

atd

WASHINGTON, DC
MAY 18-21

Основные факты про ATD

Вашингтон, США 18–21 мая 2025

8400

участников

500+

спикеров

83

страны

80

лет на рынке

400

сессий

350+

стендов

13

параллельных
треков

12

русскоязычных
делегатов

Simone Biles
On the Mainstage
Mon, May 19 at 8 a.m.
Doors Open at 7 a.m.

Sponsored by
EVERYTHING DISC
a Maynard

atd 25



UPTOWN DINING DISTRICT



THE CHANGE

atd 25

hunet
ATD-TV Sponsor

CBSD Global

Русскоязычная делегация 2025

Анна Кирин

Вячеслав Дриго

Игорь Корганов

Елена Малильо

Марина Смусь

Сергей Тузиков

Максим Шмакотин

Екатерина Тимохина

Юрий Горбак

Дмитрий Семенов

Светлана Баронене

Андрей Шишаков



Привет от Елены Малильо

Грядет «серебряное цунами»

В последующие 5 лет поколение «бейби-бумеров» выйдет на пенсию (они составляют 25–28% населения). Это может усилить кадровый голод во многих сферах.

Кейс-трекинг

ИИ может уже сейчас автоматизировать передачу и хранение опыта уходящих поколений. Критично важно в медицине, образовании, производстве, строительстве, агроиндустрии.

Поколение Alpha (2010–2025 г.р.)

Выходит на работу в 2028 году. У них высокие требования к открытости, конструктивной обратной связи. Зумеры также стремятся к балансу между работой и личной жизнью. **И ХОТЯТ ДЖИПИТИ В НАЧАЛЬНИКИ!!!**



Елена Малильо

- Основатель Университета Бизнес-навыков будущего
- Консультант по повышению продуктивности команд и развитию лидеров
- Коуч и ментор первых лиц российских и глобальных компаний, **MCC ICF**
- Методолог, фасилитатор, медиатор

Привет от Светланы Баронене

Новый подход в корпоративной культуре и психологической безопасности:

- Не «жизнестойкость», а **«корпоративная ловкость»** (corporate agility)
- **«Культура бесстрашия»** для естественной практики «разблокирования» ошибок
- В условиях неопределённости не каждое решение будет успешным — и это нормально:
 - **Ошибка** — это результат конкретного действия или бездействия, на которое можно повлиять.
 - **Неудача** — это результат стечения обстоятельств, часто независящих от человека.



Светлана Баронене

- Акционер, партнер компании ООО «Центр развития корпоративной культуры» («™Тренинг-Бутик»)
- Доцент НИУ Высшая Школа Экономики
- Руководитель Школы корпоративного антрополога
- Консультант-эксперт по теме «Стратегия и управление изменениями», Executive coach

Привет от Юрия Горбак

Вопросы ответственности:

**«Если вы стоите в пробке —
вы и есть пробка»**



Юрий Горбак

- Организатор фестиваля ПиР.
- Практики развития, Предприниматель

Привет от Сергея Тузикова

Искусственный интеллект

Идеальный объект для построения отношений в условиях увеличивающейся разобщенности, дистанцированности, одиночества.

Привлекательность ИИ

Возможность чувствовать свою значимость и власть, что сложно или невозможно в отношениях с людьми.



Сергей Тузиков

- Тренер, консультант по организационному и кадровому развитию
- Коуч, психоаналитический психотерапевт, супервизор, ментор

Привет от Марины Смусь

Для меня самыми важными для изучения были темы лидерства и готовности к будущему:

Неопределенность рассматривается как новая база

Новая стабильность — это постоянные изменения. Ты отталкиваешься от того, что «так как сейчас» это временное состояние и готовишь себя и бизнес к тому, чтобы проживать изменения как победители.

Пересмотр подхода

К тому, какие качества в себе должен развивать лидер, какие поведения демонстрировать, какую среду создавать, для того, чтобы бизнес развивался с опережением контекста. Вот это изменение в парадигме — самый важный инсайт.



Марина Смусь

HR director bacardi

Зачем надо ехать?

Современно ли?

Актуально ли?

Нужно ли это нам?

atd 25 
 TOTAL ATTENDEES 8400
 International Attendees 1300
 Countries 83

@TOP 10 COUNTRIES

- 1 Canada 236
- 2 Republic of Korea 226
- 3 Japan 146
- 4 Brazil 97
- 5 United Kingdom 74
- 6 Greater China 62
- 7 Singapore 38
- 8 Saudi Arabia 28
- 8 India 28
- 10 Netherlands 27

Thank You!!!

