

## **АДАПТИВНАЯ И ГЕНЕРАТИВНАЯ МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ВОСПИТАНИЯ ЛИДЕРОВ**

*Работа представлена кафедрой педагогики  
Смоленского государственного университета.*

*Научный руководитель – кандидат педагогических наук, доцент В. Н. Соколова*

*В статье рассматриваются адаптивная и генеративная модели процесса воспитания лидеров, выделенные автором в рамках парадигмального подхода. Выявленные различия, взаимосвязь и необходимость гармоничного сочетания данных моделей выступают ориентирами для дальнейшего анализа подходов к процессу воспитания лидеров не только с социально-исторической точки зрения, но и с позиции их педагогического содержания.*

**Ключевые слова:** *адаптивная модель, генеративная модель, воспитание лидеров, парадигмальный подход, индустриальная парадигма, постиндустриальная парадигма.*

*E. Panfilova*

## **ADAPTIVE AND GENERATIVE MODELS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT**

*The article presents the adaptive and generative models of the leadership development process worked out by the author within the paradigm approach. The discovered differences, interconnection and necessity of harmonious combination of these models guide further investigation of the leadership development process not only in the social and historical light, but from the point of view of their pedagogical content as well.*

**Key words:** *adaptive model, generative model, leadership development process, paradigm approach, industrial paradigm, postindustrial paradigm.*

Воспитание лидеров и лидерства – это сложный динамический процесс, отличающийся необычайным многообразием подходов к его реализации. Р. Фостер в статье «Ли-

дерство в двадцать первом веке: строим гражданское общество» отмечает, что существует столько подходов к этому процессу, сколько возникающих обстоятельств [8, с. 90]. Данное

многообразие обуславливает объективную необходимость упорядочить педагогическое знание о существующих путях и способах организации процесса подготовки лидеров и определить перспективы его развития.

Концептуальным подходом к систематизации процесса воспитания лидеров является подход индустриальной и постиндустриальной парадигм лидерства, предложенный Дж. Ростом в своей работе «Лидерство для XXI века» [11]. В качестве базиса такого парадигмального деления автор рассматривает прежде всего особенности восприятия понятий «лидер» и «лидерство» на определенном этапе развития общества и отмечает, что эти особенности определяют специфику целей и задач процесса формирования лидеров в каждой из парадигм.

В индустриальном обществе лидер – это индивид, обладающий определенными врожденными или приобретенными социально востребованными характеристиками, позволяющими ему осуществлять соответствующие его статусу функции. Индустриальное лидерство – иерархичный процесс одностороннего влияния лидера на последователей с целью достижения внешне значимых результатов, поддержания стабильности и эффективности системы, а также своего главенствующего положения.

Такое восприятие лидера и лидерства определяет цель воспитания лидеров в индустриальной парадигме – воспитать носителя определенных социально востребованных лидерских качеств, умений, навыков и знаний, необходимых для выполнения лидерских функций, связанных с управлением другими и сохранением собственного статус-кво в рамках стабильной и эффективной системы.

Основной задачей на пути достижения этой цели выступает непосредственное формирование и развитие у индивида лидерских компетенций. Под лидерскими компетенциями в данном контексте мы понимаем совокупность врожденных или приобретенных качеств, знаний, умений, навыков, отношений и поведенческих стратегий, необходимых индивиду для решения конкретных задач в качестве лидера.

В постиндустриальном обществе, переход к которому начался в 70-х гг. XX в., лидер – это индивид, который, действуя в интересах и в соответствии с потребностями своих последователей, трансформирует их ценности и убеждения для обеспечения их личностного роста и достижения обоюдной значимой цели – всеобщего блага. Лидер больше не является единственным, кто знает ответы на все вопросы, он больше не управляет и не контролирует последователей, а разделяет с ними свои полномочия, тем самым делая их самих лидерами. Соответственно постиндустриальное лидерство – это коллективный процесс, в котором активно участвуют и лидер, и последователи на основе единства миссии и ценностей с целью реализации изменений на благо общества.

Основанная на постиндустриальном понимании понятий «лидер» и «лидерская деятельность» цель процесса воспитания лидеров в постиндустриальном обществе – воспитать индивида способного эффективно осуществлять коллективную лидерскую деятельность, направленную на обеспечение личностного роста всех ее участников и на достижение всеобщего блага путем совместной реализации позитивных изменений в постоянно меняющейся окружающей среде.

