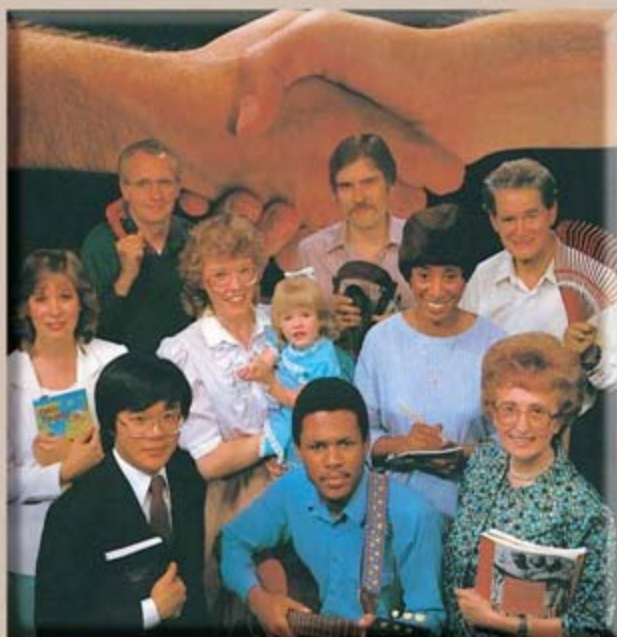


Люди, задачи и цели



**ЛЮДИ,
ЗАДАНИЯ,
ЦЕЛИ**

ЛЮДИ, ЗАДАНИЯ, ЦЕЛИ

Вопросы христианского управления

Билли Дэвис

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Разработано совместно с сотрудниками
Международного отдела Университета ICI*

Специалист по разработке: Дэвид Д. Дункан

Художник: Рик Аллен

Global University
1211 South Glenstone Avenue
Springfield, Missouri 65804
USA

Адрес офиса Университета ICI в вашей местности:

Перевод SCP, USA.
Редакция ICI, USA

Перевод с английского:
People, Tasks, and Goals
1-е издание 1983, повторная печать 1991

1-е издание, 2001 2/01 35 PRO

© 2001 ICI University, a division of Global University
S6261R-90-1ed
All Rights Reserved ISBN 0-7617-0362-4

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Страница
Введение в курс	7
РАЗДЕЛ 1: ЛЮДИ — <i>Что такое руководящий и каково его отношение к другим людям</i>	
Уроки	
1 Руководящие и последователи	16
2 Отношение руководящего к окружающим	44
3 Руководящие духовно возрастают и помогают возрастать другим	74
РАЗДЕЛ 2: ЗАДАЧИ — <i>В чем заключается деятельность руководящего и каковы его задачи</i>	
4 Руководящие планируют и организуют	106
5 Руководящие участвуют в процессе коммуникации.....	134
6 Руководящие решают проблемы и принимают решения	164
РАЗДЕЛ 3: ЦЕЛИ — <i>Как руководящие определяют задачи и направляют усилия последователей на достижение целей церкви</i>	
7 Руководящие берут на себя ответственность	198
8 Руководящие трудятся для выполнения задач.....	224
9 Руководящие испытывают потребность в мотивации и обеспечивают мотивацию последователей	252
Приложения	290
Глоссарий	300
Ответы на вопросы для самопроверок	308
Студенческие отчеты.....	318
Формы для ответов	333

ПРОГРАММА ХРИСТИАНСКОГО СЛУЖЕНИЯ ІСІ



Предлагаемое учебное пособие — один из 18 курсов (тем), составляющих Программу христианского служения ІСІ. По рядковый номер курса обозначается символом. Программа христианского служения состоит из трех разделов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из шести курсов. «ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ: вопросы христианского управления» — это шестой курс второго раздела.

Данную тему можно изучать как самостоятельный курс для личного духовного обогащения, либо в контексте программы и в последовательности, определяемой этим контекстом.

Данная Программа позволяет студентам приобрести Библийские знания и навыки, необходимые для практического христианского служения. Курсы Программы предназначены для христианских работников всех народов.

ВНИМАНИЕ

Прежде чем приступить к изучению данного курса, внимательно ознакомьтесь с инструкциями. Наши рекомендации позволят вам достичь цели, для которой предназначен данный курс, а также избежать трудностей при выполнении контрольных работ по разделам курса.