О чем больше не говорят



Wellbeing



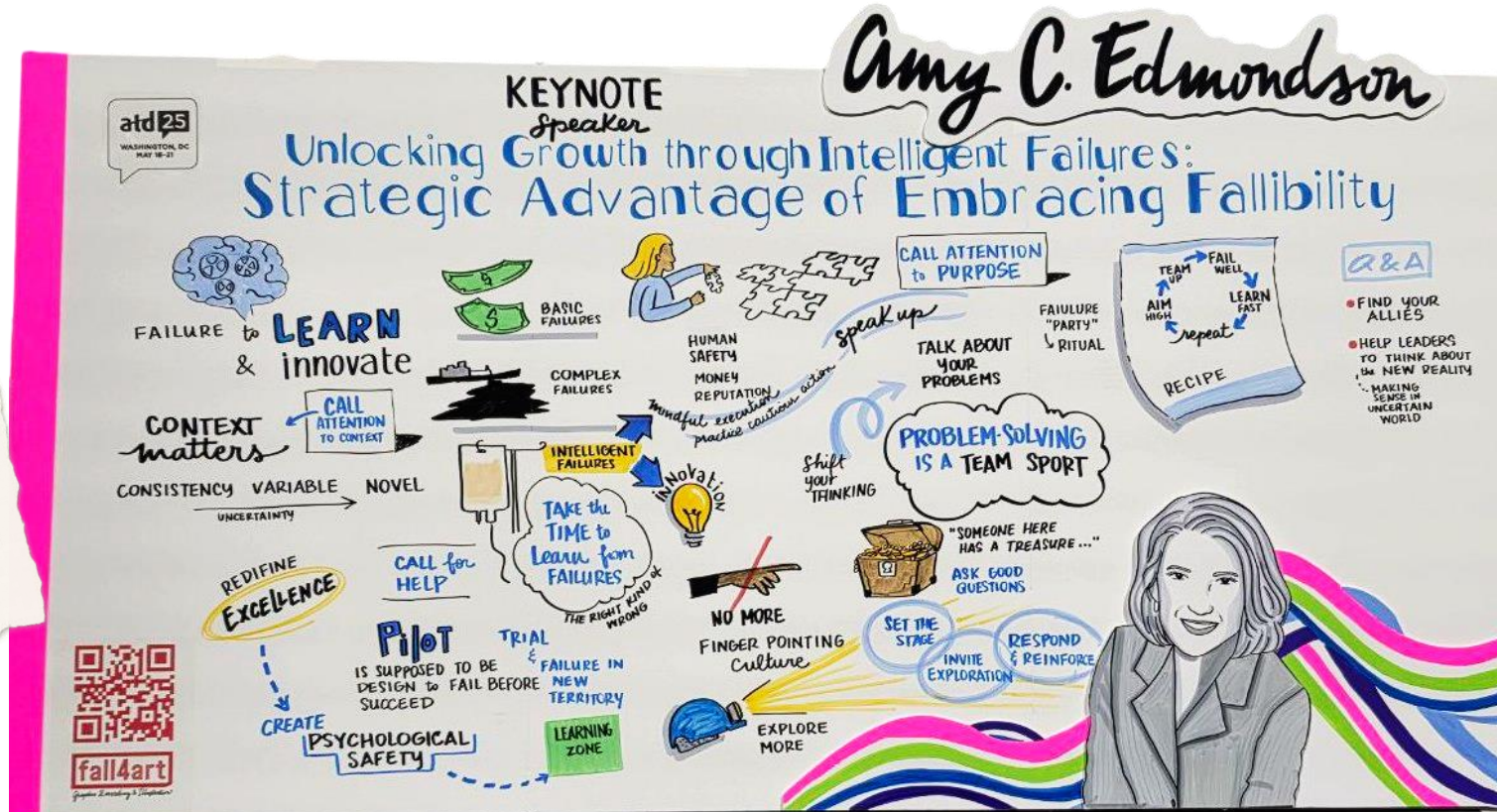
DEI

Мое любимое выступление — «Право на правильную неправильность», Эми Эдмондсон

- Умные и не очень провалы: базовые, сложные и умные
- CRM в авиации: разница между ошибками и нарушениями
- Пилоты должны проваливаться

Я не потерпел
неудачу 10000 раз,
а открыл 10000
способов, которые
не работают.

Томас Эдисон



Симона Байлз



О чем говорят на ATD в 2025

Трудности перевода — Урок английского

«Решение проблем — это командный спорт», Эми Эдмондсон

- Serendipity
- Failure (FAIL — First Attempt in Learning)
- Selflessness
- Agency
- Courage
- Nice

