



Masteroppgave

Atferdvitenskap

juni 2023

Effekten av feedback på ledere og beslutningstakere?

En litteraturstudie

Kandidatnavn: Mohammad Waisi

Emnekode: MALKS5000

Antall studiepoeng 30stp

Fakultet for helsevitenskap

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

Førord

Jeg vil rekke en stor takk til familien min kone Shawbo, mine barn Mardin Arvin og Lania Frida, og mamma for all hjelpen og støtte jeg fikk gjennom studien. Jeg vil takke min veileder Marco Tagliabue for gode innspill, tips og presise tilbakemeldinger underveis i arbeidet med denne oppgaven. Jeg vil også takke søstera mi Serwa Waisi, bibliotekbarn Lilja Johannessen for alle hjelpen jeg fikk.

Jeg vil rekke en stor takk til Harald Stokkeland for gode tips, veiledning og støtte underveis i arbeidet med denne oppgaven.

Mohammad Waisi

18.06.2023

Effekten av feedback på ledere og beslutningstakere?

En litteraturstudie

Mohammad Waisi

Institutt for atferdsvitenskap- fakultet for helsevitenskap

Oslo Metropolitan University

MALKS5000 Masteroppgave

19. juni 2023

Sammendrag

Feedback blir ofte gitt fra ledelsen i en organisasjon til ansatte for å forbedre prestasjon eller endre atferd, det vil si ovenfra og nedover. Det er like viktig at ledere får også feedback på kvaliteten av de beslutningene som tas. Denne artikkelen er en litteraturstudie av utvalgte artikler som har undersøkt hvordan feedback påvirker ledere og beslutningstakere. Litteratursøket er begrenset til elektroniske databasesøk. Artiklene er valgt etter systematisk søk i databasene Academic Search Ultimate (ASU), Web of Science, PsycINFO og Business Source Elite.

Inklusjonskriterier er: empiriske studier, fagfelleurdert, engelsk og de skandinaviske språkene og upward feedback. Eksklusjonskriterier: ikke empiriske studier, ikke fagfelleurdert, downward feedback. Inkluderte artikler er presentert i tabell 1.

Funnene viser at feedback har en positiv effekt på prestasjonen til ledere og beslutningstakere avhengig av læringshistorie og organisasjons kulturen.

Ingen av artiklene undersøkte hvilken lederatferd som ble påvirket av feedback, kun om feedback hadde effekt på ledere eller ikke. For videre forskning, anbefales å undersøke om feedback påvirker lederes beslutninger. Hvilken lederatferd blir påvirket av Upward feedback? Hvordan bearbeider ledere feedback på deres prestasjoner og atferd fra sine underordnede? Ingen av artiklene har undersøkt hvordan norske organisasjonsledere bearbeider feedback fra ansatte.

Nøkkelord: *feedback, leadership, decision-making og management*

Abstract

Feedback is often given from management in an organization to employees to improve performance or behavior change, downward feedback. It is equally important that managers also receive feedback on the quality of the decisions that are made. This article is a literature study of selected articles that have examined how feedback affects managers and decision-makers. The literature search is limited to electronic database searches. The articles have been selected after a systematic search in the databases Academic Search Ultimate (ASU), Web of Science, PsycINFO and Business Source Elite.

The findings show that feedback has a positive effect on the performance of managers and decision-makers depending on their learning history and the organizational culture.

None of the articles investigated which managerial behavior was influenced by feedback, only whether feedback influenced managers or not. For further research, it is recommended to examine whether feedback affects managers' decisions. Which managerial behavior is influenced by upward feedback? How do managers process feedback on their performance and behavior from their subordinates? None of the articles have investigated how managers of Norwegian organizations process feedback from employees.

Keywords: *feedback, leadership, decision-making and management*

Effekten av feedback på ledere og beslutningstakere: En litteraturstudie

Denne artikkelen er en litteraturstudie av utvalgte artikler om feedback, ledelse og beslutningstaking. Meningen med denne studien er å utforske hva litteraturen sier om effekten av feedback på ledere og beslutningstakere. I en organisasjon er det mange interaksjoner mellom medlemmene. Noen av interaksjonene er offisielle mens de andre interaksjonene er sosiale. Ledelsen har autoritet til å ta beslutninger som påvirker organisasjonen både eksternt og internt. Da er det viktig at ledelsen får vite om kvaliteten på deres beslutninger, og hvordan disse beslutningene påvirker ansattes hverdag.

For ansatte er viktig at deres stemme blir hørt, og at ledelsen er i konstant dialog om produksjon, kvalitet på tjenester, kundenes/klientenes feedback og ikke minst hvordan hverdagen oppleves fra ansattes synsvinkel. Feedback er et virkemiddel som ansatte kan benytte seg av for å si deres mening om tilstanden i organisasjonen både økonomisk og sosialt. Da er viktig at feedbacken er konstruktiv og ærlig, og den får gehør hos ledelsen.

Feedback

Med feedback menes informasjon om prestasjon som gjør at en person kan endre hans/hennes oppførsel. Hvis informasjon eller data ikke forteller utøveren hvilken atferd skal endres regnes ikke som feedback (Daniels & Bailey, 2014). Feedback er konseptualisert som informasjon gitt av en agent angående aspekter ved ens prestasjon eller forståelse (Hattie & Timperley, 2007). Det er to vilkår for at informasjon skal regnes som feedback. Først må informasjonen være målrettet om hvor man står i forhold til oppsatt mål, og for det andre må utøveren få vite hva han/hun skal gjøre for å forbedre seg (Daniels & Bailey, 2014).

Feedback kan klassifiseres som generell eller spesifikk. Spesifikk feedback kan instruere arbeidere om hvordan de skal utføre en oppgave og gi nyttig informasjon for å korrigere upassende oppgaveutførelse (Park et al., 2019).

For å hjelpe til med å forstå hensikten, effektene og typene feedback, er det nyttig å vurdere et kontinuum av instruksjoner og tilbakemeldinger. I den ene enden av kontinuumet er det et klart skille mellom å gi instruksjoner og å gi tilbakemelding (Hattie & Timperley, 2007).

Feedback er en av de kraftigste påvirkningene på læring og prestasjoner, men denne påvirkningen kan være enten positiv eller negativ (Hattie & Timperley, 2007). Hvis feedbacken er positiv, øker prestasjonen vanligvis på grunn av positiv forsterkning. Hvis feedbacken er negativ, avtar prestasjonen vanligvis på grunn av negativ forsterkning. Det er tonen i feedbacken som avgjør om det er positiv eller negativ feedback (Park et al., 2019).

Feedback har forskjellige funksjoner avhengig av hvordan den er implementert. Den kan for eksempel fungere som en forsterker eller straffer, en instruksjon, en veiledning, en diskriminerende stimulus, en regel eller en etablerende stimulus (Sleiman et al., 2020).

