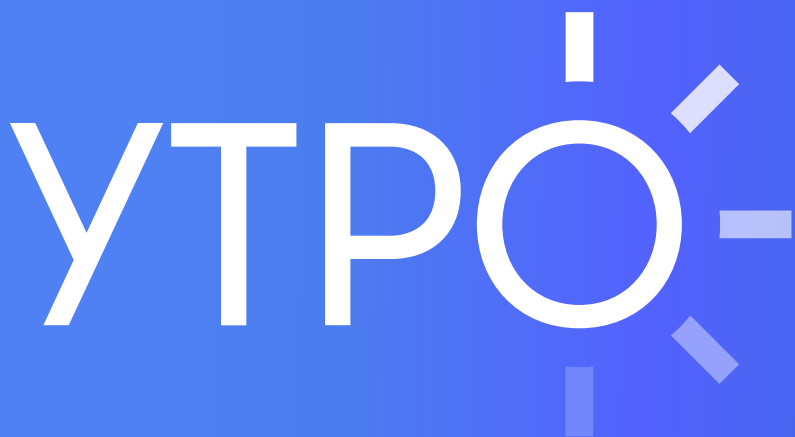


Обратная связь по модели SBI





Зачем нужна структура для обратной связи

Большинство сложностей с обратной связью возникают не из-за нехватки желания у руководителя, а из-за отсутствия структуры разговора. Без чёткой структуры обратная связь легко превращается либо в размытую похвалу («ты молодец, продолжай в том же духе»), либо в обвинение, которое переходит на личность («ты безответственный», «ты невнимательный»). Оба варианта не помогают сотруднику понять, что именно нужно изменить или продолжать делать.

Модель SBI решает эту проблему: она задаёт простую последовательность, которая делает обратную связь конкретной, справедливой и ориентированной на факты, а не на оценку личности. Благодаря этому сотрудник не занимает защитную позицию, а слышит именно то, что руководитель хочет донести.

Обратная связь работает только тогда, когда человек может связать её с конкретным действием и понять, к чему это действие привело. Без этой связки любая обратная связь звучит как личное мнение, а не как рабочая информация.



Что такое модель SBI и откуда она взялась

SBI расшифровывается как Situation (Ситуация), Behavior (Поведение), Impact (Влияние).

Модель была разработана американской некоммерческой организацией Center for Creative Leadership (CCL), которая специализируется на исследованиях и разработке инструментов лидерства, и с тех пор стала одной из самых распространённых техник обратной связи в корпоративном обучении по всему миру.

Буква	Этап	Суть
S	Situation (Ситуация)	Конкретный момент времени и контекст, в котором произошло событие
B	Behavior (Поведение)	Что именно человек сделал или сказал — наблюдаемые факты, без интерпретаций
I	Impact (Влияние)	Как это поведение повлияло на результат, команду, клиента или самого руководителя

Ключевая идея модели — двигаться от конкретного и проверяемого факта к его реальным последствиям, не делая по пути скачок к обобщениям о характере или личности человека.

Situation — описываем ситуацию

Первый шаг — точно обозначить, когда и где произошло событие, о котором пойдёт речь. Это помогает избежать ощущения, что обратная связь — это общая претензия «ты всегда так делаешь», а не разговор о конкретном случае.

- ✓ Хорошее описание ситуации отвечает на вопросы: когда это было, где, в каком контексте (совещание, переписка, встреча с клиентом). Чем точнее привязка ко времени и месту, тем легче сотруднику вспомнить именно этот эпизод и не спутать его с другими.

Примеры формулировок:

- ✓ «Вчера на встрече с клиентом, когда обсуждали сроки проекта...»
- ✓ «На вчерашнем созвоне команды, когда Мария представляла отчёт...»
- ✓ «В переписке по проекту X в понедельник утром...»

Behavior — описываем поведение

Это самый важный и одновременно самый сложный этап. Задача — описать именно наблюдаемое поведение: то, что можно было увидеть или услышать со стороны, как будто вы смотрите видеозапись события. Это принципиально отличается от интерпретации намерений или черт характера человека.