По всем вопросам относительно данного курса обращайтесь к вашему инструктору ІСІ по нижеуказанному адресу. Если вы не знаете адреса регионального офиса ІСІ, пишите по главному адресу, помещенному на титульной странице.

ВВЕДЕНИЕ В КУРС

Человек приобретает знания, постигает двумя различными путями: через подражание и через следование тем или иным принципам. В данном курсе предлагается рассмотреть с этих позиций такое явление как руководство. Мы расскажем о некоторых персонажах Библии, избранных Богом быть руководителями, проанализируем принципы, благодаря которым они достигли успеха на посту управленчества. Тем, кто изучает данный курс, предоставлена возможность познания Библии с точки зрения данной темы — темы руководства. Более того, мы предлагаем вашему вниманию наиболее известные теории о развитии человечества, о руководстве. Мы попытаемся охарактеризовать пути гармоничного применения этих теорий в практике христианского вероисповедания.

Главной идеей данного курса является то, что управление — это один из Божьих методов и Его оружие в осуществлении Его замысла о земле и человеке. Предлагаемый курс может быть условно разбит на три раздела, отражающие три главных фактора руководства, как ими являются ЛЮДИ (как руководящие, так и ведомые), ЗАДАЧИ, которые надлежит осуществить, и ЦЕЛИ, подлежащие достижению. Заметим, что успешный руководитель способен гармонично сочетать эти факторы и уделять равное внимание каждому из них. Таким образом, всякому руководящему обязательно нужно развить в себе такие качества, как способность к СОПЕРЕЖИВАНИЮ, благодаря которому человек может наладить контакты с окружающими людьми, КОМПЕТЕНТНОСТЬ, не обходимую для качественного выполнения поставленной задачи и ЧУВСТВО важности собственного ПРИЗВАНИЯ, дающее возможность достигать своих целей.

Описание курса

«Люди, за дачи, це ли: во просы хри стианского управле ния» — это курс, в ко тором изложены Библейские принци пы и основы руководства. Изучающему данный курс предос тавляется возможность ознакомиться с тео рией и прак тикой управления, опре делить пути применения Библейских истин и теоретических принципов. Изложенный в учебном пособии материал вполне подходит как для начинаю щих и опыт ных руководителей и слу жителей, так и для тех, кто стре мится обучать дру гих лю дей ру ководству в хри стианстве. Осо бое внимание уделяется развитию талантов и склонностей и меж личностному взаи модействию ме жду ру ководителями и по следователями.

Цели курса

Завершив изучение данного курса, вы должны суметь:

1. Пояснить Биб лейское пред ставление о ру ководстве, при вести соответствующие примеры.
2. Охарактеризовать ка ждый ком понент, ка ждый фак тор управления в хри стианстве — а имен но, роль лю дей, за дач и целей.
3. Осознать собственные таланты и спо собности к управ ле нию, обнаружить их в других людях.
4. Продемонстрировать те или иные на выки управ ления, собственную ком петентность, воз зрение, по мочь дру гим людям развить в себе эти качества.
5. Определить свою роль и от ветственность в от ношениях с другими руководящими и последователями на пути к дос тижению собственных целей.

Учебники

Вы будете использовать книгу *«Люди, за дачи, це ли: во просы хри стианского управ ления»*, написанную Билли Дэвис, в качестве как учебника, так и практического руково

дства по этому курсу. Единственный учебник, который вам необходим кроме этого, — Библия. Если не отмечено особо, то все цитаты из Священного Писания указываются по Синодальному изданию.

Время для изучения

Количество времени, необходимого для работы над каждым уроком, зависит от вашего практического опыта и предварительного знакомства с темой. Также немаловажно то, насколько тщательно вы следите за занятиями и развиваете навыки, необходимые для самостоятельного обучения. Поэтому спланируйте расписание занятий так, чтобы располагать временем, необходимым для достижения целей, обозначенных автором курса, а также тех, которые вы наметили для себя лично.

Организация урока и модель изучения материала

Каждый урок включает: 1) название урока, 2) введение, 3) план урока, 4) цели урока, 5) учебные задания, 6) ключевые слова, 7) разработку урока, включающую вопросы по изучению, 8) вопросы для самопроверки (в конце разработки урока), 9) ответы на вопросы урока.

План урока и его цели позволяют получить представление о предмете изучения, могут вам сосредоточить внимание на самых важных моментах при изучении материала, а также укажут вам на то, что необходимо выучить.

