

atd 25

**WASHINGTON, DC
MAY 18-21**

Коллеги, компании CBSD и Natico Solutions участвовали в конференции ATD'25 в Вашингтоне, на которой присутствовали более 8000 HR-ов из более чем 83 стран.

Мы подготовили для вас материалы с этой выставки, а также кратко сформулировали основные тезисы. Приятного изучения.

Пять инструментов с ATD 2025, которые стоит взять на вооружение специалистам L&D

Перед вами краткий обзор пяти актуальных инструментов и подходов, которые были представлены на международной конференции ATD 2025 и получили внимание профессионального сообщества в сфере обучения и развития. Эти инструменты отвечают на **вызовы времени**: необходимость говорить о трудных вещах, быстро убеждать бизнес, создавать устойчивую культуру роста и использовать ошибки как ресурс.

Каждый из них применим в практике L&D: для тренеров, разработчиков программ, бизнес-партнёров по обучению и организационному развитию.

Инструмент 1 — ORPO

ORPO — это модель, представленная в контексте Compassionate Accountability, которая помогает выстраивать диалог, разрешать конфликты и сохранять уважительное взаимодействие. Она используется в тренингах по развитию лидерства, управлению эмоциями и построению устойчивых команд.

ORPO — аббревиатура четырёх шагов:

O

Observe
(Наблюдай)

- Что конкретно произошло?
- Какая ситуация вызывает напряжение?

R

Reflect
(Рефлексируй)

- Как это влияет на меня?
- Какие эмоции и реакции я испытываю?

P

Plan
(Планируй)

- Что я хочу изменить?
- Какое действие я считаю нужным предпринять?

O

Outcome
(Результат)

- Какой результат я ожидаю?
- Что будет показателем успеха?

Зачем нужна модель

ORPO помогает:

- Осознанно выйти из эмоциональной реакции (особенно в конфликтах),
- Построить структурированный диалог,
- Избежать агрессии и пассивной агрессии,
- Сохранить субъективное «я» и уважение к «другому»,
- Сделать разговор не о людях, а о действиях и последствиях.

Пример применения ORPO

Контекст: Руководитель замечает, что сотрудник регулярно опаздывает на совещания.

Применение ORPO:

- **Observe:** «Я заметил, что ты опоздал на 3 последние встречи в этом месяце на 10–15 минут».
- **Reflect:** «Когда это происходит, мне сложно вовлекать команду с самого начала, и я чувствую напряжение, потому что времени на обсуждение меньше».
- **Plan:** «Мне важно, чтобы встречи начинались вовремя. Я хочу обсудить, что тебе мешает приходить вовремя, и найти решение».
- **Outcome:** «Я хотел бы, чтобы ты был на встречах к началу. Это поможет команде оставаться вовлечённой и сохранять ритм».

Как использовать ORPO в команде

- **Внедрить как культуру обратной связи:** научить сотрудников задавать структуру разговора.
- **Применять в ретроспективах, one-on-one и при конфликтах.**
- **Добавить в чек-листы фасилитаторов и менеджеров:** как способ вернуть разговор в конструктивное русло.
- **Интегрировать с практиками эмоциональной осознанности и эмпатии** (например, в сочетании с Nonviolent Communication или SCARF).

“ORPO is a non-defensive structure for difficult conversations. It’s not about avoiding tension — it’s about using tension productively.”

Ценность для L&D

Модель ORPO помогает внедрять культуру конструктивной обратной связи и эмоционально устойчивого взаимодействия. Она особенно полезна для фасилитаторов, руководителей программ лидерства, тренеров по soft skills и менеджеров команд. ORPO легко адаптируется под любые корпоративные контексты — от one-on-one до ретроспектив и групповых обсуждений.

Инструмент 2 — Duarte's Datastory®

Модель Duarte's Datastory® — это методика визуального и смыслового структурирования данных для бизнес-презентаций и обоснования решений, особенно в контексте обучения и развития (L&D). Она была представлена на ATD 2025 в презентации «Craft Your L&D ROI Datastory» компанией Duarte — признанным экспертом в области сторителлинга и коммуникаций.

Цель Datastory

Преобразовать сухие данные и метрики обучения в убедительную историю, которая поможет:

- Принять решение об инвестировании в L&D,
- Показать связь между обучением и бизнес-результатами,
- Пробудить доверие, эмоции и интерес у лидеров и стейкхолдеров.