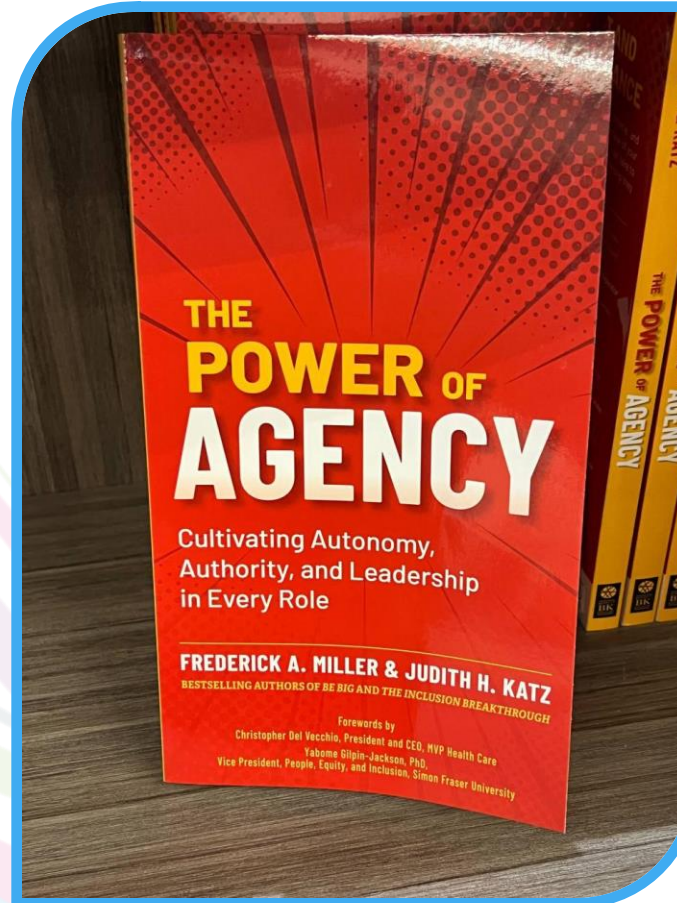




WASHINGTON, DC
MAY 18-21

ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ

Агентность, сила агентности



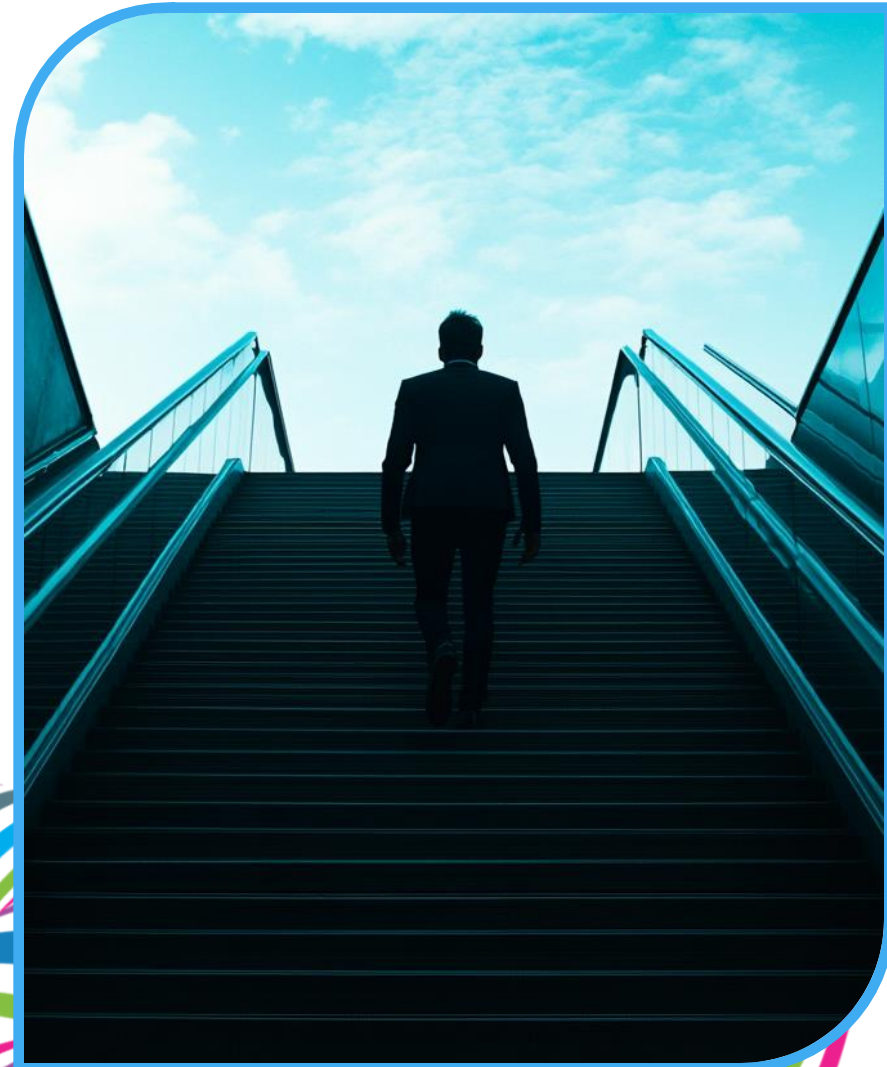
Serendipity mindset

Место инноваций



Critical Reskilling

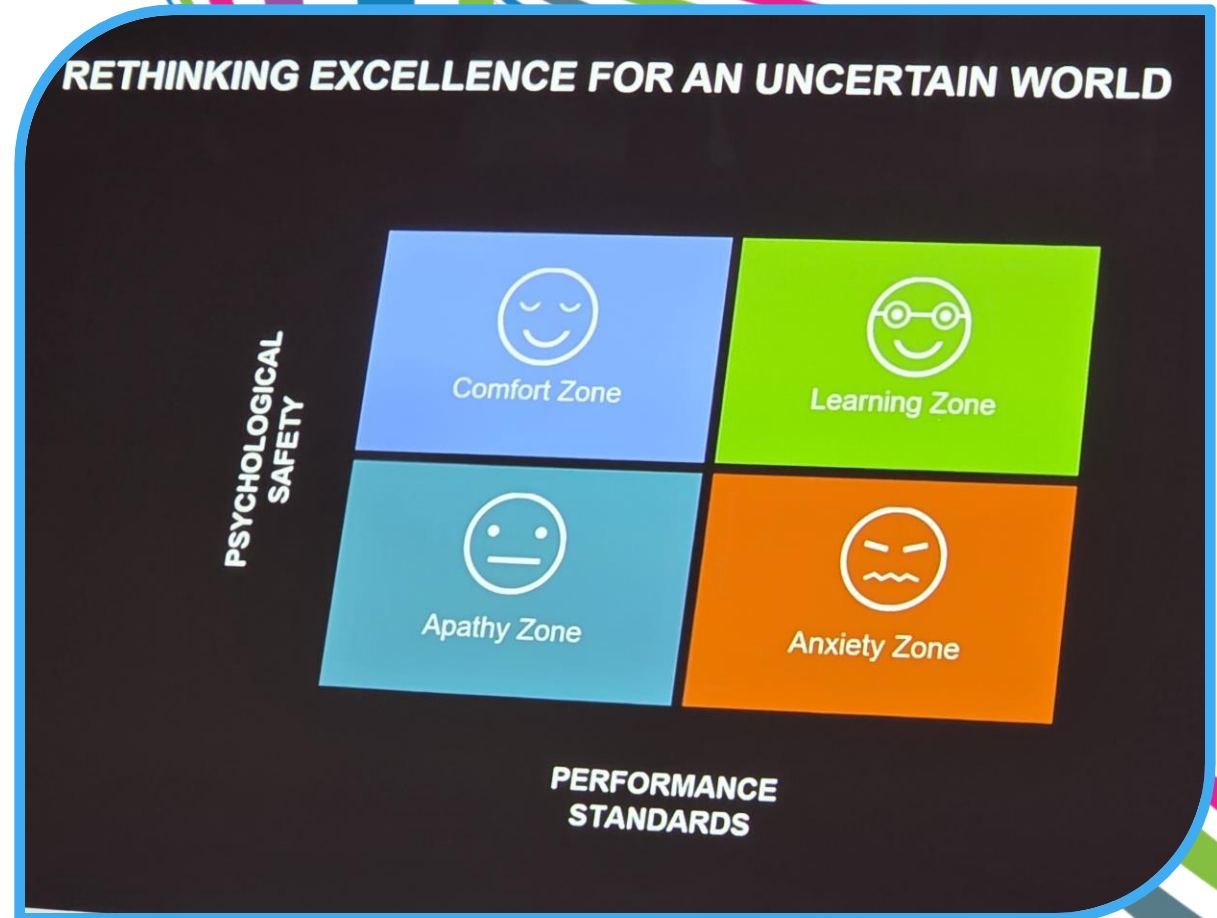
- Удержание = новый рекрутмент, рескиллинг = новое удержание
- Сегодня сотрудники скорее стремятся **остаться собой**, чем оставаться лояльными компании