Daniels og Bailey (2014) nevner 10 faktorer som kan øke effektiviteten av feedback; (1) spesifikk informasjon, (2) informasjon om prestasjon som personen har kontroll over, (3) umiddelbar etter prestasjonen, hvis ikke under presentasjonen, (4) individualisert, (5) selvstyrt, (6) når den ikke selvstyres, leveres av lederen, (7) fokus på forbedring, (8) lett forståelig, (9) bruk av grafer og (10) brukes som en foranledning for forsterkning (Daniels & Bailey, 2014).

Det er flere måter å levere feedback på. Feedback kan leveres som (a) grafer eller tabeller, (b) verbal feedback, (c) skriftlig feedback eller mekanisk (f.eks. Video). Skriftlig feedback kan være notater, epost eller som skriftlig vurderinger (Sleiman et al., 2020).

Bruken av 360-grader feedback (360-degree feedback) eller flerkilder feedback (Multisource feedback) er prosessen der underordnede, medarbeidere, kunder og sjefer gir anonyme feedback til ledere. Målet med bruken av 360 grader å øke bevisstheten (ofte ledes) om at det er rom for prestasjonsforbedring (Atwater & Waldman, 1998).

Ledelse

Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål (Yukl & Gardner, 2020).

Lederens atferd er viktig for at ansatte i en organisasjon føler seg som en del av laget, og at de føler seg inkludert i beslutningene som blir tatt i organisasjonen. Noen av lederatferd kan være relasjonsorientert atferd, oppgaveorientert atferd, endringsorientert atferd (Yukl & Gardner, 2020). Atferd er aktiviteten av levende organismer. Menneskelig atferd er alt folk gjør, inkludert hvordan de beveger seg og hva de sier, tenker og føler (Cooper et al., 2020).

Målet med Prestasjonsledelse (performance management) som brukes i en virksomhet, regjering eller en organisasjon er å skape en arbeidsplass som bringer frem det beste i mennesker samtidig som de skaper den høyeste verdien for organisasjonen. Teknikkene og praksisene til prestasjonsledelse er avledet fra atferdsanalyse. Det vil si prestasjonsledelse er en arbeidsplass teknologi avledet fra vitenskapen om atferdsanalyse (Daniels & Bailey, 2014).

Beslutningstaking i en organisasjon

Beslutningstaking er prosessen med å ta valg ved å identifisere en beslutning, samle informasjon og vurdere alternative løsninger. Ledelsen i organisasjon har ansvaret for å ta beslutning om mål, strategier, operasjonelle prosedyrer og tildeling av ressurser (Yukl & Gardner, 2020).

Det er flere beslutningsprosedyrer og de mest kjente er som følgende, (1) autokratisk beslutning, (2) konsultasjons beslutninger, (3) felles beslutning (felles vedtak) og delegasjonsvedtak. Med autokratisk beslutninger menes at lederen tar beslutningene selv uten å rådføre noen, og ansatte har ikke noe påvirkning på avgjørelsene. Med konsultasjons

beslutninger menes at manageren rådfører seg med andre folk og han/hun er åpen for forslag, men det lederen tar selve beslutningene. Ved felles beslutninger eller felles vedtak blir sakene diskutert i gruppe (Styret), og lederen påvirkning er lik alle andre deltakende på møtet. Ved delegasjon beslutninger får en person eller en gruppe ansvaret for beslutninger med de rammene som blir satt lederen (Yukl & Gardner, 2020, s. 95-96).

Myndiggjøring (empowerment) øker når lederansvar deles av medlemmene. Det er ofte i små selskaper som er felleseid, i frivillige organisasjoner, fagforeninger og lignende. I noen organisasjoner spesifiserer vedtektene at det skal holdes et møte eller avstemning for å la medlemmene avgjøre viktige saker med flertall. I store organisasjoner der direkte deltakelse er ikke mulig, blir for eksempel en valgt representant (tillitsvalgt) inn i styret (Yukl & Gardner, 2020).

Metode

Metoden er en litteraturstudie av eksisterende litteratur innen fagfeltet. Studien følger Formålet med valg av denne metoden er å identifisere, vurdere og velge artikler som er relevante for å besvare problemstillingen. Metoden gir oversikt over litteratur som er publisert i den valgte tidsperioden (2002-2023).

Litteratursøk

Litteratursøket er begrenset til elektroniske databasebesøk. Artikkene er valgt etter systematisk søk i databasene Academic Search Ultimate (ASU), Web of Science, PsycINFO og Business Source Elite. Søkeordene som ble brukt er *feedback*, *leadership*, *decision-making* og *management*, ved å bruke AND mellom (feedback) og (management OR leadership) AND decision-making. Søkeordene var en kombinasjon av databasenes egne emneord (tesaurus) og tekstord, det vil si ord som forekommer i tittel, sammendrag (abstract) eller nøkkelord (keyword) gitt av forfatterne. For fullstendig oversikt over søkehistorikker se vedlegg1. I

tillegg til søk i databasene, ble gjort supplerende søk i Google Scholar og bibliotekbasen Oria, med søkeord som 'feedback' og 'upward feedback'.

Resultatene ble sendt til EndNote for å fjerne duplikater, etterfulgt av manuell dublettsjekk. Etter å ha fjernet duplikater ble resultatet 2689 artikler.

Avgrensning i søkeresultat

Årstall for publikasjonene ble avgrenset til de siste 20 årene (2002-2023). Det ble foretatt søk i februar og den andre i mai 2023. Søket ble begrenset til de siste 20 årene for å fange så mange artikler som mulig om temaet.

I søkene ble språk avgrenset til engelsk og de skandinaviske språkene. Alle resultatene var kun på engelsk. De skandinaviske språkene ble inkludert i tilfelle noen artikler ble skrevet på svensk, norsk eller dansk. Andre avgrensninger i søket var at det skulle inkludere kun artikler som er publiserte i fagfelleverderte tidsskrifter.

Litteraturgjennomgang

Hvordan feedback blir levert er ikke lagt vekt på. Det er ikke heller noen begrensninger hva slags studiedesign som blir inkludert i denne studien, siden det er flere måter å gi feedback til ledere og beslutningstakere. Feedback kan være direkte eller indirekte, den kan gis skriftlig eller muntlig, via spørreskjema, eller gjennom en tredjepart som fagforeninger og liknende. Feedback som uavhengig variabel blir ikke et kriterium for å inkludere en artikkel eller ikke.

Alle artikler som handlet om feedback fra ledere det vil si ovenfra og nedover (downward feedback) ble ekskludert, siden man er opptatt av feedback fra ansatte til ledere. Det vil si feedback nedenfra og oppover (upward feedback). Alle artikler som handlet om feedback fra pasienter til behandlere ble ekskludert. Det er sikkert disse artikkelene har stor

verdi om man ønsker å finne effekten av feedback generelt, men de er ikke relevante for denne litteraturstudien.