Структура Datastory (шаги)

1. Start with Empathy. Что важно для вашего слушателя?

Duarte предлагает начать с понимания, на какие рычаги влияет ваше решение. Все идеи должны попадать в одну из шести бизнес-задач:

ПОВЫШЕНИЕ	СНИЖЕНИЕ
Revenue & Profit (доходы)	Cost (затраты)
Market Position (бренд, охват)	Time to Market (внедрение решений)
Retention (удержание людей)	Risk (репутация, безопасность, ошибки)

Пример: если ваша инициатива снижает текучесть — вы работаете на retention, значит, ваше сообщение должно быть сфокусировано на этом.

2. Plan Your Story. Планирование

Ответьте на 4 ключевых вопроса (можно в команде или индивидуально):

- Какую проблему или возможность вы решаете?
- Кто ваш стейкхолдер / принимающий решение?
- Какое действие вы предлагаете предпринять?
- Какие метрики доказывают вашу правоту?

Это основа для составления “The Big Idea” (см. ниже).

3. Clarify the Stakes & Big Idea

Big Idea = Point of View + Stakes

- **POV (позиция):** что вы хотите изменить / предложить?
- **Stakes (ставки):** что будет, если не внедрить идею? или что выиграем, если внедрим?

Пример формулировки Big Idea: «Если мы внедрим модуль наставничества для новых лидеров, это ускорит адаптацию, сократит ошибки и сэкономит до 1 млн рублей ежегодно на текучести».

4. Use Story Structure (Act 1 – 2 – 3)

Модель трёх актов помогает воспринимать данные как цельное повествование:

АКТ	ВОПРОС	РОЛЬ
1	Что сейчас происходит?	Контекст, проблема, суть задачи
2	Что создаёт проблему / шанс?	Последствия, симптомы, данные
3	Что мы предлагаем?	Решение + метрики успеха (Big Idea)

Используйте «но», «и», «поэтому», «в результате» — они помогают связать акты логически.

Пример: Datastory для модуля по soft skills

- **Act 1:** «40% новых менеджеров не проходят оценку на 6 месяце. Причина — нехватка навыков коммуникации и обратной связи.»
- **Act 2:** «Это приводит к высоким затратам на найм и снижению вовлечённости команд. Компании с программами по soft skills показывают +17% по удержанию.»
- **Act 3:** «Мы предлагаем ввести 3-недельный курс по лидерским навыкам с наставниками. Это даст прирост удержания на 10%, ROI — 4,2х.»

Что даёт Duarte's Datastory?

- **Структуру** → ваши идеи становятся ясными и убедительными.
- **Эмпатию** → вы говорите на языке бизнеса.
- **Конверсию** → вы повышаете шансы, что обучение профинансируют или масштабируют.

Ценность для L&D

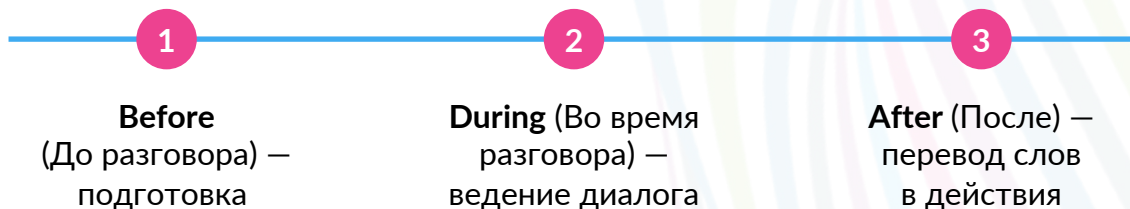
Эта модель позволяет специалистам по обучению «переводить» результаты обучения на язык бизнеса. Она помогает готовить убедительные аргументы для обоснования инвестиций в программы развития, создавать презентации, доклады и отчёты, которые убеждают и вовлекают топ-менеджеров. Особенно полезна при работе с ROI, HR-аналитикой, планами внедрения и согласования бюджета.

Инструмент 3 — Crucial Conversations (VitalSmarts)

Crucial Conversations — это авторская модель коммуникации от VitalSmarts (ныне Crucial Learning), разработанная для того, чтобы научить людей вести сложные, эмоционально заряженные разговоры, не разрушая отношения и не избегая темы. Модель помогает трансформировать разногласия в диалог и достигать лучших результатов в работе и в личных отношениях.

Структура модели Crucial Conversations for Mastering Dialogue

Модель разбита на три фазы:



BEFORE: подготовка к разговору

- **Get Unstuck** — Определи, действительно ли ситуация требует «критического разговора». Используй CPR:
 - **Content (содержание):** разовая проблема.
 - **Pattern (модель):** повторяющаяся ситуация.
 - **Relationship (отношения):** разрушение доверия.
- **Master My Stories** — Выяви свои внутренние интерпретации. Раздели:
 - **Факты:** что действительно произошло;
 - **Истории:** какие эмоции и интерпретации ты добавил.
- **Start with Heart.** Уточни свои цели: что ты действительно хочешь для себя, для другого, для отношений?

