mindre negativitet bland medarbetarna. Men den främsta vinningen med ett effektivt feedbackarbete är att det skapas en pågående feedbackprocess i organisationen. Steelman et.al. (2004) anser att förutom prestationsinriktad feedback finns daglig feedback, som sker mellan chef och medarbetare och även arbetskamrater emellan, som en pågående process i en organisation.

Vi var nyfikna på hur feedback-kulturen kan gestalta sig i en organisation där chefer och medarbetare har en nära daglig kontakt och insyn i varandras arbete och valde därför att se om detta kunde stämma in på kriminalvården.

Enligt Armstrong och Griffin (2004) har kriminalvårdsanstalter en unik arbetsmiljö. Personalen är omringad av höga murar med taggtrådsstängsel och innanför murarna finns en potentiell våldsbenägenhet. Inom kriminalvården arbetar chefer och medarbetare tillsammans i ett viktigt samhällsuppdrag och kriminalvårdare arbetar i team under ledning av en kriminalvårdsinspektör (www.kriminalvarden.se). Lambert, Hogan och Jiang (2010) understryker att den viktigaste tillgången för kriminalvården är kriminalvårdarna och att det är av stor vikt att ge en stabil och positiv arbetsmiljö till dem.

För att få en inblick i hur feedback kulturen ser ut inom kriminalvården samtalade vi med en anställd på ett av Kriminalvårdens regionskontor som uppger att alla nya medarbetare inom kriminalvården ska få en central introduktionsutbildning. Där ingår rollspel och problemlösning i grupp där kursdeltagarna sedan får ge varandra feedback på hur de har agerat. På anstalten utförs arbetsrelaterade övningar, olika övningar beroende på anstaltens säkerhetsklass, där kriminalvårdarna får ge varandra feedback på utförd prestation (personlig kommunikation, 2013). Utöver detta genomförs årliga regelbundna utvecklingssamtal (www.kriminalvarden.se). Den anställda på Kriminalvårdens regionskontor anser att feedback kan leda till trygghet i yrkesrollen och det i sin tur kan leda till minskad upplevd stress hos medarbetarna (personlig kommunikation, 2013). Detta finner stöd i att Lambert, Hogan och Barton (2002, refererad i Tweksbury och Higgins, 2006) utifrån sin studie på en anstalt i Mellanvästern U.S.A. drog slutsatsen att organisationen aktivt måste arbeta med organisatorisk rättvisa samt arbetspresterad feedback för att minska den upplevda stressen hos kriminalvårdare.

Enligt Brough och Williams (2007) är chefen en stor bidragande faktor till en god psykosocial arbetsmiljö inom kriminalvården. Chefen bör vara stödjande och lyssna på kriminalvårdarna istället för att vara kontrollerande. Om chefen har en öppen kommunikation med medarbetarna och de uppfattar sig ha inflytande i organisationen kan arbetsrelaterad feedback bli en del av kommunikationsprocessen i organisationen (Lambert, Hogan & Tucker, 2009). Att bevara ett positivt förhållande mellan medarbetarna är viktigt då det påverkar det informella sociala nätverket på arbetsplatsen

Utifrån ovanstående information ansåg vi att det skulle vara intressant att se hur feedback framförs på en anstalt och hur den uppfattas av mottagaren, i detta fall medarbetaren.

Syfte:

Syftet med denna studie var att studera om det fanns skillnader i hur fyra dimensioner av feedback uppfattades beroende på om den kom från arbetskamrat eller chef.

Ytterligare syfte var att undersöka om kön, ålder och anställningstid påverkade uppfattningen av de fyra feedbackdimensionerna.

Frågeställning:

- Finns det skillnader i hur man uppfattar kvalitén på feedback beroende på om den kommer från chef eller arbetskamrat?
- Finns det skillnader i hur man uppfattar framförandet av feedback beroende på om den kommer från chef eller arbetskamrat?
- Finns det skillnader i hur man uppfattar att få positiv och negativ feedback beroende på om den kommer från chef eller arbetskamrat?