На большинство вопросов в разработке урока вы можете ответить в незаполненных строках в учебном пособии. Подробные ответы на приведенные вопросы необходимо излагать в тетради. При ответе на вопросы в тетради, обязательно укажите номер и название урока. Это поможет вам при повторении материала.

Сначала дайте письменный ответ на заданный вопрос, а затем сверьте его правильность с ответами в конце урока. Если вы поступите таким образом, то ваши знания будут более глубокими, а материал усвоится лучше. По окончании работы над вопросами сверьте правильность своих ответов с

указанными в конце каждого урока. Затем исправьте те из них, на которые вы ответили неправильно. Ответы приведены не в обычном числовом порядке, что исключает возможность случайно увидеть ответ на следующий вопрос.

Вопросы к материалу урока имеют большое значение. Они помогут Вам запомнить основные идеи урока, а также при изменении на практике практики, которые Вы уже выучили.

Как отвечать на вопросы

В данном пособии приведены различные типы вопросов по изучению и самопроверке. Ниже приведены примеры нескольких типов вопросов и варианты ответов на них. Для других типов вопросов даются специальные указания.

ВЫБОР ОТВЕТА — предполагает выбор правильного ответа из приведенных ниже вариантов.

Пример

1 Библия в целом состоит из:

- а) 100 книг
- б) 66 книг
- в) 27 книг

Правильный ответ — б) 66 книг. В вашем учебном пособии обведите правильный ответ б), как показано ниже:

1 Библия в целом состоит из:

- а) 100 книг
- б) 66 книг
- в) 27 книг

(В некоторых случаях возможны варианты более, чем одного правильного ответа. В этих случаях обведите все правильные ответы.)

ВЕРНО-НЕВЕРНО — предполагает выбор правильного утверждения из нескольких приведенных.

Пример

2 Какие из приведенных ниже утверждений **ВЕРНЫЕ**?

а Библия включает в целом 120 книг

б Библия — это сегодня послание верующим.

в Все Библейские писатели использовали древнееврейский язык.

г Святой Дух вдохновил писателей Библии.

Утверждения **б** и **г** верные. Обведите эти утверждения кружком, как показано выше.

ПОДБОР ОТ ВЕТА предполагает подбор сочетания не разрывных понятий, таких как, например, имена с описаниями, или Библейские книги с их писателями.

Пример

3 Впишите по мере необходимости на рода в начале каждой фразы, в которой описываются его деяния.

. 1 . **а** Получил закон на горе Синай 1) Моисей

. 2 . **б** Провел израильтян через Иордан 2) Иисус Навин

. 2 . **в** Обошел вокруг Иерихона

. 1 . **г** Жил при дворе фараона

Утверждения **а** и **г** относятся к Моисею, фразы **б** и **в** — к Иисусу Навину. Вы должны вписать цифру **1** перед буквами **а** и **г**, и цифру **2** перед **б** и **в**, как показано выше.

Способы изучения курса

Если вы изучаете курс ICI самостоятельно, то все выполненные задания отправляйте по почте. Хотя курс ICI составлен для самостоятельного изучения, вы можете изучать его в группе или классе. Если вы изучаете курс именно таким спо-

собом, инструктор может дать вам дополнительные задания кроме тех, которые приведены в данном курсе. Обязательно выполняйте все эти задания.

Возможно вы заинтересованы в том, что бы изучать данный курс в группе в домашней обстановке или в церковной школе. Методы изучения данного курса и содержание учебника применимы и для таких случаев.

Студенческие отчёты по разделам

В конце учебника помещены вопросы студенческого отчёта по разделам и формы для ответов. Следуйте указаниям, данным в ходе курса и в студенческих отчётах по разделам. Заполнив формы для ответов, отправьте их своему инструктору для проверки и рекомендаций. Даже если вы занимаетесь отдельно от ICI, ответить на вопросы студенческого отчёта будет полезно.

Свидетельство

После успешного завершения данного курса и проверки инструктором ICI ваших контрольных оценочных работ, вы получаете диплом.