Etter gjennomgang av noen av artiklene, ble man kjent med andre artikler som kunne være relevant for denne studien. Dessuten uttrykk som upward feedback og downward feedback dukket opp. Google Scholar og bibliotekbasen Oria ble brukt å søke ordet upward feedback som ga noen relevante artikler for denne studien.

Ekskluderings- og inkluderingskriterier

Feedback som ble levert av ledere til ansatte ble ekskludert siden denne gjennomgangen av aktuelle litteratur skal finne effekten av feedback på ledere og beslutningstakere. Feedback fra pasienter til behandlere som leger, psykologer, sykepleiere og liknende ble også ekskludert, og feedback fra behandlere til pasienter og brukere ble også ekskludert. Artikler som er publisert på andre språk enn engelsk og de skandinaviske språkene ble ekskludert.

Artikler som ble inkludert i denne studien handler om feedback fra ansatte til ledere, det vil si upward feedback. Feedbacken skal handle om evaluering lederstil og lederes atferd innad organisasjoner. Artiklene må være fagfelleurdert og de må være publisert i tidsperioden 2022-2023.

Risiko for bias

Pannucci og Wilkens (2010) definerer bias som enhver tendens som forhindrer fordomsfri vurdering av et spørsmål. Bias kan forekomme i alle faser av en studie. Man må regne med forekomsten av bias i alle studier, og det er viktig at man er kildekritisk (Pannucci & Wilkins, 2010). I litteraturgjennomgang er risikoen for bias er stor siden man baserer sine funn og konklusjon på andres arbeids og andres tolkning av data og informasjon.

Selv om tror at man har tatt med seg de viktigste nøkkelordene innen tema, så kan hende at man finner man ut det er en del andre ord og uttrykk dukker opp når man fordyper seg inn i emnet. Personlig oppdaget jeg at det burde være minst to nøkkelord til.

Artiklene blir valgt subjektiv etter hva man tror er relevant for studien. Det kan hende at man velger bort artikler som er relevant på grunn av at man har inkludert lignende artikler, eller at man har for mange artikler. Et annet problem kan være mangel på forskning på feltet. Man har veldig få artikler, men likevel velger man å trekke en konklusjon ut fra de få artiklene man har.

Det er ikke mange forskningsartikler om effekten av feedback fra ansatte til ledelsen. Risikoen for bias er ganske stor i slike tilfeller. Studiene er gjennomført i forskjellige land med forskjellige offisielle lover og regler, og kulturelle forskjeller. Det er ikke mange artikler om dette temaet i Norge heller, så faren for feil konkludering (bias) er til stedet.

Resultater

Søket, som beskrevet i metoden, ga totalt 3672 artikler. Artiklene er valgt etter systematisk søk i databasene Academic Search Ultimate (ASU) som ga treff, Web of Science som ga 2093 treff, PsycINFO som ga over 297 treff og Business Source Elite som ga over 398 treff.

Generelle funn

De fleste av artiklene beskriver feedback som en god måte å kommunisere med ledelsen på eller en god måte å påvirke ledelsen i organisasjon avhengig av hvordan ledere bearbejder feedback. Ingen av artiklene har undersøkt hvordan feedback påvirker atferden til ledere spesifikk, men kun om den har effekt på prestasjonen eller ikke. Faren for korrelasjon er ganske stor i slike tilfeller.

Tabell 1 er en oversikt over artiklene som er inkludert i oppgaven.

Forfatter(e) (år)	Land	Antall deltakere	Metode	Oppsummering av funnene	Kilde
Alcaide-Muñoz, Bello-Pintado and Merino-Diaz de Cerio 2018	Spania			Kommunikasjon mellom ansattes og ledelsen er viktig. Ledelsen blir påvirket av feedbacken	
Capelo og Diaz 2009	Brazil	73	Data simulator (lab)	Feedback påvirker ledere og deres prestasjoner.	Educational Technology Research and Development
Davern 2007 Mantena Stohr	USA	0	Lab	Feedback har effect på ledere	Decision Support Systems
Letmathe og Zielinski (2016)	Tyskland	410	Randomisert kontrollstudie	Feedback er ikke alltid nyttig, men på grunn av ervervet kunnskap og problemløsningsevne kan det til og med være skadelig.	International Journal of Operations & Production Management
Jhun 2012 Bae og Rhee	Sør Korea			Upward feedback hadde effekt på ledere med lave prestasjoner	<i>International Journal of Human</i>

					<i>Resource Management</i>
Hong, Kim og Son (2020)	Sør-Korea			Studien viser at ledere som i utgangspunktet presterte dårlig viste mer prestasjonsforbedring. Studien fant ut også at lederes prestasjon ble mer forbedret når feedbacks programmet ble brukt til administrative formål enn til utviklingsformål.	The International Journal of Human Resource Management
Smith og Fortunato 2008	USA	203	Emperisk	Upward Feedback har positiv effekt på ledere, men feedbacken må være oppriktig og ærlig feedback	The Journal of Business and Psychology
Heslin og Latham 2004	Australia	70	Kvasiekspri mentell studie	Presentasjonen til lederne i studien ble signefikant høyere seks måneder senere, sammenlignet med første resultatene og sammenligningsgruppen. Læringsmålene bør settes basert på feedback fra underordnede	International Association for Applied Psychology

Sleiman, 2020 Sigurjonsdottir, Elnes, Gage og Gravina	USA, Norge	0	Litteraturstu die	Feedback har effekt og kan brukes til å endre atferd	Journal of organization al behavior management
Tourish 2003 Robson	Europa		Flere metoder	Feedback hadde effekt, men mangel på kommunikasjon førte til at feedbacken ble ikke maksimalt	Journal of Communicatio n Management

Diskusjon

Hensikten med denne gjennomgangen var å svare på problemstillingen: Hva sier forskning om effekten av feedback på ledere og beslutningstakere?

Nesten alle artiklene med unntak av Letmathe og Zielinski (2016) viste at feedback hadde positiv effekt på ledere avhengig av flere faktorer. Ingen av studiene er gjennomført med tanke på å finne hvordan feedback påvirker ledere og beslutningstakeres atferd. Studiene undersøkte om prestasjonen ble bedre eller ikke, men ingen beskrivelse av hvilken atferd som måtte forsterkes eller hvilken atferd burde avtas for at prestasjoner ble bedre. Med andre ord vi vet ikke årsaken til bedre prestasjoner hos ledere.