Metod

En enkätundersökning utfördes på en anstalt och en kriminalvårdsutbildningsenhet i Mellansverige.

Deltagare och urval

Genom tidigare bekantskaper fick vi kontaktuppgifter till ansvarig kontaktperson på anstalten och på kriminalvårdsutbildningsenheten som hjälpte till med urvalet till undersökningen. Urvalet begränsades till yrkeskategorin kriminalvårdare med anställning på anstalt. Urvalet på kriminalvårdsutbildningsenheten gjordes först av kontaktperson och sedan på plats av oss då urvalet begränsades till kriminalvårdare på anstalt. Sammanlagt delades 230 enkäter ut, var av 150 på anstalten och 80 på utbildningsenheten. Totalt besvarades enkäten således av 26 personer (17 %) från anstalten och 30 personer (38 %) på kriminalvårdensutbildningsenhet. En enkät som besvarats av en deltagare från anstalten exkluderades dock från vidare analys på grund av ofullständig ifyllnad. 24 män och 20 kvinnor besvarade enkäten, 11 personer valde att inte uppge kön. I medföljande missivbrev (se bilaga 1) informerades samtliga respondenter om att all information behandlas konfidentiellt och att enkäten var frivillig.

Material/ instrument

Instrumentet som användes var FES-skalan som konstruerats och validerats av Steelman et al. (2004). FES-skalan har översatts till svenska och reliabilitetstestats av Jansson och Nilsson (2010). FES-skalan bestod ursprungligen av sju dimensioner; Framförandet av feedback, Kvalitén på feedback, Positiv och Negativ feedback, Källtrovärdighet, Källtillgänglighet och Främjande av feedback med fyra till fem påståenden i vardera dimension vilket blev 63 påståenden totalt. Eftersom två av dimensionerna, Källtillgänglighet och Främjande av feedback, uppvisade låga alfavärden i det svenska reliabilitetstestet av Jansson och Nilsson (2010), valde vi att använda oss av de fyra dimensionerna; Kvalité på feedback som bestod av sex påståenden för chef och fem för arbetskamrat exempelvis; ”*Jag värdesätter den feedback min chef ger mig*” respektive, ”*jag värdesätter den feedback mina arbetskamrater ger mig*”. Framförandet av feedback med fem påståenden för chef och fem för arbetskamrat exempelvis; ”*min chef är stödjande när han/hon ger mig feedback om mina arbetsprestationer*” och ”*mina arbetskamrater är stödjande när de ger mig feedback om mina arbetsprestationer*”. Positiv och negativ feedback med fyra påståenden vardera för chef och fyra för arbetskamrat exempelvis; ”*när jag begår misstag på jobbet, berättar mina*

arbetskamrater det för mig”, samt ”*när jag begår misstag på jobbet berättar min chef det för mig*”. Det blev totalt 37 påståenden från FES-skalan i vår enkät samt sju påståenden utöver FES-skalan som vi själva lade till men valde att inte analysera närmare. Enkäten bestod av 43 påståenden gällande feedback, 22 påståenden om feedback från chef och 21 nästan identiska påståenden om feedback från arbetskamrater en öppen fråga och tre demografiska frågor angående kön, ålder och anställningstid (se bilaga 1). Svaren angavs på en likertskala 1 till 7, där 1 innebär håller inte med alls och 7 innebär håller med fullständigt.

Tillvägagångssätt

150 enkäter lämnades till ansvarig kontaktperson på anstalten, detta på grund av den höga säkerhet som rådde på anstalten. Personal på anstalten distribuerade ut enkäterna till de kriminalvårdare som valts ut som respondenter till enkäten. Därefter hade respondenterna en vecka på sig att besvara enkäten. Vid inlämning av enkäterna uppmanades deltagarna att riva bort första sidan som bestod av ett missivbrev (se bilaga 1) som försetts med respondenternas namn. Enkäterna lämnades in i en förseglad låda som var placerad vid postfacken på anstalten.