Psychological Safety — не только Эми Эдмонсон

- НЕ про приятность или вежливость, а про искреннюю доброту
- НЕ про комфорт или его зоны
- НЕ про низкие стандарты



Не-доверие

Команды, которые чувствуют себя безопасно, превышают свои планы по продажам.

Недоверие — это самая дорогая статья в вашем отчёте о доходах.

Нельзя создать культуру без доверия — оно создаёт ценность, помогает быстрее адаптироваться и снижает риски.



Не-доверие

- 58 процентов сотрудников доверяют случайному человеку больше, чем собственному боссу
- 61 процент сотрудников отмечают, что недоверие снижает их продуктивность
- Недоверие возникает, так как нет психологической безопасности
- Не-доверие и без-ошибочность: команды с высоким уровнем психологической безопасности допускают по статистике больше ошибок... потому что они эти ошибки заявляют... и, как следствие, избегают их повторения
- Не «доверяется» именно человеку



Индикаторы психологической безопасности

- Когда что-то идёт не так, мы работаем как команда, чтобы найти системную причину
- В команде важнее достигнутый эффект, а не просто количество проделанной работы или использованных ресурсов
- Все члены этой команды чувствуют, что могут поднимать проблемы и обсуждать сложные вопросы
- В этой команде я понимаю, что от меня ожидается
- Если я совершаю ошибку в этой команде, это никогда не используется против меня
- Никто в этой команде не будет сознательно действовать так, чтобы подорвать мои усилия
- Члены этой команды никогда не отвергают других за их отличия, и никто не остаётся в стороне
- В этой команде я чувствую себя в безопасности и могу рисковать
- Мне легко просить помощи у других членов этой команды
- Работая с членами этой команды, я использую свои уникальные навыки и таланты

15 способов подорвать доверие

1. Отсутствие выполнения обещаний или ответственности
2. Неожиданная критика или подставление членов команды
3. Недостаток управления (слишком мало или слишком много контроля)
4. Отсутствие искреннего интереса к другим
5. Недостаток признания заслуг
6. Нарушение конфиденциальности
7. Отсутствие прозрачности в действиях и решениях
8. Чрезмерные обещания и невыполнение обязательств
9. Несогласованная и непоследовательная коммуникация
10. Проявление фаворитизма
11. Наказание за ошибки или за принятие рисков
12. Неравномерное распределение рабочей нагрузки
13. Неэффективное разрешение конфликтов
14. Присвоение заслуг или сокрытие вклада других
15. Несоответствие ценностей

Доверие

- Нужно верить в доверие
- 85% может быть нормой
- Договариваться о навыках и практиках
- Декларировать инструкции по применению себя
- Замечать «различия» и давать возможность эти различия развивать



Как строить доверие

Один на один (1:1)

- Делегировать
- Благодарить и признавать заслуги
- Stay interview (интервью для тех, кто остаётся)
- «Хочешь, я предложу тебе другой взгляд?»
- Момент vs. Паттерн
- 85/100
- Какой ваш 1-3-17?
- Peer review 5x5

Я (Me)

- Общая цель
- Нормализация незнания
- Равное эфирное время на встречах
- Целенаправленные, групповые «точки контакта»
- «Win Bank»
- Нормализация неудачи
- Установить «ключевые часы» (core hours)
- «Как бы мы смогли?» и «не задумывались ли мы?»
- Контакт первичнее контента

Мы (we)

- Быть надёжным и последовательным
- Строить доверительные отношения
- (Пере)договариваться о дедлайнах
- «Не могли бы вы сказать мне, что мне не хватает?»
- Запрашивать обратную связь
- Развивать активное слушание
- Взаимоотношения как банковский счёт
- Приверженность личному (commitment to personal)
- Мышление роста и эмоциональный интеллект
- Регулярно встречаться один на один

Вера

- «Я не знаю» — голос разума
- 96% лидеров жалуются, что им не хватает времени на принятие системных решений
- «Execution»: точно ли этого мы хотим от людей в нашей команде?