Автор курса

Билли Дэвис — доктор педагогических наук, весьма многоопытный специалист в области руководства и управления церковью, школой, имеет солидный багаж работы в представительственных организациях. Специализировалась в сфере социологии и проповедения, активно работала как практикующий психолог Евангельского Колледжа в Спрингфилде (штат Миссури) в США. Является автором многочисленных статей по вопросам христианского образования, руководства в церкви на двух языках. Билли Дэвис провела обучающие семинары во многих странах мира. Является руководителем

ным служителем. Ее супруг также беззаветно служит Христу.

Ваш инструктор ICI

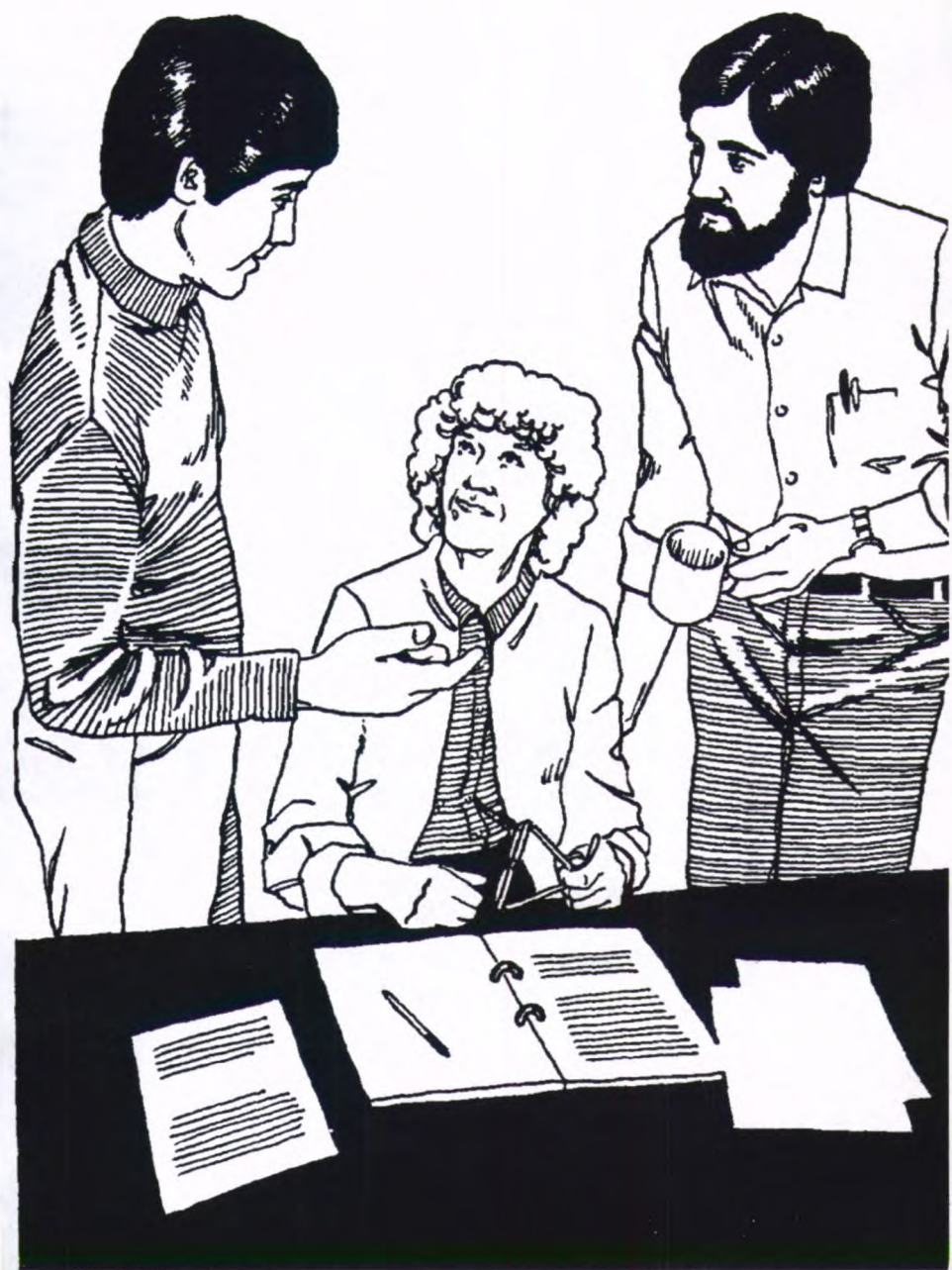
Ваш инструктор ICI с радостью поможет вам по мере возможности. Если у вас возникли какие-либо вопросы относительно курса или вопросов для самостоятельных работ, вы можете обратиться к вашему инструктору. Если вы хотите изучать данный курс сообща с еще несколькими людьми, вы можете попросить специальные задания для изучения данного курса в группе.