80 enkäter delades ut på en utbildningsenhet inom kriminalvården och där presenterades studien kort för fyra klasser av oss personligen och enkäterna delades ut direkt på plats till respondenterna. De fyra klasserna hade valts ut av vår kontaktperson och bestod av personer med anställning som kriminalvårdare på anstalt. Därefter fick respondenterna en vecka på sig att besvara enkäterna. Enkäterna samlades in i en förseglad svarslåda som placerats i kriminalvårdsutbildningsenhetens matsal tillsammans med en skål med kolor. Där efter skickades två påminnelser ut via e-mail till kontaktperson på anstalten samt kontaktperson på kriminalvårdsutbildningsenheten för vidarebefordran till respondenterna. Efter en vecka hämtades svarsåldorna upp av oss.

Dataanalys

Fyra envägs inompersons ANOVOR utfördes för att besvara frågeställningarna och för att besvara syftet utfördes fyra 2x3 mixade ANOVOR. Samtliga analyser har genomförts i statistikprogrammet SPSS 20.0. Signifikansnivån sattes till 5 %. De påståenden som ställdes som negationer i enkäten inverterades. Enstaka frågor som inte besvarades av enskilda respondenter ersattes med det aktuella medelvärdet för frågan.

Resultat

För att undersöka om det fanns skillnader mellan feedback från chef respektive arbetskamrat genomfördes fyra envägs inompersons ANOVOR där svaren på var och en av de fyra delskalorna användes som beroendevariabel. I Tabell 1 nedan framgår medelvärden och standardavvikelser för de fyra delskalorna. Analysen visade att det fanns skillnader mellan hur feedback från chef respektive från medarbetare uppfattas i fråga om Kvalité; $F(1,54)= 22.59$, $p<.001$, $\eta^2=.30$, Framförande; $F(1,54)= 11.12$, $p=.002$, $\eta^2=.17$, och Positiv feedback; $F(1,54)= 26.21$, $p<.001$, $\eta^2=.33$. Feedback från arbetskamrater fick högre värde på samtliga av dessa skalor än feedback från chef. I fråga om Negativ feedback fanns ingen skillnad beroende på om den kom från chef eller arbetskamrat. I tabellen framgår dock att trenden på denna delskala är densamma som på de övriga, feedback från arbetskamrater skattas högre än feedback från chef. I Tabell 1 framgår även att alfavärdet för samtliga skalor är tillfredställande.

Tabell 1. Cronbachs alfa, medelvärde (skala 1-7) och standardavvikelse för de fyra delskalorna. Olika bokstäver efter skalmedelvärden innebär signifikanta skillnader mellan skalorna för chef respektive arbetskamrat ($p<0.5$).

Skala	α	Chef		α	Arbetskamrat	
		M	(s)		M	(s)
Kvalité	.88	4.68 ^a	(1.30)	.75	5.58 ^b	(0.86)
Framförande	.82	4.58 ^a	(1.22)	.80	5.21 ^b	(0.92)
Positiv	.86	4.25 ^a	(1.26)	.83	5.30 ^b	(1.01)
Negativ	.76	4.51	(1.22)	.72	4.74	(1.09)

Effekter av anställningstid

För att studera om det fanns skillnader utifrån anställningstid ifråga om hur feedback från chef respektive från arbetskamrat uppfattades, genomfördes fyra 2x3 mixade ANOVOR det vill säga en för respektive delskala, med källa; chef, arbetskamrat som inompersonsvariabel och anställningstid i år; 0-2, 2-6, över 6 år som mellanpersonsvariabel. Medelvärden och standardavvikelser framgår i Tabell 2 nedan.

Tabell 2. Medelvärde (skala 1-7) och (standardavvikelse) för de fyra delskalorna utifrån om feedback ges av chef eller arbetskamrat och utifrån deltagarnas anställningstid.