Четыре стадии психологической безопасности

- Присутствовать (здесь, в этой команде, на этом совещании)
- Слышать, обучаться (на этом совещании, на этой сессии)
- Отвечать на вопрос (когда есть правильная версия ответа, и она мне известна)
- Отвечать на открытый вопрос
- Спрашивать – ставить вопрос



Психологическая безопасность и культура ошибок

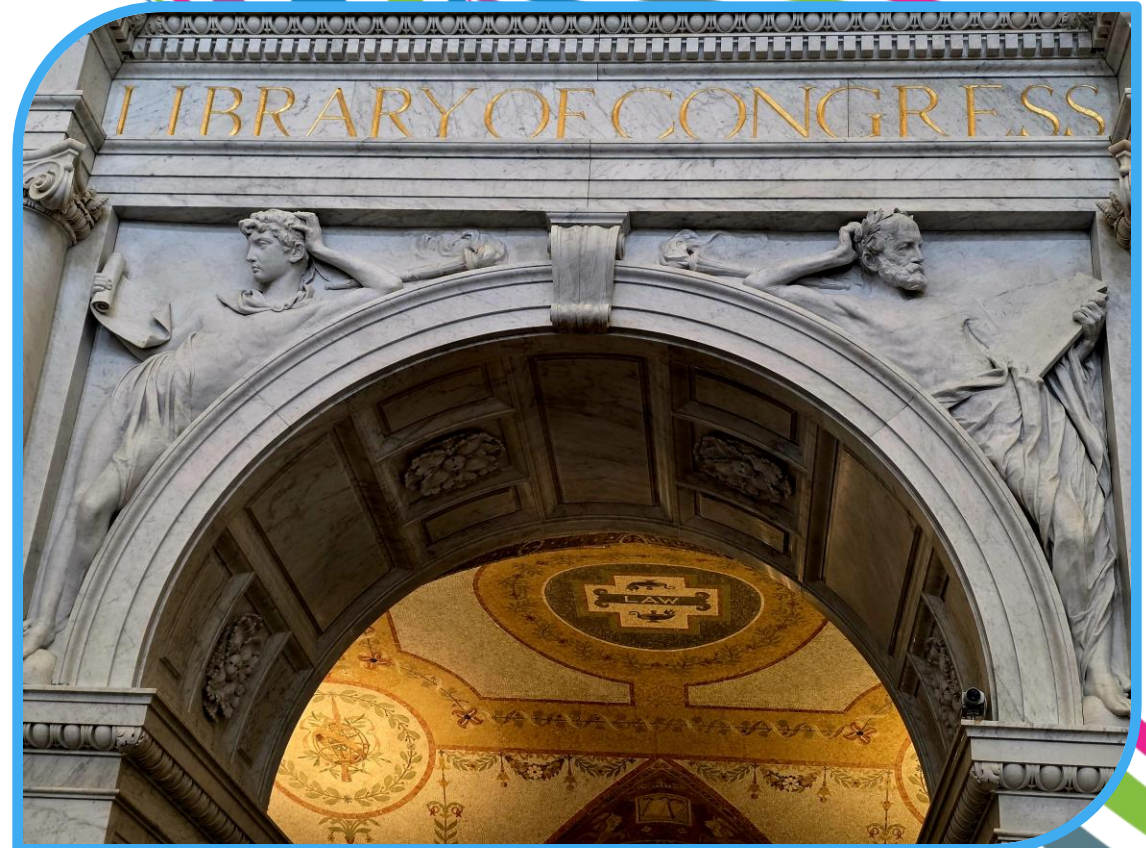
- Вновь подчеркнута ключевая идея:
ошибка ≠ фейл
если речь идёт об эксперименте в зоне неопределённости
- Четыре уровня психологической безопасности:
 - Присутствие
 - Открытость к услышанному.
 - Уверенность в ответе.
 - Способность мыслить вслух без страха быть исключённым
- Рациональное молчание — следствие низкой безопасности. Чтобы вернуть вовлечённость, нужно создать пространство, где говорить безопасно



Neutogogy — self-directed learning — эвтагогика, хьютагогика, хойтагогика ...

Дословно — «вести к изобретениям, открытиям, находкам, выводам»

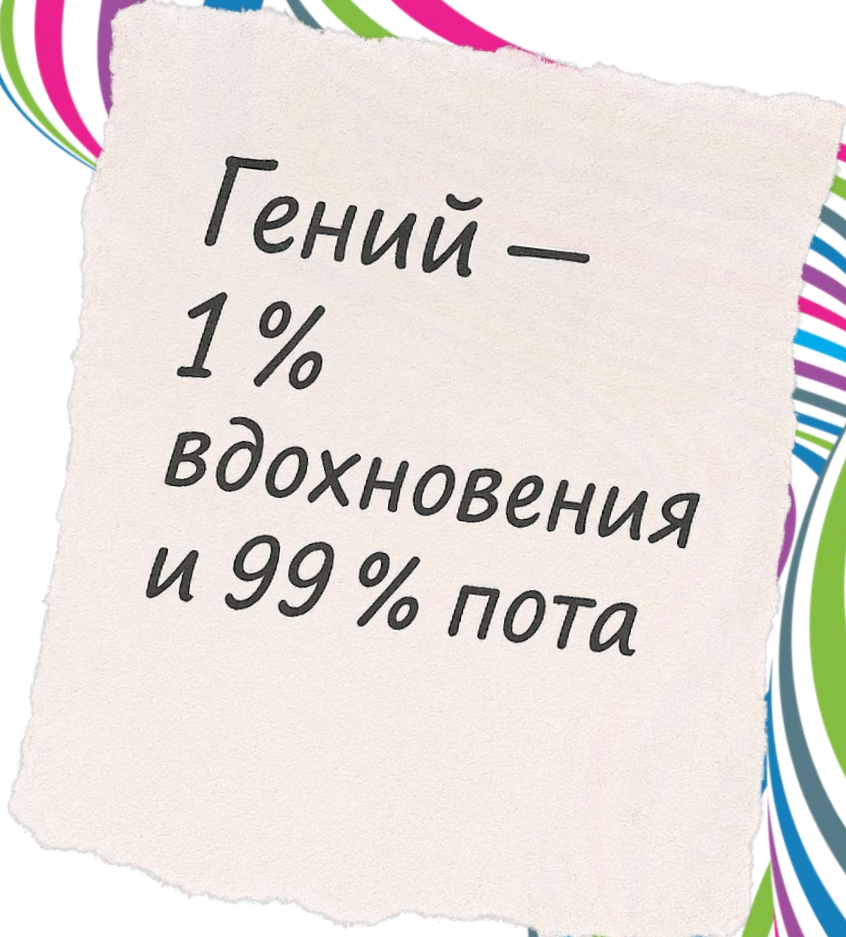
- Непрерывное самообразование
- ВСЕГДА и ВЕЗДЕ
- И не всегда — новенькое