Det er mye forskning på feedback eller prestasjonsfeedback, det vil si feedback fra ovenfra og nedover eller downward, men det er ikke mye forskning på nedenfra og oppover (upward feedback). Med andre ord de fleste forskning går ut på hvordan kan man øke prestasjon eller minke uønskelig atferd hos de ansatte. Daniels og Bailey (2014) skriver at feedback er informasjon som gjør at en person kan endre hans/hennes atferd. Det vil si at informasjon fra ledere og beslutningstakere til ansatte er ofte mer spesifikk om hvilken atferd de ansatte må endre. For å kalle informasjon som blir gitt for feedback må informasjonen

inneholde hvilken atferd som må endres (Daniels & Bailey, 2014). Spørsmålet er om en ansatt kan gi feedback med konsekvenser eller spesifikk informasjon om lederens atferd som kan endres? mange studier viser at feedback fra ledelsen til ansatte kan være effektive, men hva med feedback fra ansatte til ledelsen? Feedback fra ledelsen er ofte formelle, og det kan føre til konsekvenser for de ansatte, men de ansatte har ikke samme muligheter til sanksjoner over ledelsen.

Letmathe og Zielinski (2016) mener at feedback informasjonen er ikke alltid nyttig, men den kan til og med være skadelig på grunn av ervervet kunnskap og problemløsningsevne. Videre skriver forfatterne av studien at hvilken type feedback som kan gis til beslutningstakeren er avhengig av han/hennes personlighet og han/hennes prestasjoner i fortiden. Dessuten mener forfatterne av studien at læringshistorien og utdanning til en leder er avgjørende for hvordan de håndterer informasjon som kommer via feedback. Det er ikke hyppigheten av feedback, men heller hvilke typer feedback som leveres til beslutningstakeren er viktigst (Letmathe & Zielinski, 2016).

Det er en interessant konklusjon fra forfatterne til studien at læringshistorien til leder er viktig for å velge riktig type feedback. I en organisasjon får ledelsen tilgang til ansattes utdanning og jobberfaringer gjennom jobbintervju. Men en ansatt har vanligvis ikke tilgang til lederens erfaringer og tidligere prestasjoner. Det blir vanskelig for en ansatt å avgjøre hvilken type feedback som er mer egnet til ledelsen.

De fleste ledere i organisasjonene har begynt fra bunnen og jobbet seg oppover i ledelsen. De selv har erfaringer med å ha ledere som bestemmer eller delegerer oppgaver i organisasjonen. Det blir veldig kunstig å snakke om ledere som om de er fra en planet. I vestlige land er ikke vanlig å skille mellom ansatte og ledelsen som underklasse og overklasse. Dette er på grunn av samfunnets syn på mennesker, noe som gjenspeiler seg i organisasjonene også.

Størrelsen av organisasjoner har veldig stor betydning for hvor kompleks lederskapet blir. Ledere som har ansvar for store organisasjoner eller store avdelinger har mer krevende jobb sammenlignet med ledere for små organisasjoner. Beslutningene blir vanskeligere med størrelsen av organisasjon der det blir behov for mer detaljert informasjon om aktiviteter i organisasjonen. Når en leder har ansvaret for mange ansatte, blir det vanskeligere å samle dem alle sammen på et sted, eller utveksle meninger med en og hver av dem (Yukl & Gardner, 2020). Det er vanlig at ansatte i en liten avdeling eller i et lite firma har tettere kontakt med lederen enn ansatte hos større organisasjoner eller avdelinger.

God kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen er nøkkelen for et godt arbeidsmiljø og et godt samarbeid. En god ledelse har tydelig målsettinger for organisasjonen, og en plan for hvordan man skal oppnå de målene. Myndiggjøring (empowering) av ansatte er en god måte for å få ansatte til å føle deltakende i beslutningene som blir tatt innen organisasjonen.

Elvekrok (2017) beskriver den arbeidslivsmodellen på følgende måte; "Den norske arbeidslivsmodellen er tuftet på verdier som likhet, tillit og respekt. Små lønnsforskjeller bidrar til høy sysselsetting og velferd for folk, men også til konkurransefordeler i kunnskapsintensive bransjer i globale markeder. Tillit og respekt senker transaksjonskostnader og bidrar til mer effisiente beslutningsprosesser" (Elvekrok, 2017)

Capelo og Dias (2009) sier at strategiske læringsprosesser er sterkt påvirket av kvaliteten av informasjonsfeedbacken om tilstanden til forretningssystemet. Ledere bruker denne informasjonen til å lede forretningssystemet. Ved ufullkommen feedback har en feil oppfatning av virkningen av deres beslutninger (Capelo & Dias, 2009). Det er viktig å nevne at Daniels and Bailey (2014) skiller mellom feedback og informasjon. Ledere får ofte informasjon/data og ikke feedback hvis man tar deres definisjon til grunn.

For å kunne ta bedre beslutninger trenger ledere diagnostisk informasjon og feedback som kan hjelpe dem med å revidere sine beslutningsprosesser (Davern et al., 2008). Som sagt lederes beslutninger påvirker organisasjonen både intern og ekstern. Lederes beslutninger baserer seg på informasjon og feedback de får gjennom forskjellige kanaler. Deltakende lederstil innebærer innsats fra en leder for å få hjelp fra andre til å ta viktige beslutninger. Delegering og konsultasjon er distinkte typer maktdelingsprosesser som kan brukes for å styrke underordnede (Yukl & Gardner, 2020).

I Alcaide-Munoz (2018) studien bekrefter forfatterne viktigheten av kommunikasjon mellom alle leddene i en organisasjon eller bedrift. Gode downward feedback til ansatte og gode upward feedback til ledelsen er essensielt for suksess i enhver organisasjon. For en organisasjon skal overleve må den være i stand til å tilpasse raskt endringene som skjer i samfunnet og ikke minst i teknologien (Alcaide-Munoz et al., 2018). Kanskje det er lettere for ledere å motta feedback angående produksjon, salg og annet praktisk informasjon om bedriften, men det er ikke sikker at de er villig til å ta imot feedback om deres atferd og deres lederegenskaper fra sine underordne.

Hong (2019) konkluderer med at de fant ut at det å gi feedback om prestasjoner hadde betydelig, positiv innvirkning på kvaliteten på styringssystemet til organisasjoner. Men ifølge forfatterne av studien, blir den positive effekten av feedback ble observert kun blant lavpresterende organisasjoner (Hong, 2019). Det kan hende at de organisasjonene som har gode prestasjoner har et godt fungerende system, og de vil ikke endre det. Mens de lavpresterende organisasjonene innser at for å kunne overleve må endringer til. Det blir vanskelig å generalisere funnene i den studien.

I følge Yukl og Gardner (2020) er meste teorien om lederes atferd involverer atferd som er i møte med sine underordne. I boka skiller forfatterne mellom intern lederatferd og ekstern lederatferd. Ledere møter ansatte i andre avdelinger i samme organisasjon,

avdelingsledere, styremedlemmer, kunder og statsansatte, ledere i andre organisasjoner og flere andre. I slike tilfeller trenger man et godt nettverk (Yukl & Gardner, 2020). Det er viktig å skille mellom intern og ekstern lederatferd. En leder kan ha gode ekstern lederatferd, men ikke nødvendigvis gode intern lederatferd. Den beste måten for å orientere ledere om både positive og negative atferd er god kommunikasjon, og god og ærlig atferd.