Anställningstid	Chef			Arbetskamrat		
	0-2 år	2-6 år	6 > år	0-2 år	2-6 år	6 > år
Kvalité	5.17(1.23)	4.56(1.34)	4.29(1.23)	5.75(0.83)	5.33(0.98)	5.45(0.40)
Framförande	5.09(1.04)	4.37(1.15)	4.06(1.47)	5.45(0.79)	5.13(1.84)	4.63(0.78)
Positiv	4.64(0.78)	4.08(1.53)	3.71(1.36)	5.61(0.83)	5.13(1.12)	4.46(0.64)
Negativ	4.80(1.19)	4.32(1.17)	4.32(1.40)	4.92(1.06)	4.61(1.08)	4.21(1.19)

Analysen visade en huvudeffekt av anställningstid, $F(2,46)=5.29$, $p=.009$, $\eta^2=.19$ på Framförande av feedback. Post-hoc test med Bonferronikorrigerig visade att respondenter med kort anställningstid (0-2 år) skilde sig från respondenter med lång anställningstid (6 år och längre), $p=.016$. Gruppen med medellång anställningstid (2-6 år) skilde sig inte från någon av de båda andra grupperna.

Det fanns även en huvudeffekt av anställningstid, $F(1,46)=5.73$, $p=.006$, $\eta^2=.20$ på Positiv feedback. Post-hoc test med Bonferroni-korrigerig visade att respondenter med kort anställningstid (0-2 år) även här skilde sig signifikant från respondenter med lång anställningstid (6 år och längre) $p=.009$ och att gruppen med medellång anställningstid (2-6 år) inte skilde sig från någon av de båda andra grupperna.

På de två andra delskalorna, Kvalitet respektive Negativ feedback, fanns inga skillnader utifrån respondenternas anställningstid. I Tabell 2 ovan framgår dock att det på samtliga fyra delskalor finns en trend mot att respondenter med kort anställningstid (0-2 år) skattar feedback högre än respondenter med lång anställningstid (6 år och längre). Denna trend gäller oavsett om feedback kommer från chefen eller arbetskamraterna.

Effekter av kön och ålder

Inga signifikanta effekter av kön eller ålder påvisades för någon av de fyra dimensionerna.

Diskussion

Studiens syfte var att undersöka om det fanns skillnader i uppfattning av feedback i fyra dimensioner; Kvalité, Framförande, Positiv och Negativ, beroende på om den kom från chef eller arbetskamrat. Samt att se om ålder, kön eller anställningstid påverkade uppfattningen av feedback.

Resultatet i studien visade att det fanns skillnader i uppfattning av alla fyra dimensioner beroende på om feedback kommer från chef eller arbetskamrat. Signifikanta skillnader fanns i dimensionerna; Kvalité, Framförandet och Positiv feedback. Däremot fanns ingen signifikant skillnad i fråga om uppfattning av Negativ feedback. I alla de fyra dimensionerna framgår det att feedback från arbetskamrat skattas högre än den från chef.

Av de demografiska frågorna var det endast anställningstid som visade på signifikanta skillnader och då i dimensionerna Framförande och Positiv feedback. Post hoc test, med Bonferronikorrektion visade att skillnaderna fanns mellan anställningstid 0-2 år och 6 år och längre. Vid kortare anställningstid, 0-2 år, skattades feedback högre och ju längre man arbetat, 6 år och längre, desto lägre skattades den Positiva- och Framförandet av feedback. De övriga två dimensionerna, Kvalité och Negativ, var inte signifikanta men visade på liknade utfall. Oavsett dimension skattades både chef och arbetskamraters feedback högre av de med kort anställningstid än de med längre anställningstid. Chefens feedback skattades lägre än arbetskamraters i alla fyra feedback dimensionerna.

I dimensionen Kvalité skattas arbetskamraters feedback högre än chefens, vilket då kan antas att arbetskamraters feedback har högre kvalité i organisationen.

