

Библиотека Института технологий  
обучения и развития

# Методическое пособие

# Методология T&D

# взрослых людей в бизнес-

# организации

Автор: Аболмасов А.В., Новак А.И.

Алексей Аболмасов

**Методология T&D взрослых  
людей в бизнес-организациях.  
Методическое пособие**

«Издательские решения»

**Аболмасов А. В.**

Методология T&D взрослых людей в бизнес-организациях.  
Методическое пособие / А. В. Аболмасов — «Издательские  
решения»,

ISBN 978-5-00-567394-7

Методология T&D в бизнесе — это технология, позволяющая  
решать задачи бизнеса через изменение сотрудников на основе системы:  
идеологических выборов (философия как базовые представления), знаний  
(принципы, законы и логика их применения) и практических методов.

ISBN 978-5-00-567394-7

© Аболмасов А. В.  
© Издательские решения

## Содержание

Глоссарий	6
1. Зачем нужна методология	7
2. Современная методология и методика T&D взрослых людей в организации	9
3. Философия	10
3.1. ИДЕОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ	11
3.2. ПАРАДИГМА АКТИВНОСТИ	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Методология T&D взрослых людей в бизнес-организациях Методическое пособие**

**Алексей Владимирович Аболмасов  
Алексей Иванович Новак**

© Алексей Владимирович Аболмасов, 2022

© Алексей Иванович Новак, 2022

ISBN 978-5-0056-7394-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Глоссарий

• **Методология T&D в бизнесе** – технология, позволяющая решать задачи бизнеса через изменение сотрудников на основе системы: идеологических выборов (философия как базовые представления), знаний (принципы, законы и логика их применения) и практических методов.

• **Идеология** – взаимосвязанная система идей, основанная на нескольких базовых утверждениях относительно реальности, которые могут иметь (или не иметь) фактологическую основу, но являются результатом субъективного выбора и служат фундаментом для последующих размышлений, построений, разработок решений.

• **Методологический принцип** – философская аксиома или научный закон, определяющий метод решения конкретной задачи (общие параметры процесса решения: время, количество людей и т.д.).

• **Технология** – концептуальная совокупность принципов и методов для воспроизводимого достижения желаемого результата.

### Признаки технологии:

• концептуальность – в основе технологии лежит научная теория или философия, то есть методологические принципы;

• системность – целостность логики, процедур, методов, приемов;

• комбинаторность – возможность сочетания и альтернативной замены элементов;

• воспроизводимость результата в разных условиях.

• **Метод** – часть технологии, специфический и оригинальный способ выбора и использования инструментов для решения типовой задачи.

### Аспекты метода:

• методологический паспорт – описание цели, задач, объекта, предмета, формата конечного результата;

• логика решения задачи – четко заданная последовательность причинно-следственных связей, опирающаяся на подтвержденные научные данные или успешную практику.

• **Методика** – конкретное воплощение метода, готовый «рецепт», алгоритм, процедура для проведения каких-либо нацеленных действий.

Методика всегда привязана к конкретному методу, например, методика проведения тренинга. И если метод обычно описывается на высоком уровне абстракции, то методика хорошо заземляет теорию, ее предназначение – сделать решение типовой задачи управляемым, повторяемым, результативным.

### Аспекты методики:

• сценарий, буквальная инструкция для работы специалиста, которая объединяет в себе конкретные процедуры и тактические приемы;

• набор тактических приемов, инструментов (средств) решения конкретных тактических задач.

## 1. Зачем нужна методология

Методология нужна, чтобы отвечать на ряд теоретических вопросов и помогать в решении практических задач:

- систематизировать, обобщать, объяснять реальность, например, *что такое человек, что такое организация;*
- понимать причинно-следственные связи между явлениями, например, *если сотрудники участвуют в разработке стратегии, то как это влияет на их мотивацию и вовлеченность;*
- предчувствовать и в идеале предсказывать будущие события, например, как изменение стратегии поменяет рабочий уклад организации;
- отделять важное от неважного, например, *заказывать разработку лучше на стороне, а проводить обучение своими силами;*
- показывать, каким путем двигаться, чтобы достичь нужные цели, например, *для формирования компетенций нужно учить не компетенциям, а новым практикам деятельности, а компетенции появляются сами как побочный эффект.*

Как рождалась методология T&D, доподлинно не известно, поэтому мы предлагаем вам свой метафорический вариант. Рассматривайте его как былинку.