DURING: ведение разговора

- **Learn to Look** — Следи за признаками молчания (silence) и словесной агрессии (violence) — это индикаторы потери безопасности в разговоре.
- **Make It Safe** — Используй Контрастирование: «Я не хочу сказать, что ты виноват... Я хочу понять, что произошло и как мы можем решить это вместе.»
- **STATE My Path**
 - Share your facts: «Я заметил, что...»
 - Tell your story: «Мне кажется, что...»
 - Ask for others' paths: «Как ты это видишь?»
 - Talk tentatively: избегай категоричных суждений.
 - Encourage testing: поощряй диалог, а не монолог.

- **Explore Others' Paths** — Используй инструменты:
 - **Mirroring:** «Ты говоришь, что всё нормально, но я вижу по тону...»
 - **Paraphrasing:** «То есть ты говоришь, что...»
 - **Priming:** «Ты беспокоишься, что если мы сделаем это...?»
- **Seek Mutual Purpose** — Найди или создай общую цель, ради которой оба участника готовы вести диалог.

AFTER: действия по итогам

- **Move to Action** — Конкретизируй:
 - Кто?
 - Что сделает?
 - К какому сроку?
 - Как будет отслеживаться результат?
- **ABC Response** (если разговор инициировал другой)
 - **Agree:** «Да, согласен с этим.»
 - **Build:** «Добавлю, что...»
 - **Compare:** «Я вижу это иначе. Давай сравним...»

СИТУАЦИЯ	ИНСТРУМЕНТ	ПРИМЕР
Человек обороняется	Contrast	«Я не хочу обвинять, я хочу разобраться...»
Нужно начать разговор	Start with facts, story, ask	«Я заметил, что ты не сдал отчет. Мне показалось, что ты перегружен. Что происходит?»
Собеседник замыкается	Explore Others' Path	«Ты говоришь, что всё хорошо, но звучишь расстроено. Что ты сейчас ощущаешь?»
Разговор закончился	Move to Action	«Давай зафиксируем: ты пишешь проект до пятницы, я проверяю — договорились?»

Ценность для L&D

Crucial Conversations — ключевой инструмент для создания культуры открытого диалога. Подходит для тренингов по управлению командами, ведению переговоров, развитию эмоционального интеллекта. Также может быть встроен в программы адаптации, лидерства и карьерного роста. Используется как в живом формате, так и в онлайн-симуляциях.

Инструмент 4 — Типология провалов

Из выступления Эми Эдмонсон (Amy Edmondson) ключевым инструментом является **типология ошибок (Failure Typology)**, которая помогает организациям переосмыслить отношение к провалам и использовать их как источник обучения и инноваций.

Эми Эдмонсон выделяет три типа ошибок, каждый из которых требует разного подхода и имеет разную природу:

1. Базовые ошибки (Basic Failures)

- **Характеристика:** Простые ошибки, вызванные нарушением известных процедур, человеческими ошибками или невнимательностью.
- **Контекст:** Известная ситуация, в которой есть проверенные правила.
- **Пример:** Сотрудник Citibank в 2020 году по ошибке перевёл \$900 млн, нажав не ту кнопку в форме.
- **Решение:** Такие ошибки надо предотвращать с помощью стандартов, обучения, инструкций.

2. Сложные ошибки (Complex Failures)

- **Характеристика:** Возникают из-за сочетания множества факторов, ни один из которых сам по себе не привёл бы к провалу.
- **Контекст:** Переменная среда с частично известными параметрами.
- **Пример:** Крушение танкера Torrey Canyon в 1967 году: сочетание усталости капитана, течений, плохой видимости и механической поломки.
- **Решение:** Необходимо уделять внимание взаимодействию систем, проводить анализ инцидентов, разбирать причины комплексно.

3. Интеллектуальные ошибки (Intelligent Failures)

- **Характеристика:** Ошибки, возникающие в ходе экспериментов в новой, неизведанной области. Они неизбежны и полезны.
- **Контекст:** Новизна, неопределённость, отсутствие проторенных путей.
- **Пример:** Компания Eli Lilly тестировала новый препарат от рака, но на этапе клинических испытаний он не дал ожидаемого результата. Это был сознательный, оправданный риск.
- **Решение:** Эти ошибки нужно принимать, анализировать и использовать как точки роста. Они — основа инноваций.