I dimensionen Framförande skattar respondenterna chefens feedback lägre än den från arbetskamrat. Utifrån vårt resultat kan det antas att arbetskamrater utformar och framför sin feedback på ett mer tillfredställande sätt än chefer på den aktuella organisationen. Enligt Bloom och Hautaluoma (2001) påverkas uppfattningen av feedback beroende på egen-skaperna hos den som ger och hos den som tar emot feedback samt hur meddelandet utformas. Vårt resultat kan även bero på att respondenterna upplever att arbetskamrater har ett mer hänsynsfullt sätt när de framför feedback vilket kan öka mottagarens acceptans. Steelman et. al.(2004) påvisar att feedback som framförs hänsynsfullt kan vara lättare för mottagaren att acceptera.

Studiens resultat påvisar att dimensionen Positiv feedback är signifikant men att den Negativa feedback dimensionen inte är det. Detta kan ha sin grund i att människor i grupp har

lättare att ge positiv-än negativ feedback, även i situationer då negativ feedback är mer befogad, eftersom det kan finnas en rädsla för att bli utfrysad ur arbetsgruppen enligt Morran och Stockton (1991). Vårt resultat visar att det inte finns någon skillnad på om den negativa feedbacken kommer från chef eller arbetskamrat. Vilket kan betyda att respondenterna i denna studie upplever en trygghet i sin yrkesroll och att källan inte har någon betydelse när det gäller negativ feedback. Enligt Pousette et. al.(2003) kan personer som är trygga i sin yrkesroll ta emot negativ feedback på ett bra sätt. Att den Positiva feedback dimensionen har en signifikant skillnad mellan chef och arbetskamrat tolkar vi som att respondenterna uppfattar sig få mer positiv feedback från sina arbetskamrater. Det kan även antas att arbetskamrater är väl insatta i varandras arbetsuppgifter och är därför mer benägna att ge feedback till varandra.

Resultatet visade att anställningstid har en betydelse när det kommer till Positiv- och Framförandet av feedback. Lite forskning har utförts inom detta område, vi kan därför endast spekulera kring vad resultatet kan bero på. En anledning kan vara att ju längre anställningstid desto säkrare blir man i sin yrkesroll. Trygghet i yrkesrollen kan resultera i att sökandet av feedback på utfört arbete är lägre än under de första arbetsåren. Som nyanställd kan det vara svårt att veta organisationens förväntningar på medarbetare och det kan finnas en rädsla att inte leva upp till dem. Å andra sidan kan resultatet tolkas som att det finns ett missnöje med ledningen och en motvilja att ta till sig den feedback som kommer från chefen.

Tvärt emot Grellers (1980) tidigare forskning, där chefer och medarbetare var överrens om att den viktigaste källan till feedback är den från chef, pekar vårt resultat på att det är arbetskamrater som är den mest betydelsefulla källan till feedback i alla fyra feedback dimensionerna. Vårt resultat kan bero på att respondenterna är beroende av varandra i sin yrkesroll då de har ett dagligt nära samarbete i organisationen. Detta finner stöd i att kriminalvårdare arbetar i team (www.kriminalvarden.se) vilket kan leda till att det blir lättare att ta till sig den feedback som framförs av arbetskamrater då de har god inblick i varandras arbete. Whitaker et. al. (2007) studie menar att arbetskamraters feedback är mer inriktad mot arbetsprestation, än mot person, och att chefer har en formell befogenhet som arbetskamrater saknar. Detta kan enligt författarna leda till att chefens feedback uppfattas som mer viktig än arbetskamraters. Vårt resultat säger emot detta då det påvisar att arbetskamraters feedback skattas högre och kan då tolkas som att arbetskamrater är den viktigaste källan till feedback. En anledning till att arbetskamrater skattar varandra högt i de fyra dimensionerna kan antas bero på att de kanske har en positiv feedback-kultur arbetskamrater emellan på anstalt. Detta kan förmedlas av att de aktivt arbetar med feedback under utbildningen till kriminalvårdare.