Инновации

НЕ творческий процесс, а внедрение

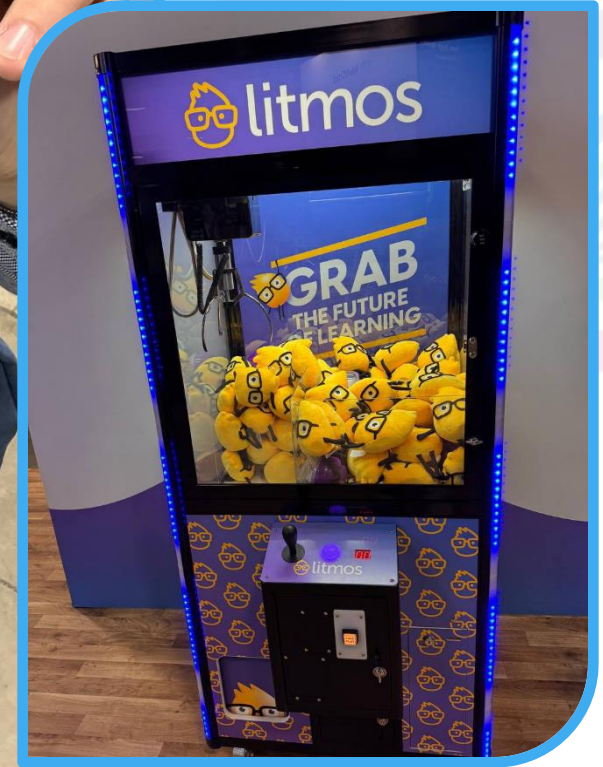
- Пространство
- Право на ошибку
- Выделенное время и деньги
- Случайные связи
- Ассоциации — «Творчество это просто связывание вещей» (Стив Джобс)
- ROI — return on invention



Гений —
1%
вдохновения
и 99% пота

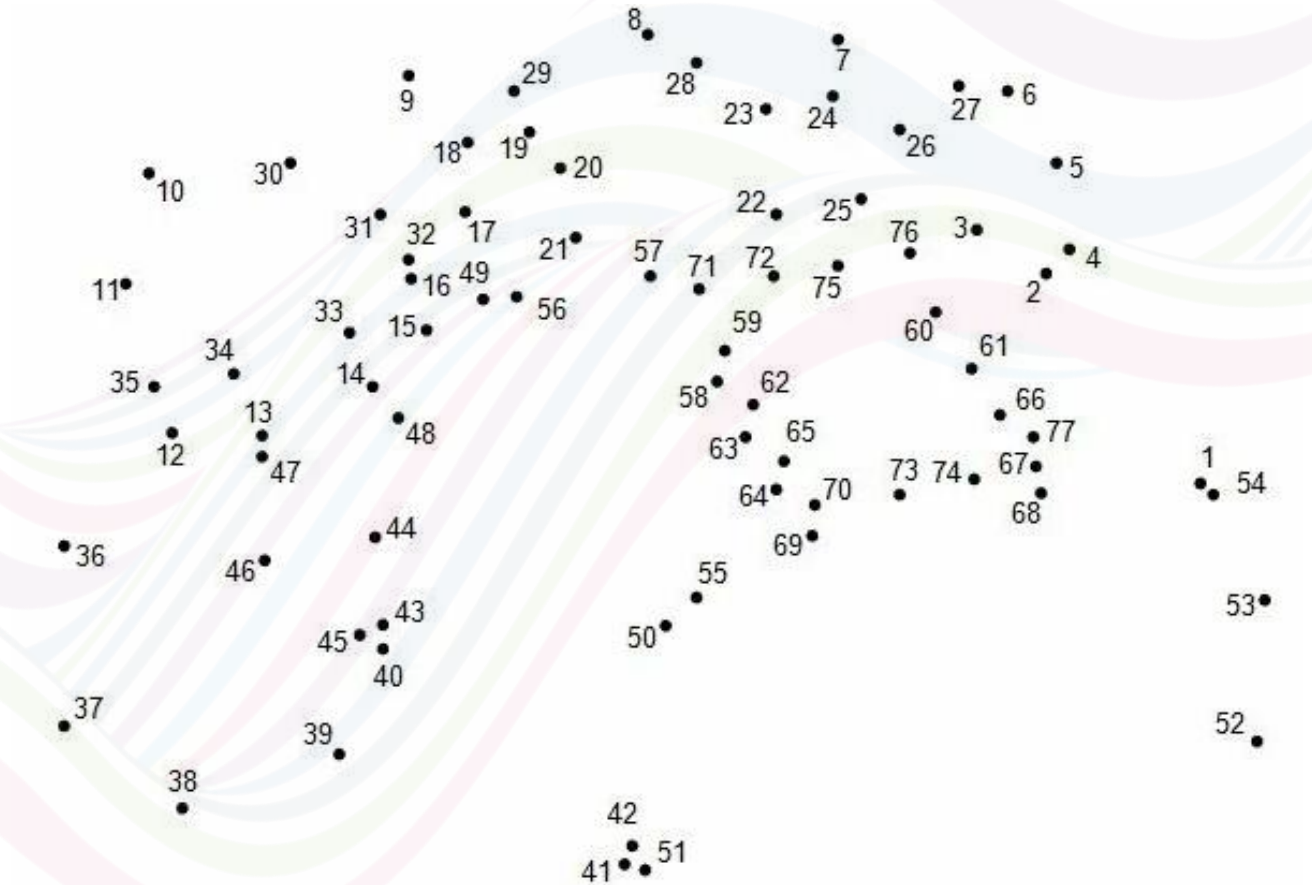
Любознательность
(curiosity) —
один из самых
важных навыков
сегодняшнего дня