Det er viktig at ledere får riktig og ærlig feedback fra de ansatte. Det er flere faktorer som kan påvirke ansatte feedback. Kan man si hva man mener uten represalier fra lederen? Kan lederen peke ut hvilken feedback tilhører hvem, selv om feedbacken er anonym. I små bedrifter og organisasjoner er det lettere å komme i kontakt med ledelsen, men det er ikke like lett å i store og multinasjonale selskaper. Man kommer i kontakt med en avdelingsleder som skal gjennomføre styres vedtekter. I slike selskaper er det vanskelig å nå frem til styret. Kanskje avdelingslederen er enig i feedbacken fra ansatte, men det betyr ikke at man kan påvirke ledelsen som kanskje sitter i et annet land.

Smith og Fortunato (2008) har undersøkt faktorer som kan påvirke ansattes intensjoner om å gi ærlig feedback til ledelsen. Ut fra de funnene i studien mener forfatterne at de har empirisk grunnlag for å kunne generalisere deres funn. De nevner (1) kynisme mot ledelsen og selve feedback (upward feedback) prosessen, (2) forståelse av feedback til ledelsen, og (3) mulighet til å observere sine overordnede (Smith & Fortunato, 2008).

Det å være kynisk over ledelsen kan ha flere årsaker, blant dem fare for gjengjeldelse fra leder/ledere og at man prøver å unngå konflikt. Man er redd for å miste fordeler eller forfremmelser dersom man gir ærlig feedback til ledelsen. Ledelsen vurderer også de ansattes prestasjoner, og det er fare for at lederen kan gi lav prestasjonsvurdering (Smith & Fortunato, 2008). Dårlig forhold til ledelsen kan føre til for eksempel flytting fra den ene posisjonen til den andre, eller at man blir flyttet til en avdeling som er lang ifra der man bor. I slike tilfeller

er det lite en ansatt kan gjøre, spesielt når man ikke blir nedgradert og man får samme lønn som før.

Ledelsen har mulighet å gi feedback til sine underordnede på forskjellige måter. Det kan være for eksempel innkalling til kontoret med ansikt til ansikt feedback, skriftlig feedback. Det trenger ikke å være negativ feedback fra ledelsen til ansatte. Ledelsen har flere kanaler tilgjengelig til å gi feedback til ansatte i organisasjonen, men ansatte har ikke samme mulighet som ledelsen. Organisasjonskulturen er forskjellige fra en organisasjon til en annen. Det er også forskjell mellom nonprofitt organisasjoner og forretningsorganisasjoner.

I mange bedrifter og organisasjoner brukes 360-grader feedback (360-degree feedback) som et verktøy for å evaluere både ansatte og ledere. Kunnskap om hvordan vurderings systemet fungerer er avgjørende for de ansatte kan gi feedback på en riktig måte. Samtidig troen på at feedback til ledelsen kan påvirke ledelsen er viktig for en ansatt som leverer en ærlig feedback (Smith & Fortunato, 2008).

Ledelsen kan observere ansattes prestasjoner, men det er ikke alle ansatte som har samme mulighetene til å observere lederen/ledelsen. Ansatte som tror at de har nok kunnskap om ledelsens prestasjoner er ofte villige til å levere feedback til ledelsen (Smith & Fortunato, 2008). Det blir vanskelig å gi konkrete feedback hvis man har ikke nok data/informasjon eller observasjon av ledelsen. Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er viktig for å kunne gi riktig feedback på. Åpen dør-politikken fra ledelsen kan gjøre kommunikasjonen lettere og dermed enklere for ansatte å gi mer ærlig og mer riktig feedback. 360 grader feedback kan være et viktig verktøy for en organisasjon for å oppnå målene sine, læringsprosesser som er nødvendig for en vellykket organisasjon.

Som med alle feedbacksystemer med flere kilder, kan ledere ha ugunstige holdninger til og de kan føle seg ukomfortable med programmet i den innledende fasen av oppover-

feedbacksprogrammet, delvis på grunn av ideen om å bli evaluert av underordnede. Likevel blir slike feedbacksystemer mer og mer brukt i organisasjoner. Til tross for den økende populariteten til oppadgående feedbacksprogrammer i ledelsens utvikling, gjenstår det spørsmålet om eller i hvilken grad disse programmene er effektive i å endre lederes adferd (Jhun et al., 2012).

Heslin og Gary (2004) konkluderer med at ledere som fikk feedback fikk prestasjonsforbedring. I denne kvasi-eksperimentelle studien ble arbeidsprestasjonen til ledere observert av underordnede til betydelig høyere sammenliknet med initial prestasjonen, og underordnes vurdering av en sammenligningsgruppen (Heslin & G. P, 2004). Som forfatterne av studien nevner så blir det vanskelig å generalisere resultatet av denne studien til alle ledere eller ledelser av organisasjoner. Studien er en viktig pekepinn i retning av at feedback oppover kan også være med på å endre atferd til ledere hvis de nødvendige verktøyene er på plass. Men det er ikke mange studier på feltet og det er behov for mer forskning (Heslin & G. P, 2004). Men det er ikke mange studier på feltet og det er behov for mer av slike studier for å kunne trekke noen konklusjon.

I studien til Tourish og Robson (2004) skriver de at forskning tyder på at feedback har en tendens til å strømme hovedsakelig fra personer med autoritet til sine underordnede. Med andre ord feedback blir levert fra ledere til sine ansatte. Dessuten har den begrensende upward feedbacken en tendens til å være preget av positive feedback enn negative feedback (Tourish & Robson, 2004). Med andre ord ledelsen får ikke ærlige og oppriktige feedback. Da kan man spørre seg hvorfor ikke ledere får ærlige feedback fra ansatte? Noen grunner er allerede nevnt ovenfor, men situasjonen kan være forskjellige fra land til land eller til og med fra en arbeidsplass til en annen.

Tourish og Robson (2004) nevner flere fordeler med å feedback til ledelsen, god kommunikasjon og åpen dør-politikken fra ledelsen for en organisasjon; (1) fremme delt

lederskap, og en økt vilje hos ledere til å handle på ansattes forslag, (2) en større tendens hos ansatte til å rapportere positive endringer i leders atferd, (3) forbedring av ledelsesatferd som følge av feedback, (4) et redusert gap mellom lederes selvvurdering og deres underordnede, (5) opprettelsen av forbedrede fora for å innhente informasjon, innhente forslag, løse konflikter, og legge til rette for uttrykk av misnøye (Tourish & Robson, 2004).