Да благословит вас Господь на изучение курса *Люди, задачи, цели: вопросы христианского управления*. Пусть он обильно пополнит вашу жизнь и христианское служение, а также поможет вам с наибольшей эффективностью выполнить вашу миссию в Теле Христовом.

РАЗДЕЛ 1

ЛЮДИ

**ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЮТ РУКОВОДИТЕЛИ,
И КАКОВО ИХ ОТНОШЕНИЕ
К ДРУГИМ ЛЮДЯМ**



УРОК 1

РУКОВОДИТЕЛИ И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

«Я очень рад сообщить вам о том, что мы избрали руководителя молодежной группы, — объявил пастор. — Необходимо перевести работу с молодежью на качественно новый уровень. Особое внимание уделяется работе на молодых людях воображенных. Одному мне очень сложно справиться с этим огромным объемом работы, и я благодарен Богу за то, что Он послал мне хорошего помощника. Это господин Педро Гонсалес».

Педро, улыбаясь, энергичной походкой направился в центр и встал перед собравшимися. «Благодарю, — ответил он пастору, — и верю, что именно Бог призвал меня к этому служению. Прошу вас молить Его о том, что бы я стал хорошим руководителем».

Для него это был выдающийся миг. Он родился в семье христиан и с детства следовал за Господом, беззаветно служа Ему. Педро искренне верил в то, что однажды Бог приведет его к управлению. «Я стану руководителем, — гордил он старшим братьям, — и вы, мои домашние, войдете в число тех, кто последует за мною».

Братья только подшучивали: «Да какой из тебя руководитель?» Педро стал предметом постоянных насмешек и едких замечаний. Даже родители предостерегали сына. Однажды отец сказал ему: «Послушай, выбрось из головы эти глупости».



И вот его мечты осуществились. Он встал выше братьев и других молодых членов церкви. «Я докажу им, — в сердцах сказал он, — и остальным, что могу быть хорошим руководителем. Я постараюсь предельно тщательно спланировать работу, а мои указания всегда будут абсолютно четкими и понятными. Я постараюсь выполнять стоящую передо мною задачу безукоризненно. Дело Господа будет процветать!»

Что вы думаете об этом человеке? Верно ли он понимает, что такое управление? Сможет ли он стать достойным руководителем молодежи? В этом уроке мы рассмотрим пример одного из избранных Богом вождей и попытаемся дать ответ на поставленные вопросы. Итак, что же такое руководящий в христианстве и на какой основе он взаимодействует с другими членами церкви ради осуществления замысла Бога?

План урока

Роль управления в замысле Божиим
Библейская модель управления: пример Иосифа
Качества, необходимые в руководстве

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- Охарактеризовать роль управления в замысле Божиим.
- Перечислить качества, необходимые в руководстве.
- Указать Библиейские приемы при существующем руководящему качеству; определить наличие этих качеств у окружающих.

Учебные задания

1. Внимательно прочтите вступительную главу учебного пособия, в которой указаны типы заданий и способы их выполнения.
2. Ознакомьтесь с планом урока и его целями; определите то, что заслуживает особого внимания при изучении материала. Не забудьте, что именно на основе этих целей составлены учебные вопросы и задания для самопроверок.
3. Для определения значений ключевых слов, приводимых в материале урока, пользуйтесь глоссарием, расположенным в конце учебного пособия. При изучении столь специфической темы, как управление, у вас, несомненно, возникнут некоторые трудности с определением тех или иных терминов. Надеюсь, что работа со словарем облегчит выполнение задачи.
4. Проработайте материал урока и выполните все приведенные упражнения. Старайтесь прочитывать все указанные в уроке места из Священного Писания. Подобный подход обеспечивает наилучшее усвоение материала урока. Ответы к упражнениям можно вписывать в отведенные для этого места непосредственно в учебнике. Подробный ответ лучше записать в специальную тетрадь. Вы извлечете больше пользы от изучения курса, если будете отвечать на вопросы самостоятельно, прежде чем заглядывать в ответы. В конце каждого урока приводится ключ к ответам. Выполнив задания, сверьте ответы с ключом.