Основной задачей в данном контексте выступает не просто формирование у индивида определенных лидерских качеств, знаний, умений и навыков, а развитие у него лидерского потенциала. Лидерский потенциал, в нашем понимании, заключается в способности индивида постоянно развиваться и совершенствоваться, а также содействовать личностному развитию других с целью нахождения новых и более эффективных путей достижения совместной цели в условиях изменчивой постиндустриальной среды.

На основании парадигмальных различий в понимании сути процесса воспитания лидеров и с целью его дальнейшей систематизации нами были выделены адаптивная и генеративная модели реализации этого процесса и описаны их основные характеристики. Данные модели детерминируют характер

решения конкретных воспитательных целей и задач в зависимости от их парадигмальной направленности.

Реализация целей и задач, стоящих перед процессом воспитания лидеров в индустриальной парадигме, строится на основании адаптивной модели. В рамках данной модели лидерская эффективность индивида достигается путем адаптации его характеристик и действий к существующим в обществе нормам, ценностям и представлениям о лидере и лидерской деятельности.

В целях формирования у индивида необходимого лидерского поведения в процессе адаптивного воспитания у него развиваются, как правило, уже имеющиеся лидерские умения и навыки или на их базе формируются новые лидерские компетенции. Полученные в результате изменения в знаниях, умениях и навыках индивидов относятся к первичным изменениям, которые вносятся в уже имеющиеся личностные структуры как приращения и улучшения.

Описывая в своих исследованиях процессы изменения личностных характеристик индивидов согласно требованиям среды, которые мы отнесли к адаптивной модели, К. Аргирис [3], П. Гронн [9], Дж. Рид [10] отмечают их механистический характер. Адаптация направлена на формирование у индивида основы автоматизированного действия, спровоцированного внешним стимулом. Все свое внимание лидеры в данном случае направляют на решение конкретной возникшей проблемы путем применения подходящей компетенции и оставляют без внимания причины ее появления. Таким образом, лидеры, воспитанные согласно этой модели, склонны ждать изменения во внешней среде и предпринимать реактивные действия относительно этого изменения.

В рамках адаптивной модели воспитания лидеров готовят видеть отклонения в известных им структурах и искать решения проблемы на основе имеющихся взглядов, теорий и правил. Основанное еще на воззрениях Платона и Декарта отношение к знаниям как к чему-то объективному и отстранен-

ному не позволяет индивиду доверять только своему субъективному опыту. Как отмечают К. Штайнер и П. Гаскин в статье «Воспитание лидеров: от абстрактного и рационального к конкретному и личному» [12, с. 85], ему необходимы теории, модели и мнения экспертов для того, чтобы согласно им адаптировать свой опыт и реализовывать лидерство.

В результате адаптивного воспитания лидеры размышляют категориями из прошлого опыта, тяготеют к повторениям и стремятся действовать в соответствии с существующими стандартами лидерства. Индивиды учатся находить такие решения и предпринимать такие действия, которые помогут сохранить и поддержать существующую практику лидерства, не подвергая при этом сомнению свои убеждения и представления о правильности самой практики и способов, которыми они ее поддерживают. Согласно результатам исследований К. Аргириса [2], они не склонны к совместному поиску, непрерывному обучению и негативно относятся к инновациям.

Воспитание лидеров в постиндустриальной парадигме основывается на генеративной модели, направленной на формирование эффективных участников лидерской деятельности посредством изменения их восприятия, мышления и поведения в целях формирования внутреннего стремления к личностной трансформации и повышению лидерской эффективности.

Данная модель стимулирует критическое восприятие индивидом своего лидерского поведения, умений и навыков, образа мышления, взглядов и стереотипов и в результате порождает у него потребность изменить их таким образом, чтобы они соответствовали тенденциям окружающего мира в настоящем и, что даже более важно, в будущем. Такие изменения, по мнению К. Аргириса [1], П. Сенджа [13], П. Карнейро [5], носят вторичный характер и выражаются в открытости индивида к инновациям, в его готовности приобрести новые знания, умения, навыки и пересмотреть существующие нормы и практику лидерской деятельности.

Изменения в мышлении индивида, реализуемые в рамках генеративной модели, касаются прежде всего его восприятия себя как лидера. Достаточно часто индивиды не рассматривают себя в роли лидеров, не обнаруживая в себе врожденных лидерских характеристик и исходя из мнения, что лидерами рождаются, а не становятся. В этом случае именно генеративная модель воспитания позволяет индивиду открыть в себе лидерский потенциал и начать воспринимать себя как самобытного и равноправного участника совместной лидерской деятельности, способного проявлять инициативу и вносить вклад в общее дело.