Disse faktorene er viktige for god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Det kan føre til mer åpenhet mellom ansatte og ledelsen i organisasjoner, samtidig minke statusforskjellen mellom toppen og bunnen eller gulvet i organisasjon. Generelt sett er folk mer følsomme overfor negative feedback, enn positive feedback (Tourish & Robson, 2004).

Sandaker (2010) sier at " tradisjonelle institusjoner holdes aktørene sammen av de formelle posisjonene de innehar. Deres roller og samhandlingsmønstre er altså nedfelt i organisasjonens formelle struktur" (Sandaker, 2010, s. 476). Hun henviser til hierarkiteorien som blir brukt i organisasjoner. Sandaker mener at en organisasjon er et komplekst adaptivt system der medlemmene av organisasjonen er i stadig interaksjon med hverandre, og organisasjonen er selvorganiserende eller adaptiv med omgivelsene rundt (Sandaker, 2010).

Komplekse adaptive system brukes til å forklare hvordan fremvoksende prosesser kan lette tilpasning av organisasjonen til turbulente omgivelser. En organisasjon kan betraktes som et lite samfunn der den mellommenneskelige samhandlingen foregår daglig. Medlemmene har både offisiell og uoffisielle roller. Den offisielle rollen er nedskrevet i kontrakten mellom den enkelte og organisasjonen. En ansatt har bestemte oppgaver som må gjennomføres daglig i forhold til organisasjonens vedtekter. Den uoffisielle rollen er den sosiale rollen man har i organisasjon. Man kan ha stor påvirkning på det de andre i organisasjonen sosialt uten at man bestemmer noe administrativt. Lederen eller ledelsen kan ta administrative beslutninger, men likevel ingen leder i sosiale sammenhenger.

Yukl (2020) mener i stedet for å erstatte hierarki teorien med kompleksitet teorien, bør man integrere de to teoriene for en mer komplett forklaring på effektiv ledelse i stor organisasjon. For en organisasjon har vedtekter og struktur som bestemmer hvordan organisasjonen skal styres.

Alle organisatoriske resultater er produkter av menneskelig atferd. Hvert resultat er produsert av noen som gjør noe. For å endre resultat, må man endre atferd (Daniels & Bailey, 2014). Det er lettere å måle prestasjonen til en ansatt som har en spesifikk oppgave. Man kan vurdere om oppgaven ble gjennomført på en god måte eller ikke. Det er ikke lett å vurdere prestasjonen til ledelsen på samme måte. Ledere tar beslutninger basert på informasjon de har tilgang til. Noe av informasjonen er tilgjengelig for ansatte også, mens annet informasjon er kun tilgjengelig for ledelsen. Da blir det vanskelig for ansatte å vurdere om ledelsens beslutninger er riktig eller feil på dette tidspunktet.

Nesten alle store organisasjoner har en Human Resource Management (HRM) som tar seg av anskaffelse av riktige medarbeidere, sørge for at utvikling av kompetanse og ferdigheter hos ansatte.

I mange land er arbeidslivet ikke godt regulert med lover og regler. I andre land finnes vedtatte regler på papiret, men praktiseres ikke i virkeligheten. I slike land er det vanskelig for en ansatt å gå ut offentlig mot lederen eller styret. Man er forsiktig med sin feedback i frykt for oppsigelse eller gjengjeldelse (Berliner et al., 2015).

Bearbeiding av upward feedback i Norge

I teorien burde organisasjonene i Norge utnytte feedbacken fra ansatte maksimalt for å skape mer lønnsomt og bærekraftig organisasjon i en verden som er i stadig forandring. For feedback av en ansatt som møter klienter/kunder ansikt til ansikt daglig er veldig verdifull informasjon. "Den norske arbeidslivsmodellen er tuftet på verdier som likhet, tillit og respekt"

(Elvekrok, 2017). Basert på disse verdiene bør ansatte ha mulighet til påvirke hverdagen sin på jobb med god dialog og ærlig feedback.

Men holder det med at ledere får ærlig og konstruktiv feedback? Hvordan bearbeider ledere feedbacken de får fra ansatte? Hva skjer med feedbacken som ledere og beslutningstakere får? Har feedback noen påvirkning på beslutningene som tas? Utnyttes de formelle mulighetene som finnes i den norske modellen på en god måte?

Siden ingen av studien er gjennomført i Norge blir det vanskelig å svare på noen av de spørsmålene om hvordan feedback blir håndtert av ledere og beslutningstakere i norske organisasjoner. Det er ikke nok kunnskap om de formelle mulighetene blir utnyttet maksimalt, og om det er forskjell mellom offentlig sektor og privat sektor. Det anbefales at organisasjonene i Norge evaluerer sine rutiner for bruk av feedback og kommunikasjon mellom ansatte og ledere.

Svakheter og styrker av litteraturstudie som metode

Fordelen med litteraturgjennomgang er at man søker etter relevante litteratur om det temaet man er interessert i. Det gir mulighet å undersøke hva forskning sier om det aktuelle temaet, og øke kunnskapen. Man kan alltid gå tilbake til kildene under hele arbeidet.

Svakheter med litteraturstudier er at kanskje det finnes ikke så mye forskning rundt temaet, og grunnlaget for å trekke noen konklusjoner blir veldig tynt. Ulempen er at sjansen for skjevhet (bias) er ganske stor. Man må velge nøkkelord for å kunne søke i databasene. Hvis man er uheldig med nøkkelordene kan man gå glip av en god del relevante litteratur. I tillegg må man velge artikler som man tror er de mest relevante for studien. Sannsynligheten for at man velger artikler som bekrefter eller avkrefter er stedet, noe som kan føre til konklusjon basert feil premisser.

For å minke faren for bias bør man søke hjelp av flere fagfolk innen samme felt for å få hjelp og veiledninger. Dessuten bør artiklene som blir valgt være fagfelleurdert og publisert av anerkjente tidsskrift og forlag. Det vil være en fordel å få hjelp til utvelgelse av artiklene.

Etiske betraktninger

Alle som driver med forskning, må ta hensyn til etiske betraktninger. Det er viktig at studien fyller alle etiske krav som gyldige samtykker og ivaretagelse av personvern (Mørch, 2010). Etiske vurderinger kan omhandle alle trinn i en studie. Etiske betraktninger er viktig i forskningsmetode i forbindelse med datainnsamling, hvem forskes på og hvordan forskningen foregår. Hvordan skal man behandle informasjonen om vedkommende? Kan man verne informantens anonymitet? Disse er viktige spørsmål om bør ha svar på før man går videre med studien. Hvis man bor et sted der det kanskje er 5-10 personer som har en spesiell kompetanse, kan man verne anonymitet i slike tilfelle? Det er selvfølgelig viktig at man driver med forskning for å skaffe mer kunnskap om et emne eller et samfunnsfenomen så lenge man kan klarer å opprettholde de etiske retningslinjene.