5. Ответьте на вопросы для самопроверки, затем тщательно проверьте правильность ответов. Ключ к ним вы найдете в конце учебника. Если на некоторые вопросы вы дали неверные ответы, повторите материал урока еще раз.

Ключевые слова

власть	преемственность
воззрения	примерный
облечь	принцип
особый	руководство
ответственность	свойство
подавлять	способность
полномочия	функция
поступок	черта

Разработка урока

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ЗАМЫСЛЕ БОЖИЕМ

Прежде чем возвратиться к Педеро Гонсалесу, давайте сформулируем основной вопрос: почему нас так интересует проблема управления? Кто такие руководители? После некоторого размышления можно прийти к следующему выводу: руководство может возникнуть лишь там, где существует взаимодействие нескольких человек, объединенных общей целью. «Берись за тот край, а я возьмусь за этот», — говорите вы другому человеку, и он, подчиняясь вам, пытается поднять тяжелую ношу. То есть, он принял ваше предложение, покорился вам, а вы в данной ситуации выступили как руководитель. Руководство крайне необходимо в семье, да и в любой деятельности человека. С детских лет мы играем те или иные роли и входим либо в число руководящих, либо — в число последователей. Какова же причина такого положения вещей?

1 Обведи кружочком букву, соответствующую лучше всего, на твой взгляд, завершению предложения. Руководство необходимо главным образом для ...

- а) организации людей в группы.
- б) того, чтобы способные люди руководили остальными.
- в) достижения той или иной цели.

Что такое руководство

Цель 1. *Объяснить смысл выражения «замысел Божий».*

Управление необходимо для достижения той или иной цели. Идея управления в христианстве весьма актуальна, поскольку Бог заинтересован в достижении Своей цели. У Него есть определенный план: Он хотел бы выразить Свою любовь и милость ко всем людям на земле; Он ждет от нас любви и поклонения. Богу ведомы пути достижения этой цели. Поэтому, говоря о замысле Божиим, мы имеем в виду известные лишь Ему одному пути и способы осуществления всего Им задуманного и предопределенного. Его воля творится не случайно, не наугад, но согласно Его великому замыслу. Итак, Бог извечно знает, какова Его цель и какие шаги необходимо предпринять, чтобы ее достичь.

Важнейшей особенностью замысла Бога является то, что Его дело должно быть совершено людьми, направляемыми Святым Духом и облеченными Его силой. Бог избирает Себе тех, кто способен справиться с задачами, ведущими к достижению Его главной цели.

2 К каждому из высказываний (слева) подберите соответствие (справа).

- | | |
|---|--|
| <p>....а Руководитель настоятельно требует, чтобы каждый член церкви приводил на богослужение кого-либо из гостей.</p> | <p>1) Руководитель работает по плану.</p> <p>2) Руководитель работает без плана.</p> |
| <p>....б Руководитель заявляет: «Необходимо добиться, чтобы к следующей неделе имело место более 200 посещений церкви».</p> | <p>3) Руководитель стремится к достижению определенной цели.</p> |

.... в Руководитель раздает каждому члену группы по сещению список людей, которых необходимо проведать в течение недели.

3 Обведите кружочком букву, со ответствующую *каждому* верному окончанию пред ложения. Говоря о том, что у Бога имеется определенный замысел, мы имеем в виду то, что ...

- а) Бог всегда действует одинаково.
- б) Ему одному известны особые пути и способы осуществления всего, Им задуманного.
- в) Его дело может совершиться и без участия человека.
- г) Бог извечно знает, какова Его цель и какие шаги необходимо предпринять, чтобы ее достичь.

Свидетельства лидерства

Цель 2. *Привести свидетельства того, что руководство является частью Божия замысла.*

Историческое обоснование

Нет оснований сомневаться в том, что принцип руководства является одной из составных частей Божия замысла. Об этом мы узнаем, читая Библейские повествования об отношениях между Богом и людьми. Совершенно очевидно, что в каждом конкретном случае Всевышний действует оригинально и неповторимо, ибо Ему известна масса возможностей и способов реализации той или иной задачи. Главное заключается в том, что Он должен действовать при посредстве людей, Своего творения, а они, в свою очередь, взаимодействуют с другими людьми в строгом соответствии с Божиими повелениями.