Мне
интересно
Все
интересное
Зинаида Гиппиус



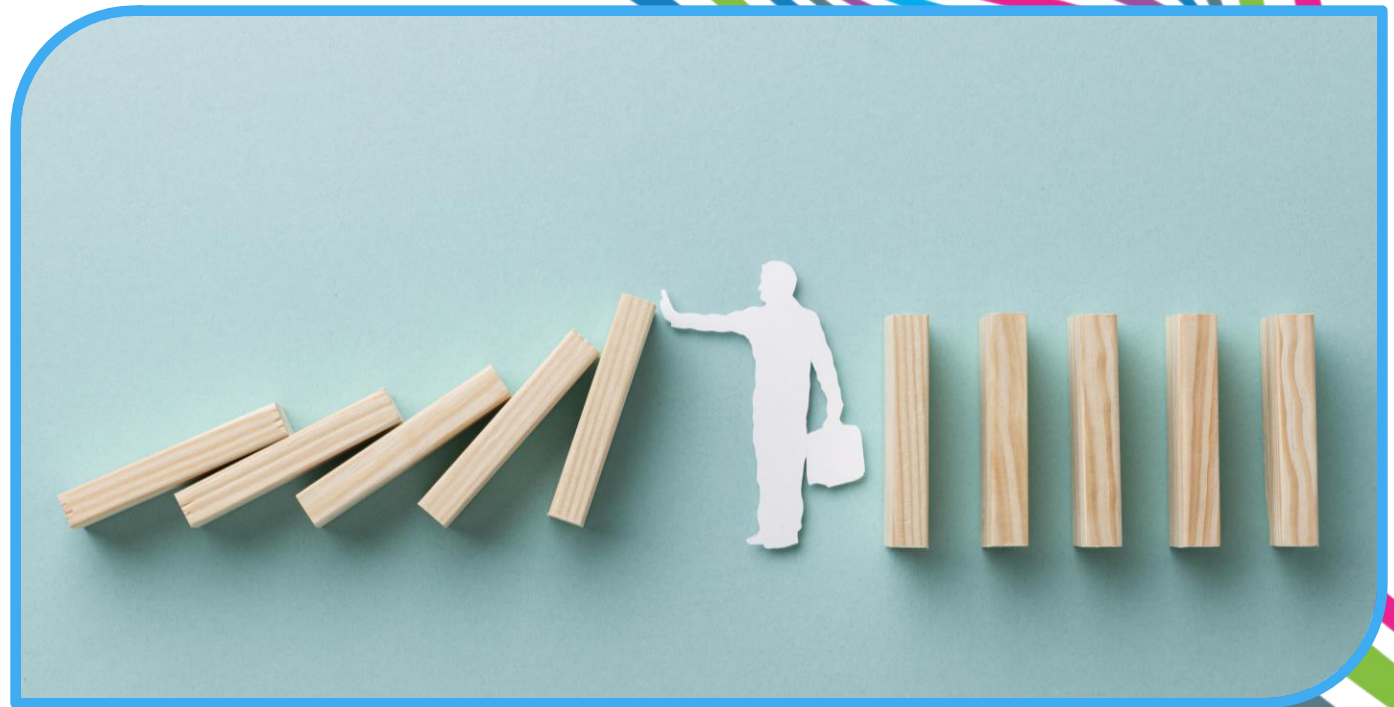
Connections — связи везде всюду и между всем и всеми

Connect the dots — связная картинка из случайных точек



Отвага (courage) и принятие риска как бизнес необходимости

Хороших решений — НЕТ



Рецепты?

Задавайте вопросы
как 4-х летние дети

Наблюдайте

Выстраивайте
ассоциации

Общайтесь

Экспериментируйте

Еще много разного...

- Открытый рекрутмент
- Кто идет на замену:
 - IT — 90%
 - HR — 70%
 - Клиентский сервис — 38%
- Команды тигров
- Эффективность
- Зумеров скоро тоже заменят...
- Duarte's datastory
- ORPO
- Amazing race onboarding
- Карьерные лабиринты
- И многое другое.....