Mørck (2010) sier "Behovet for etisk diskusjon om praksis i vitenskaper som tilstreber kontroll i stedet for frigjøring av individet egne krefter, er derfor åpenbart " (Mørch, 2010, s. 179). I en litteraturstudie går man gjennom allerede eksisterende litteratur. Man antar at forfatterne av artiklene og tidsskrifts redaktørene har ivaretatt alle etiske hensyn. Alle valgte artiklene er fagfelleurdert og dermed regnes som artikler som fyller kravene av akademisk vitenskapelig kvalitet.

I motsetning til primærforskere, samler ikke den som tar en systematisk litteraturgjennomgang inn dypt personlig, sensitiv eller konfidensiell informasjon fra deltakerne. De som tar litteraturgjennomgang, bruker offentlig tilgjengelige dokumenter som

bevis og er sjelden pålagt å søke en institusjonell etikkgodkjenning før du starter en systematisk gjennomgang (Zawacki-Richter et al., 2019)

Alle som driver med systematisk litteraturstudie bør nøye granske hvordan deres personlige, profesjonelle eller økonomiske interesser kan påvirke vurdering av funnene i bestemte retning (Zawacki-Richter et al., 2019). Systematisk litteraturstudie krever innsats og ressurser og det er vanlig at man søker finansering. Selv om denne artikkelen er studentutgave, men likevel er det viktig at man er oppmerksom på disse punktene.

Det kan oppstå alvorlige etiske problemer hvis resultater fra studier som er skjeve eller feilaktige blir grunnlag for politisk vedtak med antakelse at disse funnene representerer en større befolkning (Zawacki-Richter et al., 2019). Med andre ord generalisering og stemping av en gruppe på grunn av skjeve eller feilaktige forskninger. Derfor er det viktig at man er alltid kildekritisk, og at man prøver å inkludere forskninger som viser andre resultater.

I atferdsanalysen blir etiske retningslinjer følges nøye og studenter må gjennomgå undervisning om etikk med henhold til den vitenskapelige praksisen. Ved OsloMet må alle studenter ha deltatt i to etiske seminarer for å kunne skrive masteroppgaven. Hensikten med de to seminarene er at studentene skal lære om etikk og hvilke etiske betraktninger man skal vurdere når man driver med forskning.

Man lærer også om fusk, plagiat og andre forhold som kan være skadelig for skadelig både forskningen og forskningsmiljøene. Plagiat er et sentralt tema i etikk undervisningen, og studentens oppgaver blir plagiat kontrollert.

En litteraturstudie er en gjennomgang av tidligere forskning, og den er ikke ny forskning. Man kommer ikke med nye kunnskap, men kan finne ny kunnskap i form av sammenhenger, innsikt og andre perspektiver.

Reliabilitet

Søkeresultatet ble gjennomgått nøye for å sikre så godt som mulig at alle aktuelle artikler ble inkludert. Det som svekker reliabiliteten, er at søket ble gjennomgått av samme person uten noen kontrollerte søkeresultatet.

Validitet

En grundig beskrivelse samt oversikt over søkehistorikk gir mulighet for replikasjon av studien nå og i fremtiden. En detaljert beskrivelse av metode, inkludering og ekskludering gir validitet til studien.

Videre forskning

Det anbefales videre forskning på effekten av feedback på ledere og beslutningstakere. De fleste studiene går på hvordan kan man øke presentasjoner i en organisasjon eller hvordan kan man eliminere uønskede atferd hos ansatte. Det vil si feedback fra personer med autoritet til sine underordnede. Ledere og beslutningstakere får informasjon om data som kan gi grunnlaget for bestemmelser, men de får ikke nok feedback om hvordan de selv (ledere) presterer. I de siste årene har bruken av multikilder feedback har økt, men likevel er det veldig få forskninger om effekten av slik feedback på lederes atferd.

Feedback bør være en viktig del av lederutdanninger og lederkurs i Norge. Ledere bør lære seg å gi gode og konstruktive feedback til sine underordnede og det er like viktig at ledere lærer også å motta av feedback. Ledere bør lære seg bearbeide feedback på en profesjonell måte slik at eventuelle uønskede atferd reduseres og leder prestasjonene øker. Ledere i organisasjoner bør satse på gode rutiner for å levere feedback å levere feedback, noe som kan hjelpe dem med å være tilpasningsdyktig i en verden i stadig endring.

Konklusjon

Feedback kan være et viktig middel for å ta riktige beslutningene en organisasjon dersom kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen er god. Ledelsen kan levere feedback til en ansatt på forskjellige måter, men de ansatte har ikke samme mulighetene. I et land som Norge der arbeidslivet er regulert gjennom lover og regler, er det lettere for en ansatt å gi ærlig feedback. Likevel er det vanskelig å si hvordan ledere bearbeider feedbacken de får fra sine underordnede.

Med den raske utviklingen i den digitale verden blir det mer vanlig å bruke digitale midler til å levere feedback av underordnede til ledelsen. Det hjelper organisasjoner til å tilpasse seg endringer i omverdenen. Ledelsen må bearbeide informasjon og data for å ha grunnlag til strategiske beslutninger slik at organisasjonen er lønnsomt og mer konkurransedyktig. Det er vanskelig å sjekke om ledelsen tar feedback fra ansatte om deres prestasjoner like seriøse som data og informasjon om forretningen.

Det er behov for mer grundige og systematiske studier for å undersøke effekten av feedback på ledere og beslutningstakere når feedbacken handler om lederes prestasjon og atferd.

Referanser

- Alcaide-Munoz, C., Bello-Pintado, A. & de Cerio, J. M. D. (2018). Manufacturing strategy process: the role of shop-floor communication [Article]. *Management Decision*, 56(7), 1581-1597. <https://doi.org/10.1108/md-01-2017-0085>
- Atwater, L. & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership quarterly*, 9(4), 423-426. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90009-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90009-1)
- Berliner, D., Greenleaf, A., Lake, M. & Noveck, J. (2015). Building Capacity, Building Rights? State Capacity and Labor Rights in Developing Countries. *World Development*, 72, 127-139. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.02.018>
- Capelo, C. & Dias, J. F. (2009). A feedback learning and mental models perspective on strategic decision making. *Etr&D-Educational Technology Research and Development*, 57(5), 629-644. <https://doi.org/10.1007/s11423-009-9123-z>
- Cooper, J O., Heron, T E. & Heward, W L. (2020). *Applied behavior analysis* (Third edition.; Global edition. utg.). Pearson Education.
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance management : changing behavior that drives organizational effectiveness* (5th , rev. utg.). Performance Management Publications.
- Davern, M. J., Mantena, R. & Stohr, E. A. (2008). Diagnosing decision quality. *Decision Support Systems*, 45(1), 123-139. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.12.012>
- Elvekrok, I. (2017). Motstander, medspiller, hva nå? Om tillitsvalgtrollen i avtaleverket. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(3), 216-228. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-03-05>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