**1.** Философ Ф. Бэкон сказал: «Знание – сила». Тем самым он заявил сразу две вещи: «Быть умным круто. Каждый может быть крутым».

**2.** Ученый Я. А. Каменский поверил философу и разработал принципы классно-аудиторной системы обучения.

**3.** Практик А. С. Макаренко, решая реальную задачу, разработал методику обучения и развития.

Так появилась методология обучения, развития, воспитания.

Почему мы вспомнили здесь этих великих людей и их работы?

Важно понимать, что за любой деятельностью стоят:

- осознанная философия или бессознательные стереотипы. До Ф. Бэкона учили только избранных;
- наука или заблуждения. До Я. А. Каменского учитель годами учил одного ученика. Обучение стоило очень дорого;
- методика или случайная практика. До А. С. Макаренко малолетних правонарушителей сажали в тюрьмы.

<b>Философия</b>	<b>Наука</b>	<b>Методика</b>
Френсис Бэкон (1561-1626) – английский философ, историк, политик, основоположник эмпиризма и материализма. «Знание есть сила»	Ян Амос Каменский (1592-1670) – чешский педагог – гуманист, основоположник педагогики и классно-урочной системы. «Всеобщее образование для детей воспитает в них гуманизм»	А. С. Макаренко (1888-1936) – советский педагог и писатель. Сформулировал основные принципы педагогического руководства детским коллективом, разработал методику трудового воспитания. «Коллектив является воспитателем личности»

## 2. Современная методология и методика T&D взрослых людей в организации

В этой интегральной таблице мы показываем взаимосвязь всех элементов методологии, упоминаемых в наших методичках.

<b>Философия</b>	<b>Научный подход</b>	<b>Методологические принципы</b>	<b>Технологии</b>	<b>Методы T&amp;D</b>
<p>Парадигма активности.</p> <p>Идеология T&amp;D</p>	<p>Деятельностно-культурный подход.</p> <p>Системный подход (теория функциональных систем).</p> <p>Селективные теории научения</p>	<p>Трансформация организационного поведения сотрудников через научение взрослых людей.</p> <p>Непрерывное проблемно-ориентированное обучение и развитие взрослых людей в деятельности и в реальных командах на основе ценностно-компетентного подхода. Формирование Большой команды для непрерывной работы критической массы сотрудников над проблемами и стратегией компании, чтобы создать и закрепить организационные изменения</p>	<p>Смешанное обучение.</p> <p>Управление по ценностям.</p> <p>Работа с Большой командой.</p> <p>Трансформация корпоративной культуры</p>	<p>Универсальные командные практики:</p> <p>моментальная обратная связь;</p> <p>социометрия; оценка вклада;</p> <p>«разбор полетов»; извлечение уроков.</p> <p>Co-creation: проблематизирующая дискуссия; формулирование задачи; креативная карусель; оценка идей; оформление проекта.</p> <p>Комплексный проект T&amp;D: разнообразные методы T&amp;D.</p> <p>Массовое содержательное корпоративное мероприятие (МКС) по работе с Большой командой: стратегирование; лидерский контракт; создание договоренностей; кросс-функциональный менеджмент</p>

Философия и идеология нужны для правильных профессиональных выборов. Они позволяют избежать самых дорогих ошибок – «в принципе». Научный подход (опора на доказанные знания) позволяет выбрать верную стратегию решения задачи. Методологические принципы необходимы для конструкции правильных T&D-решений. Технологии позволяют выбирать наиболее адекватные инструменты для решения T&D-задач. Методы нужны, чтобы провести обучение и развитие конкретных участников оптимальным способом.

### 3. Философия

Философия как наиболее обобщенная наука отвечает на главные вопросы жизни, на которые не могут ответить другие науки:

- *Где я?*
- *Зачем я?*
- *Что делать?*

Именно философия помогает нам осознать свои ценности, наполняет смыслом жизнь и деятельность на уровне индивида и человечества в целом. По сути, философия и связанная с ней идеология направляют всю нашу жизнь, как витязя на распутье из русских сказок: «Налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – себя потеряешь, прямо пойдешь – счастье найдешь».

Именно поэтому важно в начале профессионального самоопределения осознать, «по какой дороге» ты пойдешь. Ведь далеко не всегда, поняв, что пошел не туда, можно с середины пути вернуться к развилке и начать все сначала. Мы называем это «ошибками в принципе».