В рамках данной модели индивиды знакомятся с существующими представлениями о лидерстве, критически анализируют свои уже устоявшиеся убеждения и взгляды на этот феномен. Они приобретают и применяют новые знания, умения и навыки, извлекают уроки как из позитивного, так и из негативного опыта, генерируют новые способы мышления, восприятия, обнаружив неактуальность и бесполезность старых. В результате у индивида развивается потребность в регулярном пересмотре своих представлений о лидерстве, непрерывном обучении и постоянном поиске новых путей саморазвития и осуществления эффективной лидерской деятельности.

Генеративная модель направлена на воспитание лидеров, которые также способствуют непрерывному обучению и саморазвитию последователей, выступая для них примером. В рамках этой модели индивид учится раскрывать способности всех участников деятельности с целью нахождения эффективных и инновационных подходов к решению проблемы. Выражая свои собственные взгляды и мнения, обозначая пути решения проблемы и необходимые для этого действия, лидер заставляет других задуматься над этой же проблемой. В условиях вариативности и чрезвычайной изменчивости постиндустриального общества он объединяет множество различных мнений и стратегий для достижения единой для всех цели. Именно это, по мнению П. Сенджа [13], К. Дафта

[6], Д. Дейя [7], позволяет осуществлять положительные социальные изменения.

В результате сопоставления характеристик адаптивной и генеративной моделей можно сделать вывод, что адекватность и эффективность использования одной из них в процессе подготовки индивидов к лидерской деятельности тесно связаны с целями и задачами, которые ставит общество перед этим процессом на разных этапах своего развития.

Адаптивная модель, типичная для индустриальной парадигмы процесса воспитания лидеров, стремится стандартизировать лидерский опыт индивидов и ограничить разнообразие в проявлении лидерства. Это достигается путем адаптации определенных качеств индивида и показателей его лидерской деятельности к требованиям среды, квинтэссенцией которых является совокупность универсальных лидерских компетенций. Поведенческие стратегии лидерской деятельности, сформированные в рамках адаптивной модели воспитания, практически автоматизированы и хорошо подходят для решения вопросов, связанных с реализацией лидером функций управления и контроля, типичных для индустриального общества.

Адаптация, как правило, заключается в совершенствовании уже имеющихся у индивида лидерских навыков и способностей, в результате чего его развитие как лидера ограничивается рамками устоявшихся личностных структур и стандартных действий. Оперирование в процессе воспитания лидеров и в их дальнейшей деятельности только известными и общепринятыми концепциями, взглядами и идеями о лидерстве приводит к ограниченности лидерского опыта индивидов и не готовит их к деятельности в непредсказуемом и постоянно изменяющемся окружающем мире. Они не стремятся приобретать новые лидерские компетенции, перестают воспринимать другие точки зрения и не имеют возможности увидеть более широкий контекст лидерства, определяемый объективными изменениями в обществе.

Генеративная модель воспитания лидеров, характерная для постиндустриальной

парадигмы, позволяет сформировать у будущих лидеров стремление осуществлять свою деятельность эффективно, даже если для этого потребуется изменить свое восприятие лидерства, свои убеждения о целях и способах осуществления лидерской деятельности и отказаться от собственного статус-кво. Эта модель заставляет индивидов выйти за рамки сложившихся стереотипов и критически посмотреть на то, что им давно и хорошо известно о лидерстве, в результате чего могут возникнуть новые понимания, формы и пути его реализации. Генеративная модель направлена на воспитание индивидов, способных осуществлять лидерскую деятельность в режиме открытости разнообразию взглядов и инновациям, постоянного самосовершенствования и стремления объединить усилия для достижения всеобщего блага.

Становится очевидным, что генеративная модель воспитания лидеров и лидерства представляется оптимальной и наиболее полно удовлетворяющей требованиям современного постиндустриального общества. Однако некоторые факторы не позволяют нам полностью отказаться от использования адаптивной модели реализации этого процесса.

