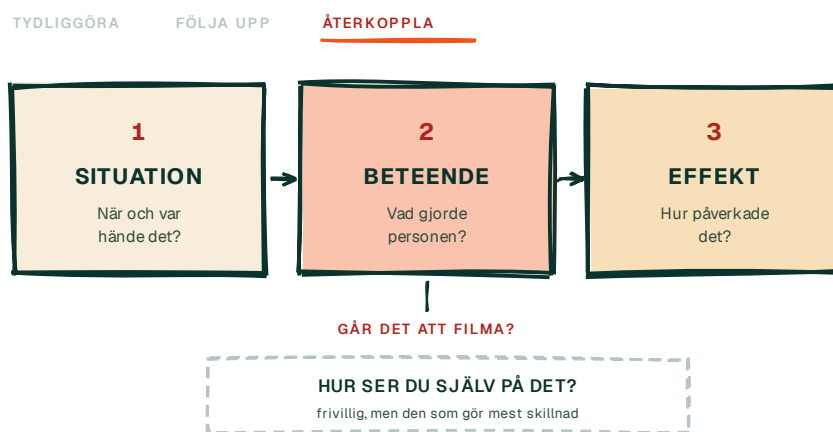


Situation, beteende, effekt

Tre meningar som går att säga utan manus

THEORVAR

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, 2000



Figur 1. Delarna sägs i den här ordningen och svarar var och en på en egen fråga. Utan den streckade rutan är beskrivningen färdig, med den blir den ett samtal.

Vilka som ritade den

Formen kommer från **Center for Creative Leadership**, ett amerikanskt forsknings- och utbildningsinstitut i Greensboro i North Carolina som grundades 1970. Den presenterades år 2000 i den lilla handboken *Feedback That Works*, som förlaget tillskriver **Sloan R. Weitzel**, och som kom i en andra upplaga 2019. På engelska heter modellen *Situation, Behavior, Impact* och förkortas SBI, och därifrån har den spridit sig till ledarskapsprogram över hela världen.

Modellen är inte tänkt som en teori om återkoppling utan som en tumregel för hur en mening ska byggas. Den flyttar beskrivningen bort från personen och till en avgränsad händelse, ungefär som ett vittnesmål: en tidpunkt, en handling och en följd.

Modellen brukar ställas mot jag-budskapet, men de löser olika problem. Jag-budskapet bär en känsla utan att den blir en anklagelse, och kräver tid att formulera. Den här modellen är byggd för att något ska bli sagt alls, i en korridor, samma dag.

Den fjärde delen, som är frivillig

Efter effekten kommer en fråga: *hur ser du själv på det?* Sedan tystnad. Det ledet hoppas oftast över, och det är det enda som gör beskrivningen till ett samtal i stället för ett besked.

Så fungerar modellen

Tre led, i tur och ordning. Inget av dem får hoppas över, och de får inte byta plats.

- **Situation.** När och var. Ju smalare desto bättre: ett bestämt möte en bestämd dag, inte »på möten«. Det smala förankrar samtalet i något båda minns.
- **Beteende.** Vad personen gjorde. Testet är om en utomstående hade kunnat filma det. »Du är dominant« går inte att filma, »du talade i fem minuter utan att släppa in någon« går.
- **Effekt.** Hur det påverkade arbetet, gruppen eller dig. Här och ingen annanstans hör din egen upplevelse hemma, och den ska sägas som just en upplevelse.

Var modellen hör hemma i ordningen

Modellen förutsätter något som sällan sägs högt: att det redan finns en gemensam bild av vad som skulle göras och vad som räknades som bra. Elvnäs och Söderfjäll sammanfattar chefs arbete i tre led, tydliggöra, följa upp och återkoppla, och det är i det tredje den här modellen används. Sleiman och kollegor (2020) pekar i samma riktning: effekten var störst när återkopplingen kombinerades med tydliga förutsättningar före arbetet, alltså instruktion eller mål. Utan det steget blir modellen tre välformulerade meningar om något mottagaren aldrig visste var förväntat.

Vad modellen inte säger

Formen har ingen egen forskningsgrund. Det finns såvitt känt ingen studie som jämför SBI med något annat sätt att formulera återkoppling, så den bör presenteras som ett verktyg ur praktiken och inte som ett resultat. Principen under har däremot starkt stöd. Kluger och DeNisi vägde 1996 samman 607 effektmått och fann att återkoppling försämrade prestationen i mer än en tredjedel av fallen, och att risken växte ju närmare personen beskedet landade.

Två gränser: modellen utelämnar känslan, vilket ibland är just det som behöver sägas, och den kan användas som en artig förpackning kring ett omdöme om personen. Går beteendeleddet inte att filma är det ingen situation, inget beteende och ingen effekt, utan en tolkning i tre delar.

En fråga att ta med

Tänk på det senaste du sa till någon om deras arbete. Hade en utomstående kunnat filma det du beskrev, och visste personen på förhand vad som räknades som bra?

Källor. Center for Creative Leadership & Weitzel, S. R. (2000). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. Greensboro: CCL Press. · Elvnäs, S. & Söderfjäll, S. (2023). *Kära ledarskap*. Stockholm: Ett hum förlag. · Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. · 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.