Итак, философские и идеологические выборы, которые мы считаем принципиальными для методологии T&D.

### **3.1. ИДЕОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ**

Сформулируем список базовых утверждений, которые лежат в основе нашего взгляда на обучение и развитие взрослых людей в современных организациях:

**1.** Человек не объект, а субъект. Он не просто реагирует на стимулы, а сознательно влияет на формат конечного результата и целенаправленно к нему движется.

**2.** Для того чтобы управлять процессом обучения и развития в организации, нужно знать, понимать и уметь использовать технологии, которые вытекают из научно обоснованных законов. Иначе воздействие будет случайным, неэффективным, часто вредным для людей и организации.

**3.** Индивид становится человеком и развивается только в содержательной деятельности и в социуме. Сначала деятельность – потом культура.

**4.** Для того чтобы все планируемые изменения и комплексные проекты приводили к полезному для бизнеса результату и становились необратимыми, нужно при их разработке использовать системный подход.

**5.** Научение происходит только в ситуации рассогласования реального с необходимым и только на основании нового опыта. Все остальные подходы – это зазубривание информации.

**6.** Для успеха комплексного проекта важно правильно выбрать объект и предмет научения. Самый масштабный уровень изменений, который требуется бизнесу и за который может отвечать функция Т&D, – это формирование новых моделей организационного поведения.

**7.** Любая система: человек, организация, государство, вселенная – стремится к выживанию и адаптации. Решая обе эти глобальные задачи, любая система создает внутри себя функциональные долговременные или кратковременные системы, которые решают вопросы сохранения стабильности и развития одновременно. Все изменения запускаются внешней средой. Непрерывное развитие – это норма.

Вы можете остановиться здесь и поверить нам на слово. Если же вы хотите разобраться, откуда мы взяли эти тезисы, то читайте дальше. Мы постараемся обосновать каждый из них.

Пожалуй, самой простой формулировкой следующей научной парадигмы является достаточно жесткое утверждение: «Ты или живешь, или тебя живут». Разберемся, в чем именно проявляется активность в Т&D.

## 3.2. ПАРАДИГМА АКТИВНОСТИ

Комплексная теория формирования навыков была разработана выдающимся отечественным физиологом Н. А. Бернштейном (1896—1966). Эта концепция, получившая название «Физиология активности», основывается на видении организма как сложившейся в ходе эволюции активной и целеустремленной системы, которая постоянно устремлена в будущее и, соответственно, ориентируется на него в своих действиях.

Парадигма активности справедлива для разных уровней. Нейрон достигает «результата», получая необходимые метаболиты из своей «микросреды». Современные данные нейронаук доказывают, что у нейрона есть «потребности», которые он стремится удовлетворить. То же самое еще в большей степени характерно и для человека. Человек не может жить без смысла («инстинкт цели», И. П. Павлов). Таким образом, последние научные данные ставят крест на бихевиоризме, в котором человек рассматривается как система сугубо реагирующая (парадигма реактивности).

Физиология активности базируется на трех основных принципах:

- **упражняемость** – в отличие от механических систем, которые изнашиваются от повторений, живые существа каждое следующее исполнение действия делают лучше;
- **«повторения без повторения»** – каждое новое движение – это не копирование предшествующего, а его развитие. Навык не может быть стереотипной последовательностью выученных действий. На всем его протяжении требуются сенсорные коррекции – постоянная сверка движения с реальными условиями, внесение поправок в движение на основании координирующей информации;
- **решение двигательной задачи**, т.е. наличие обратной связи и обнаружение параметров движения, сигнализирующих, насколько верно оно выполняется.

Хотя сам Бернштейн разрабатывал свою теорию применительно к развитию двигательных навыков, открытые им закономерности оказались настолько фундаментальными, что могут быть распространены и на когнитивные навыки (например, навыки генерации синтаксических конструкций). Навык представляется иерархически организованной системой, которая включает в себя и наблюдение, и инсайт, и выработку реакций. Только взятые в совокупности «элементы» научения приводят к успешному освоению навыка.

### **Что это значит для Т&D?**

С философской и онтологической точки зрения это принципиальный выбор позиции в жизни и работе: ты либо субъект, либо объект. Субъект инициативно меняет мир и имеет шанс на выигрыш. Субъект всегда активен. У объекта нет собственных целей, решений, инициатив, он всегда жертва изменений.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.