К таким факторам относится наличие у каждого индивида, пусть даже на подсознательном уровне, своего понимания лидерства, основанного на стандартах этого явления, принятых в обществе, и в соответствии с которым индивид строит собственную лидерскую деятельность. Это понимание, которое, как правило, чрезвычайно консервативно и прочно становится частью воспитательного процесса, и любая попытка подвергнуть сомнению и изменить стандарты, лежащие в его основе, может восприниматься индивидами как угроза. Отсюда, по мнению П. Сенджа [13], К. Аргриса [3], Дж. Брунера [4], возникает боязнь осуществлять лидерскую деятельность в разрез существующим социальным нормам лидерства.

Данное обстоятельство затрудняет реализацию генеративной модели воспитания лидеров и обуславливает целесообразность

ее использования после адаптивного этапа, в рамках которого индивиды совершенствуют традиционные знания, умения и навыки лидерской деятельности. Только на последующем генеративном этапе воспитательного процесса индивиды задают себе вопрос, почему они осуществляют лидерство так, а не иначе, пробуют изменить образ мышления и осуществлять лидерскую деятельность инновационными способами.

Очевидно, что в постиндустриальной парадигме воспитания лидеров генеративная модель реализации этого процесса должна сменить адаптивную, но в то же время не должна полностью вытеснить ее. Необходимо найти тот оптимальный баланс адаптивной и генеративной моделей, который позволит расширить диапазон педагогических возможностей для воспитания лидеров нового поколения, способных не просто руководить последователями, а способствовать их личностному развитию, объединять их вокруг общей цели и воодушевлять на осуществление позитивных изменений в мире.

Выделенные и сопоставленные нами адаптивная и генеративная модели процесса воспитания лидеров представляются весьма актуальными для его дальнейшей концептуализации и совершенствования. Данные модели дают возможность еще точнее проследить парадигмальные изменения подходов, концепций, методик воспитания лидеров и лидерства в индустриальном и постиндустриальном обществе, выявить их отличительные особенности и грани соприкосновения.

Кроме того, адаптивная и генеративная модели обозначают ориентиры для анализа подходов к процессу воспитания лидеров и лидерства не только с социально-исторической точки зрения, но и с позиции их педагогического содержания, а также выступают теоретической предпосылкой для исследования таких компонентов этого процесса, как содержание, формы и методы соответственно этим моделям.

Обозначенная нами необходимость гармоничного сочетания адаптивной и генеративной моделей в процессе воспитания ли-

дерев ставит перед педагогами задачу рассматривать эти модели не противопоставляя, а комбинируя различные варианты их взаимодействия. Это полностью соответствует одной из наиболее актуальных тенденций современного научного поиска – осуществлять многогранное моделирование педагогической реальности, сочетая все самое

лучшее, прогрессивное и эффективное в педагогике прошлого и настоящего. Таким образом, данный подход позволяет учесть всю многогранность явления лидерства и разнообразие подходов к его воспитанию, а также отразить их в максимальном числе возможностей для подготовки лидеров нового поколения.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Argyris C.* Education for leading-learning // *Organizational Dynamics*. 1993. Vol. 21. No. 3. P. 5–17.
2. *Argyris C.* On Organizational Learning. Massachusetts: Blackwell Publishing, 1999. 464 p.
3. *Argyris C.* Strategy, Change and Defensive Routines. MA: Pitman, 1985. 386 p.
4. *Bruner J.* The Culture of Education. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996. 224 p.
5. *Carneiro P. R.* The Quest for a New Learning Paradigm // *Unicorn: Journal of the Australian College of Education*. 2000. No. 26 (3). P. 26–33.
6. *Daft R. L.* The leadership experience. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub, 2007. 528 p.
7. *Day D., Gronn P. C., Salas E.* Leadership capacity in teams // *The Leadership Quarterly*. 2004. No. 15 (6). P. 857–880.
8. *Foster R.* Leadership in the Twenty-first century: Working to build a civil society // *National Civic Review*. 2000. No. 89 (1). P. 87–93.
9. *Gronn P. C.* The New Work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform. London: Paul Chapman Publishing, 2003. 176 p.
10. *Reed G.* Mapping the route of leadership education: caution ahead // *PARAMETERS*. 2004. Vol. XXXIV. No. 3. P. 46–60.
11. *Rost J. C.* Leadership for the 21st Century. Westport. CT: Praeger, 1991. 220 p.
12. *Steiner C. J., Gaskin P.* Educating leaders: From the abstract and rational to the concrete and personal // *The Journal of Leadership Studies*. 1998. No. 5 (2). P. 83–102.
13. *Senge P. M.* The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. London: Random House. 1990. 424 p.