- Heslin, P. A. & G. P, Latham, G. P. (2004). The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied psychology*, 53(1), 23-37. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00159.x>
- Hong, S. (2019). A Behavioral Model of Public Organizations: Bounded Rationality, Performance Feedback, and Negativity Bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1), 1-17. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy048>
- Jhun, S., Bae, Z.-T. & Rhee, S.-Y. (2012). Performance change of managers in two different uses of upward feedback: a longitudinal study in Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4246-4264. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.657000>
- Letmathe, P. & Zielinski, M. (2016). Determinants of feedback effectiveness in production planning. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), 825-848. <https://doi.org/10.1108/ijopm-12-2014-0623>
- Mørch, Willy-Tore. (2010). Betragtninger om etikk. I (s. 182-206). Gyldendal akademisk.
- Pannucci, C J. & Wilkins, E G. (2010). Identifying and avoiding bias in research. *Plast Reconstr Surg*, 126(2), 619-625. <https://doi.org/10.1097/PRS.0b013e3181de24bc>
- Park, Jin- A., Johnson, Douglas A., Moon, Kwangsu & Lee, Jaehee. (2019). The Interaction Effects of Frequency and Specificity of Feedback on Work Performance. *Journal of organizational behavior management*, 39(3-4), 164-178. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242>
- Sandaker, Ingunn. (2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer. I (s. 470-485). Gyldendal akademisk.
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A, Gage, N. A. & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-

2018). *Journal of organizational behavior management*, 40(3-4), 303-332.

<https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>

Smith, A. F. R. & Fortunato, V. J. (2008). Factors Influencing Employee Intentions to Provide Honest Upward Feedback Ratings. *Journal of business and psychology*, 22(3), 191-207. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9070-4>

Tourish, D. & Robson, P. (2004). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of communication management (London, England)*, 8(2), 150-167.

<https://doi.org/10.1108/13632540410807628>

Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. utg.). Pearson.

Zawacki-Richter, Olaf, Kerres, Michael, Bedenlier, Svenja, Bond, Melissa & Buntins, Katja. (2019). *Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application*. Wiesbaden: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7>

▼ Search History (16)

<input type="checkbox"/>	# ▲	Searches	Results
<input type="checkbox"/>	1	feedback/	21760
<input type="checkbox"/>	2	feedback*.tw.	79327
<input type="checkbox"/>	3	1 or 2	80022
<input type="checkbox"/>	4	decision making/ or management decision making/	91076
<input type="checkbox"/>	5	decision-making.tw.	117738
<input type="checkbox"/>	6	4 or 5	138863
<input type="checkbox"/>	7	3 and 6	3785
<input type="checkbox"/>	8	leadership/ or leadership qualities/ or leadership style/	51497
<input type="checkbox"/>	9	leader*.tw.	118867
<input type="checkbox"/>	10	management/ or business management/	21653
<input type="checkbox"/>	11	management*.tw. or exp Management Training/ or exp Management Decision Making/	251369
<input type="checkbox"/>	12	8 or 9 or 10 or 11	355147
<input type="checkbox"/>	13	7 and 12	689
<input type="checkbox"/>	14	limit 13 to peer reviewed journal	388
<input type="checkbox"/>	15	limit 14 to (danish or english or norwegian or swedish)	378
<input type="checkbox"/>	16	limit 15 to yr="2002 - 2023"	299

Business Source Elite (Ebsco) - Søkehistorikk

#	Query	Results
S1	TI feedback* OR KW feedback* OR AB feedback*	68,828
S2	DE "DECISION making" OR DE "DECISION making in business"	97,997
S3	TI "decision making" OR KW "decision making" OR AB "decision making"	113,584
S4	S2 OR S3	163,077
S5	S1 AND S4	2,234
S6	(DE "LEADERSHIP") OR (DE "MANAGEMENT") OR (DE "LEADERS") OR (DE "TOTAL quality management")	238,941
S7	TI (leader* OR management) OR KW (leader* OR management) OR AB (leader* OR management)	1,615,146
S8	S6 OR S7	1,693,196
S9	S5 AND S8	687
S10	S5 AND S8	502
S11	S5 AND S8	426
S12	S5 AND S8	421
S13	S5 AND S8 Limiters - Peer Reviewed; Published Date: 20020101-20231231	421

Academic Search Ultimate (Ebsco) - Søkehistorikk

#	Query	Results
S1	DE "PSYCHOLOGICAL feedback"	11,915
S2	TI feedback* OR KW feedback* OR AB feedback*	212,959
S3	S1 OR S2	213,652
S4	DE "DECISION making" OR DE "DECISION making in business"	121,245
S5	TI "decision making" OR KW "decision making" OR AB "decision making"	221,652
S6	S4 OR S5	270,863
S7	S3 AND S6	4,842
S8	(DE "LEADERSHIP") OR (DE "LEADERS") OR (DE "MANAGEMENT") OR (DE "LEADERSHIP training")	127,132
S9	TI (leader* OR management) OR KW (leader* OR management) OR AB (leader* OR management)	1,714,520
S10	S8 OR S9	1,751,519
S11	S7 AND S10	1,026
S12	S7 AND S10	996
S13	S7 AND S10 Limiters - Peer Reviewed; Published Date: 20020101-20231231	919
S14	S7 AND S10	919

Web of Science - Søkehistorikk

Type	Search Query and Results	Database	Results
Current session Export ▼			
<input type="checkbox"/> Search	feedback* (Topic) and "decision making" (Topic) and management OR leadership (Topic) and Review Article or Article (Document Types) and English (Languages) and 2023 or 2022 or 2021 or 2019 or 2020 or 2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014 or 2013 or 2012 or 2011 or 2010 or 2009 or 2008 or 2007 or 2006 or 2004 or 2005 or 2003 or 2002 (Publication Years)	Web of Science Core Collection	2,093
	12:52 PM	Show editions ▼	
<input type="checkbox"/> Search	feedback* (Topic) and "decision making" (Topic) and management OR leadership (Topic) and Review Article or Article (Document Types) and English (Languages)	Web of Science Core Collection	2,203
	12:49 PM	Show editions ▼	
<input type="checkbox"/> Search	feedback* (Topic) and "decision making" (Topic) and management OR leadership (Topic) and Review Article or Article (Document Types)	Web of Science Core Collection	2,234
	12:49 PM	Show editions ▼	
<input type="checkbox"/> Search	feedback* (Topic) and "decision making" (Topic) and management OR leadership (Topic)	Web of Science Core Collection	2,254
	12:48 PM	Show editions ▼	



PRISMA 2009 Flow Diagram Vedlegg 2