От некоторых Бог требует с особым вниманием относиться к ходу осуществления Его замысла. Таким образом, наиболее ответственные люди занимают ведущее положение и во многих случаях формируют группы, которые в дальнейшем и будут заниматься реализацией Божия плана. Итак, можно с уверенностью утверждать, что существует масса *исторических обоснований* идеи о том, что лидерство является одной из составляющих замысла Всевышнего. О некоторых из них мы еще вспомним.

Призывы и наставления

Существует множество Библейских отрывков, в которых идет речь о непосредственном призыве Богом того или иного персонажа. Бог сообщает чело веку, что он из бран сыг рать определенную роль в претворении в жизнь Его планов. В некоторых случаях Бог да ет человеку подробные указания по выполнению поставленной задачи. И так, еще од ним доказательством того, что ру ководство — это од на из со ставляющих Бо жия пла на, яв ляются мно гочисленные *непосредственные обращения Бога к чело веку, явления и личные наставления*. Вспомните призвание апостола Павла, о котором мы будем говорить в Уроке 3.

Дары служения

Авторы Пи саний, вдох новленные Святым Ду хом, ут верждают, что Бог поставляет в Церкви тех, кто достоин выполнить ту или иную важ ную роль. Этих лю дей называют апостолами, про роками, еван гелистами, пас торами, учите лями (Ефес. 4:11-16; Рим. 12:6-8). И, не сомненно, они-то и за нимают ведущее положение в церк ви. Бог вы бирает тех, ко му даровать духовную власть, и для ка ждого из Сво их избранных определяет пределы вверенной ему вла сти. Более того, Бог наделяет Церковь такими полномочиями, отводит ей такие функции, которые требуют руководства (вспомните о дарах управ ления и ока зания по мощи). Бо гословы на зывают их *дарами служения*. Может ли быть бо лее крас норечивым свидетельство того, сколь важна идея руководства в замысле Божиим?

Обязанности и виды ответственности

Еще одно свидетельство значения прин ципа ру ководства — это под робные оп исания *требований, предъ являемых к лидерам, их обя занностей и ви дов от ветственности*. В Ветхозаветных Пи саниях нам час то по падаются под робные характеристики дея тельности священников и ца рей. Но вый Завет также изобилует описаниями обязанностей руководителей Церкви. Апостолы серьезно заботились о том, чтобы лю ди, занимавшие ведущее положение в церк ви, бы ли глубоко

осведомлены и компетентны в духовных и интеллектуальных вопросах, проблемах нравственности.

В дальнейшем мы поговорим еще о таких важных факторах как призвание Божие, духовные дары, требования и обязанности руководителя. Мы рассмотрим при этом примеры из Библии. Сейчас мы упомянем их только как доказательство важной роли руководства в осуществлении Божия замысла.

Церковь, столь знакомая нам, была утверждена на основе веры человека в то, что Бог, избирая себе руководителей, осуществляет при их посредстве Свой план на земле. Существование отлаженной и четко сформированной Церкви, многочисленных видов христианского служения во всем мире, является прекрасным свидетельством того, что Бог действует через вождей народа.

4 Предлагаем не сколько коротких отрывков из Библии. Внимательно прочтите их. Тем, кто хотел бы получить более широкое представление о том или ином эпизоде, советуем прочесть всю главу или даже несколько глав. Каждому из видов свидетельств подберите соответствующую цитату.

- 1) Историческое обоснование
- 2) Дары служения
- 3) Призывы и наставления
- 4) Обязанности и виды ответственности

....а «...идите, научите все народы»... (Матф. 28:19).

....б «И выбрал Моисей из всего Израиля способных людей, и поставил их начальниками народа» (Исх. 18:25).

....в «Диакон должен быть муж одной же жены, хорошо управляющий детьми и домом своим» (1 Тим. 3:12).

....г «И Он поставил одних Апостолами, других пророками, иных Евангелистами, иных пастырями и учителями» (Ефес. 4:11).

....д «Пасите Божие стадо, какое у вас...» (1 Петр. 5:2).

....е «...и выбрал Иисус тридцать тысяч человек храбрых, и послал их...» (И. Нав. 8:3).

БИБЛЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ — ПРИМЕР ИОСИФА

Цель 3. *На примере Иосифа охарактеризовать Библейские принципы управления.*

Поместная церковь, а именно, собрание верующих и место, где совершается поклонение, возникает, как правило, в результате деятельности не скольких человек — руководящих. Получая призвание и наставление от Бога, они трудятся во имя обретения душ для Христа и воспитывают новых последователей Господа. Развитие Церкви, преемственность поколений требует развития управленчества.