En studie utförd av Jefferies och Hornsey (2012) visar att en positiv feedback-kultur leder till minskad osäkerhet till att ge varandra ärlig feedback. Det kan antas att organisationen uppmuntrar arbetsgruppen att ge varandra arbetsrelaterad feedback. Vilket enligt Bloom och Hautaluoma (1987) kan leda till bättre relationer mellan arbetskamrater. Det vårt resultat visar har inte framkommit i tidigare forskning som till störst del påvisar vikten av chefs feedback.

I studien Steelman et. al. (2004) utförde framkom det att i vissa yrkeskategorier kan det vara svårt att urskilja vem som anses vara arbetskamrat men att det oftast är tydligt vem som är chef. Därför valde vi att utföra vår studie inom kriminalvården där arbetskamrater troligtvis har enklare att identifiera varandra då de arbetar tillsammans i team. En begränsning i vår studie var att mätinstrumentet, FES-skalan, bara mäter upplevelsen av att få feedback i olika dimensioner och inte mäter vad som påverkar denna upplevelse.

För att enkäten inte skulle bli för lång och tidskrävande valde vi att ta bort några dimensioner ur FES-skalan. Genom en kortare enkät hade vi en förhoppning om att få en hög svarsfrekvens. I vår studie besvarades ett fåtal enkäter vilket medför att det finns en risk att resultatets tillförlitlighet kan ha påverkats. En anledning till den låga svarsfrekvensen kan ha varit den höga säkerhet som råder på anstalten, vilket bidrog till att vi inte fick presentera vår studie och själva lämna ut enkäterna. Denna teori styrks av att svarsfrekvensen var högre på kriminalvårdsutbildningsenheten där vi fick presentera och distribuera ut enkäterna själva. En till bidragande faktor kan vara att påminnelserna inte kunde delas ut direkt till respondenterna varken på anstalten eller på kriminalvårdsutbildningsenheten.

Det finns lite forskning om feedback mellan chef - medarbetare och arbetskamrater emellan. Även Steelman et.al. (2004) efterfrågar fler undersökningar om feedback mellan arbetskamrater och gärna i arbetsgrupper där de arbetar i team. Förslag till vidare forskning inom feedbackområdet som vore intressant att undersöka är arbetstillfredsställelse tillsammans med FES-skalan då det kan ge en större förståelse till vad resultatet beror på. Lite forskning på feedback mellan arbetskamrater har genomförts och därför bör vidare forskning göras inom detta område. Vårt resultat visar på att arbetskamrater är en viktig källa till feedback och det vore intressant att veta vad som ligger till grund för detta. Anledningen till att skattningen av feedback, oavsett om den kommer från chef eller arbetskamrat, sjunker med anställningstid vore även det intressant att undersöka vidare.

Avsikten med studien var att ta reda på vems feedback som är viktigast, den från chef eller den från arbetskamrat. FES-skalan mäter till viss del detta men även organisationens feedback- klimat och det kan gynna organisationer att ta reda på hur just deras feedback-

klimat ser ut. För ett bra feedback-klimat på organisationen kan leda till; bättre relationer mellan medarbetarna och ökad trovärdighet till organisationen (Bloom och Hautaluoma (1987). Därför anser vi att organisationer bör arbeta och utveckla sitt feedback-klimat och utbilda sin personal i att ge varandra feedback. Genom att använda sig av FES-skalan kan fler organisationer få reda på vem som är viktigast hos dem.