AI – ИИ

- Больше вообще не про промпты
- Агентское ИИ
- Квантовые компьютеры
- Энергетика и безопасность
- Возглавьте разговор



Мы настолько умны,
что изобрели ИИ,
достаточно тупы,
что без него уже не
можем обходиться,
и настолько глупы,
что не можем понять
правильно ли мы делаем
Ник Вито

Про будущее HR

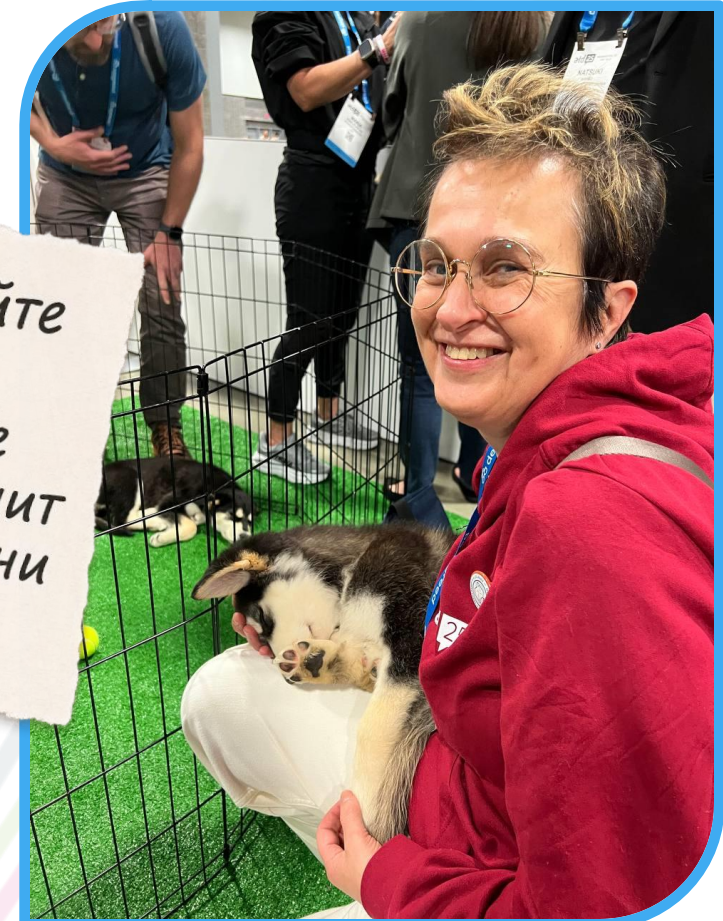
Если вы не бизнес,
то вас просто нет

Если вы пришли
за еще одной ставкой,
обоснуйте почему это
не может сделать ИИ

Меняем work-life balance на life-work fit



Выбирайте
работу,
которая не
противоречит
вашей жизни



Относитесь к жизни как к огромному прекрасному поцелую — Treat life as one big fat juicy kiss

KISS — Keep it simple stupid (Kelly Johnson, Lead Engineer, Lockheed), 1956



**Ясность
в коммуникациях**



**Быстрые
разработки**



Снижение затрат



Надежность



Your
Leadership
Journey
Starts Here!

blanchard



Зачем и за чем надо ехать?

Современно ли?

Актуально ли?

Нужно ли это нам?

- Рефлексия
- Смыслы
- Знания и цифры
- Тренды
- Празднование

atd 25

TOTAL ATTENDEES: 8400
International Attendees: 1300
Countries: 83

@TOP 10 COUNTRIES

1. Canada	236
2. Republic of Korea	226
3. Japan	146
4. Brazil	97
5. United Kingdom	74
6. Greater China	62
7. Singapore	38
8. Saudi Arabia	28
8. India	28
10. Netherlands	27

Thank You!!!

Поехали с нами на ATD 2026 в Лос-Анджелес!



Телеграмм канал CBSD, где будут анонсы ATD2026, больше материалов о ATD2025 и закрепленное сообщение с регистрацией на ATD2026





WASHINGTON, DC
MAY 18-21

Некоторые инструменты

Модель **Duarte's
Datastory®** для ROI
и обоснования
данные + история + эмоция

1. Начните с эмпатии
Что важно для вашего
слушателя?

**2. Спланируйте вашу
историю**
Проблема, стейкхолдер,
действие, метрики

**3. Проясните
большую идею**
Позиция + ставки

**4. Используйте
структуру истории**
3 акта

Craft Your L&D ROI Datastory

1. Начните с эмпатии

Что важно для вашего слушателя?

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

Craft Your L&D ROI Datastory

2. Спланируйте вашу историю

Проблема, стейкхолдер, действие, метрики

1. Какую проблему или возможность вы решаете?
2. Кто ваш стейкхолдер / принимающий решение?
3. Какое действие вы предлагаете предпринять?
4. Какие метрики доказывают вашу правоту?

Craft Your L&D ROI Datastory

3. Проясните
большую идею
Позиция + ставки

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?

Craft Your L&D ROI Datastory

4. Используйте структуру истории 3 акта

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

Метрики, которые рекомендуются включать:

- **Результаты обучения:** завершения, оценки, тесты
- **Поведенческие изменения:** до/после, обратная связь
- **Бизнес-результаты:** выручка, удержание, производительность
- **ROI или VOI (value of investment)**

Модель ORPO — это модель, представленная в контексте **Compassionate Accountability**, которая помогает выстраивать диалог, разрешать конфликты и сохранять уважительное взаимодействие

Модель ORPO

Observe (Наблюдай)

- Что конкретно произошло?
- Какая ситуация вызывает напряжение?

Reflect (Рефлексируй)

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

Plan (Планируй)

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

Outcome (Результат)

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

Как использовать ORPO в команде

Внедрить как культуру обратной связи: научить сотрудников задавать структуру разговора

Применять в one-on-one встречах 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 SCARF)

Типология провалов (Failure Typology) от Эми Эдмонсон



Три типа ошибок

Базовые ошибки (Basic Failures)

Простые ошибки, вызванные нарушением известных процедур, человеческими ошибками или невнимательностью

Сложные ошибки (Complex Failures)

Возникают из-за сочетания множества факторов, ни один из которых сам по себе не привёл бы к провалу

Интеллектуальные ошибки (Intelligent Failures)

Ошибки, возникающие в ходе экспериментов в новой, неизведанной области

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