- ✓ Разница между поведением и оценкой личности критична: «ты перебил коллегу три раза во время его выступления» — это поведение. «Ты невнимательный и не уважаешь коллег» — это оценка личности, которая почти всегда вызывает защитную реакцию, а не готовность услышать и измениться.

Оценка личности (избегать)	Наблюдаемое поведение (использовать)
«Ты безответственный»	«Отчёт был сдан на два дня позже согласованного срока»
«Ты не умеешь слушать»	«Во время обсуждения ты трижды перебил коллегу до того, как он закончил мысль»
«Ты молодец, всё супер»	«Ты подготовил презентацию с чёткой структурой и заранее прислал её команде для вопросов»

Impact — описываем влияние

Последний шаг — объяснить, как именно поведение повлияло на результат, атмосферу в команде, клиента или лично на руководителя. Это тот элемент, который придаёт обратной связи смысл: без него сотрудник может не понять, почему конкретное поведение вообще имеет значение.

- ✓ Полезно говорить от первого лица о собственном восприятии («я почувствовал», «мне показалось», «команда, судя по всему, восприняла это как...»), а не утверждать за других людей их чувства как факт. Это делает обратную связь честной и снижает риск спора о том, «а точно ли все так подумали».

Примеры формулировок:

- ✓ «Из-за задержки отчёта мы не успели подготовить материалы к встрече с клиентом вовремя»
- ✓ «Когда ты перебивал коллегу, у меня возникло ощущение, что его мнение не так важно, и, кажется, у него тоже»
- ✓ «Благодаря такой подготовке презентации команда пришла на встречу с вопросами по существу, и обсуждение получилось продуктивным»

Развёрнутая версия: SBI-I с приглашением к диалогу

Классическую модель SBI часто дополняют четвёртым элементом — Intent или Invite, приглашением к диалогу. После того как руководитель озвучил ситуацию, поведение и влияние, важно не завершать разговор монологом, а передать слово сотруднику: спросить, как он видит ситуацию, согласен ли с описанием, что думает о дальнейших шагах.

- ✓ Это превращает обратную связь из одностороннего сообщения в разговор, где сотрудник тоже участвует в поиске решения — а значит, с большей вероятностью возьмёт на себя ответственность за изменения.

Вопросы для этапа приглашения к диалогу:

- ✓ «Как ты видишь эту ситуацию?»
- ✓ «Что, на твой взгляд, можно сделать иначе в следующий раз?»
- ✓ «Какая поддержка от меня была бы полезна?»

Позитивная обратная связь

Элемент	Формулировка
Situation	«На вчерашней презентации для инвесторов...»
Behavior	«...ты заранее подготовил ответы на три самых сложных вопроса, которые могли задать, и спокойно ответил на них, когда они прозвучали»
Impact	«Это произвело сильное впечатление на инвесторов и, как мне кажется, укрепило доверие к проекту»

Корректирующая обратная связь

Элемент	Формулировка
Situation	«На сегодняшнем созвоне с командой...»
Behavior	«...ты трижды прерывал Ивана, когда он ещё не закончил объяснять свою идею»
Impact	«У меня возникло ощущение, что его точка зрения осталась не до конца услышанной, и, кажется, он тоже это почувствовал — дальше в разговоре он говорил заметно меньше»

Чек-лист перед разговором

- ✓ Выбран один конкретный эпизод, а не обобщение нескольких ситуаций.
- ✓ Формулировка поведения описывает наблюдаемые факты, а не оценку личности.
- ✓ Объяснено реальное влияние поведения на результат, команду или клиента.
- ✓ Обратная связь даётся близко по времени к самому событию.
- ✓ Предусмотрено время и вопросы, чтобы услышать точку зрения сотрудника.
- ✓ Тон разговора спокойный и уважительный, независимо от того, позитивная это обратная связь или корректирующая.



Ознакомиться с обучением
университета УТРО и оставить
заявку можно на сайте