Referenser

- Armstrong, G. S., & Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577-592. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.08.007>
- Bannister, B. D. (1986). Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient responses. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 203-210. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.203>
- Bloom, A. J., & Hautaluoma, J. E. (1987). Effects of message valence, communicator credibility, and source anonymity on reactions to peer feedback. *The Journal of Social Psychology*, 127(4), 329-338. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/617443485?accountid=14538>
- Brough, P., & Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a high-risk industry: Measuring the job demands of correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 34(4), 555-567. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0093854806294147>
- Greller, M. M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.24>
- Hepper, E. G., & Carnelley, K. B. (2010). Adult attachment and feedback-seeking patterns in relationships and work. *European Journal of Social Psychology*, 40(3), 448-464. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/742985627?accountid=14538>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Jansson, A. & Nilsson, B. (2010). *Samband mellan feedback environment och arbetstillfredsställelse respektive engagemang*. Kandidatuppsats, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Jeffries, C. H., & Hornsey, M. J. (2012). Withholding negative feedback: Is it about protecting the self or protecting others? *British Journal of Social Psychology*, 51(4), 772-780. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8309.2012.02098.x>
- Kriminalvården; <http://www.kriminalvarden.se/> hämtat den 7/5 2013 kl. 14.30.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Jiang, S. (2010). A preliminary examination of the relationship between organisational structure and emotional burnout among correctional staff. *Howard Journal of Criminal Justice*, 49(2), 125-146.
doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2311.2010.00606.x>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Tucker, K. A. (2009). Problems at work: Exploring the correlates of role stress among correctional staff. *The Prison Journal*, 89(4), 460-481.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0032885509351006>
- Morran, D. K., Stockton, R., & Bond, L. (1991). Delivery of positive and corrective feedback in counseling groups. *Journal of Counseling Psychology*, 38(4), 410-414. doi:
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.38.4.410>
- Pousette, A., Jacobsson, C., Thylefors, I., & Hwang, C. P. (2003). The role of feedback in swedish human service organizations. *Community, Work & Family*, 6(3), 245-268.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/1366880032000143447>
- 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. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743590>
- 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: <http://dx.doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Tewksbury, R., & Higgins, G. E. (2006). Prison staff and work stress: The role of organizational and emotional influences. *American Journal of Criminal Justice*, 30(2), 247-266. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/BF02885894>
- 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. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306297581>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
doi:<http://dx.doi.org/10.2307/3069410>

Bilaga 1

Brukas du få feedback på jobbet?

Vi är två studenter från högskolan i Gävle som nu är inne på vår sista termin på personal och arbetslivsprogrammet. Vi är i fullgång med att skriva vårt examensarbete som handlar om hur man värderar feedback från chef respektive kollega. Med feedback menar vi återkoppling på utfört arbete så som beröm, kritik och kommentarer på arbetsprestationer. Vi tror att en anstalt är en arbetsplats där man både ger och får feedback.

Du och ett antal av dina kollegor har fått denna enkät. Det är vår kontaktperson..... som har gett oss möjlighet att göra vår enkätstudie. Deltagandet är helt frivilligt och du väljer själv om du vill besvara enkäten. Alla svar är anonyma och inga enskilda personer kommer att kunna identifieras. Svaren sammanställs till en rapport som utgör vårt examensarbete. Maila oss gärna om du vill fråga oss något angående enkäten.

Enkäten består av ett antal påståenden och frågor som berör feedback från chef respektive kollega och tar ca 10 minuter att besvara. För oss är det viktigt att du svarar så ärligt som möjligt.

Enkäten lämnas i lådan som finns och vi behöver ditt svar senast **21/4**. Om du vill ta del av rapporten, skicka ett mail till någon av oss. Vi mailar den till dig så snart den är klar.

Tack för att du medverkar.

Med vänliga hälsningar

Anna Sandkvist
Monika Sverin

aa.sandkvist@gmail.com
m_sverin@hotmail.com

Baksidan av missivbrevet.

Bilaga 2

Först kommer några bakgrundsfrågor. Ringa in det svar som stämmer bäst in på dig.

Kön: man/ kvinna

Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats? _____

Hur gammal är du? 18-25 26-35 36-45 45-65 66-

Ringa in den siffra som stämmer bäst med din uppfattning, 1 innebär att du inte alls håller med och 7 att du håller med fullständigt.

Nedan följer påståenden om feedback från din chef.