Критерии «интеллектуальной ошибки»

Чтобы ошибка считалась интеллектуальной, она должна соответствовать следующим 4.5 условиям:

- Это действительно новая территория.
- Делалось ради разумной цели, а не ради эксперимента ради эксперимента.
- Проведена предварительная подготовка (анализ, расчёты).
- Ошибка — как можно меньшая по масштабу.
- После неё сделаны выводы, уроки распространены в организации.

Как применять типологию

ТИП ОШИБКИ	ЧТО ДЕЛАТЬ	ПОДХОД
Базовая	Предотвращать	Процессы и стандарты
Сложная	Анализировать	Системный подход, командная работа
Интеллектуальная	Принимать и учиться	Поддержка экспериментов, культура открытости

Организационный вывод

"Fail well" — значит предотвращать первые два типа и активно извлекать уроки из третьего. Этот инструмент помогает организациям формировать культуру, в которой ошибки — не повод для страха, а основа обучения и роста.

Ценность для L&D

Модель помогает переосмыслить подход к ошибкам — не как к провалам, а как к точкам роста. Особенно полезна при внедрении культуры психологической безопасности, поддержке инноваций и agile-форматов, в программах по построению команд, лидерству и организационному обучению. Эту типологию можно применять в ретроспективах, обзорах результатов проектов и при работе с фидбеком.

Инструмент 5 — Формула лидерства Jack Zenger

Модель лидерства от Джека Зенгера (Jack Zenger) из презентации «Формула развития лидерства: Три ингредиента, которые гарантируют успех» представляет собой структурированный подход к построению лидерских программ, обеспечивающих реальную трансформацию поведения и рост эффективности. Это одна из наиболее практически ориентированных моделей для L&D и T&D-специалистов.

Формула лидерства Jack Zenger — это с подход к разработке программ лидерского развития, основанный на исследовании, что действительно работает. Он выделяет три обязательных компонента, без которых программы оказываются слабоэффективными.

Компонент 1: Методы, которые реально меняют поведение

Программа должна не просто передавать знания, а запускать трансформацию в поведении. Этому способствуют:

- 360-градусная обратная связь как триггер для самоосознания
- регулярный коучинг или поддержка со стороны менеджера
- фокус на ключевых лидерских навыках: влияние, принятие решений, стратегическое мышление, управление конфликтами и др.
- практическая отработка навыков в реальных или моделируемых условиях
- использование текущей рабочей роли как площадки для развития
- инструменты самонаблюдения и рефлексии
- постепенное внедрение новых моделей поведения в привычную практику

Особенность: обучение должно быть встроено в повседневную деятельность, а не отделено от неё.

Компонент 2: Массовое вовлечение управленческого пула

Один из ключевых факторов успеха — масштаб. Чем больше руководителей участвуют в программе, тем выше эффект на уровне культуры и бизнес-практик. По данным Zenger/Folkman:

- Программа, охватывающая 25% руководителей, влияет на тактику
- Программа, охватывающая 50% — влияет на культуру
- Программа, охватывающая 75% и выше — трансформирует организацию

Компонент 3: Долгосрочность

Развитие лидерства — это не однодневный тренинг. Эффективная программа включает:

- несколько модулей с промежутками (4–6 недель) для практики
- инструменты отслеживания прогресса (опросы, самооценка, интервью)
- регулярную рефлексию и пересмотр целей
- культуру обратной связи и роста
- поддержку со стороны HR и линейных руководителей

Зенгер подчеркивает: изменения происходят не за счет мотивационных лозунгов, а за счет повторяющейся, подкрепляемой практики и окружения, которое помогает закрепить новое поведение.

Почему модель работает

- Основана на 40+ годах исследований Zenger/Folkman в разных странах
- Учитывает как индивидуальные, так и системные факторы
- Встраивает развитие в повседневную деятельность
- Балансирует между личной ответственностью лидера и поддержкой организации

Ценность для L&D

Модель помогает строить действительно работающие лидерские программы, фокусируясь на изменении поведения, а не просто передаче знаний. Она задаёт структуру для модульного обучения с обратной связью и практикой, позволяет интегрировать обучение в повседневную деятельность и привязывать его к бизнес-результатам (например, удержание, вовлечённость, эффективность команд).

Особенно полезна для масштабных инициатив, развития лидерского пула и оценки долгосрочных эффектов развития.

CBSD

<https://cbbsd.ru>

cbstdinfo@cbbsd.ru

8 (495) 540-05-45

https://t.me/CBSD_Official

Natico Solutions

<https://natico-solutions.ru/>

ask@natico-solutions.com

8 (800) 700-10-29