*1 innebär håller inte med alls och
7 innebär håller med fullständigt*

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag har tilltro till den feedback min chef ger mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Min chef har god inblick i hur jag utför mitt arbete. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. När jag begår misstag på jobbet, berättar min chef det för mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Jag värdesätter den feedback min chef ger mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Jag får ofta positiv feedback från min chef. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Feedback jag får från min chef hjälper mig att göra mitt jobb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Min chef behandlar inte människor särskilt väl vid framförandet av feedback om arbetsprestationer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Den information kring arbetsprestationer jag får från min chef är i allmänhet inte särskilt användbar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Min chef är stödjande när han/hon ger mig feedback om mina arbetsprestationer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. Min chef berättar för mig när min arbetsprestation inte möter organisationens normer. 1 2 3 4 5 6 7
11. När min chef ger mig feedback tar han/hon mina känslor i aktning. 1 2 3 4 5 6 7
12. När jag gör ett bra arbete på jobbet, berömmar min chef min prestation. 1 2 3 4 5 6 7
13. Min chef förmedlar vanligtvis feedback på ett tanklöst sätt. 1 2 3 4 5 6 7
14. Jag får sällan beröm från min chef. 1 2 3 4 5 6 7
15. Min chef ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer. 1 2 3 4 5 6 7
16. Vanligtvis låter min chef mig få veta när jag gör ett bra arbete på jobbet. 1 2 3 4 5 6 7
17. När jag inte möter deadlines får jag höra det av min chef. 1 2 3 4 5 6 7
18. Den prestations relaterade feedback jag får från min chef är användbar. 1 2 3 4 5 6 7
19. Vid tillfällen när mina arbetsprestationer är under vad som är förväntat av mig, berättar min chef det för mig. 1 2 3 4 5 6 7
20. Min chef är hänsynsfull vid framförandet av feedback om mina arbetsprestationer. 1 2 3 4 5 6 7

Nedan följer påståenden om feedback från dina arbetskamrater.

1 innebär håller inte med alls och 7 innebär håller med fullständigt

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mina arbetskamrater ger mig användbar feedback om mina arbetsprestationer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Mina arbetskamrater behandlar inte människor särskilt väl vid framförandet av feedback om arbetsprestationer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Den prestations relaterade feedback jag får från mina arbetskamrater är användbar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. När jag begår misstag på jobbet, berättar mina arbetskamrater det för mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Jag värdesätter den feedback mina arbetskamrater ger mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Den information kring arbetsprestationer jag får från mina arbetskamrater är i allmänhet inte särskilt användbar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Mina arbetskamrater är stödjande när de ger mig feedback om mina arbetsprestationer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Vid tillfällen när mina arbetsprestationer är under vad som är förväntat av mig, berättar mina arbetskamrater det för mig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. När mina arbetskamrater ger mig feedback tar de mina känslor i aktning. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. När jag gör ett bra arbete på jobbet, berömmar mina arbetskamrater min prestation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Mina arbetskamrater är hänsynsfulla vid framförandet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

av feedback om mina arbetsprestationer.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. När jag inte möter deadlines får jag höra det av mina arbetskamrater. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Mina arbetskamrater har god inblick i hur jag utför mitt arbete. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Mina arbetskamrater berättar för mig när min arbetsprestation inte möter organisationens normer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Jag får sällan beröm från mina arbetskamrater. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. I min arbetsgrupp brukar vi ge varandra feedback. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Feedback jag får från mina arbetskamrater hjälper mig att göra mitt jobb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Vanligtvis låter mina arbetskamrater mig få veta när jag gör ett bra arbete på jobbet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Mina arbetskamrater förmedlar vanligtvis feedback på ett tanklöst sätt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Jag får ofta positiv feedback från mina arbetskamrater. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Hur ofta brukar du få feedback från din chef?

Aldrig, några gånger i veckan, någon gång i månaden, en gång per halvår, en gång per år

Brukar du själv be din chef om feedback?

Aldrig Sällan Ibland Ofta

Brukar du själv be dina arbetskamrater om feedback?

Aldrig Sällan Ibland Ofta

Finns det något du vill tillägga angående feedback?