Возвратимся же теперь к Педро Гонсалесу. Мы уже знаем, что пастор этой церкви, действуя во имя осуществления дела Божия, понимал, насколько ему не обходимо помощник. Именно поэтому Педро Гонсалес был выдвинут на высшие позиции.

Вспомните, Педро предостояло сделаться руководителем молодежной группы. Но, в то же время, он должен был продолжать работать под руководством своего пастора. Необходимо четко усвоить этот принцип, к изучению которого мы еще вернемся: *в христианстве руководство является, как правило, промежуточным*. Таким образом, большинство христианских руководящих подчиняются другим руководителям, и все — Господу.

Итак, вообразим, каковы были мысли и действия Педро, нового молодежного руководителя, преданного собранию. Он чувствует, что на эту должность его поставил Сам Бог, и просит собрание помолиться о его успехе. Далее, Педро объявил о своем намерении тщательно планировать работу и давать абсолютно четкие указания. Он дал собранию понять, что заботится о процветании дела Господня.

Бесспорно, все это очень хорошо. Но не кажется ли вам, что есть кое-что ещё? Не видите ли вы в нем гордыни? Он, похоже, очень рад своей новой должности и собирается хвалиться ею, не так ли? Весьма вероятно, что этот человек вскоре захочет воспользоваться данной ему властью команд-

довать другими людьми. Как же надлежит христианину принять известие о том, что ему отведена ведущая роль в том или ином деле?

Ответы на подобные вопросы может получить только тот, кому известны Библейские примеры выдающихся вождей народа. Одной из наиболее ярких и подробных историй является история Иосифа. Раумеется, она представляет собой нечто большее, чем простое историческое повествование. Бог сохранил ее для нас как удивительный пример, с помощью которого мы изучаем поведенческие реакции и принципы управления.

Даже если вам кажется, что вы прекрасно помните этот фрагмент Писания, не поленитесь прочесть его заново. Дальнейшая дискуссия может пролить на эту историю новый свет. Итак, книга Бытия, главы 37-45. Ключевые моменты — это главы 37, 39-42; 41:1-25; 43:1, 15, 24-31; 45:1-15. Надеемся, что чтение не отнимет у вас слишком много времени. Согласитесь, этот рассказ чрезвычайно интересен и поучителен.

Далее, мы подведем определенный итог всему прочитанному и попытаемся дать ответ на следующий вопрос: каким человеком был Иосиф? Для этого нам придется рассмотреть три важнейших качества руководителя: личные качества, помыслы и чувства, а также его поступки, поскольку успех в руководстве зиждется именно на них.

Изучая тему управления, следует знать, что личные качества руководителя называются *чертами руководителя*, его помыслы и чувства — *воззрениями руководителя*, а его поступки — *поведением руководителя*. Таким образом, мы говорим о *качествах, присущих руководителю*. Постарайтесь запомнить эти термины, поскольку к ним мы еще вернемся.

5 Для усвоения терминов, упомянутых выше, прочтите характеристики Педро Гонсалеса и подберите к ним соответствия из колонки справа.

- | | | |
|-------|--|--|
|а | Педро улыбнулся и энергичной походкой направился в центр зала. | 1) Черты
2) Воззрения
3) Поведение |
|б | Педро верил, что ему удастся стать хорошим руководителем. | |
|в | Педро был преданным Господу христианином. | |
|г | Педро был уверен в успехе. | |
|д | Педро всегда отдавал четкие указания. | |

Иосиф — руководящий во дни рабства

«Так ты думаешь, что станешь великим человеком и будешь главенствовать над нами?» Наверное, именно эти слова произносили братья в насмешку над Иосифом, когда он рассказал им свои сны. Ему при виделось, что он стал вождем. Братья же его просто заблуждались, как заблуждаются многие. Они бы ли уверены, что человек стремится к руководству только для того, чтобы получить власть над другими — возможность управлять окружающими.

Библейское повествование об Иосифе свидетельствует о том, что Божье представление о руководстве абсолютно противоположно. Возможно, в сердце своем Иосиф и возгордился, но ничто в его поступках не позволяет заподозрить в нем хвастовства и стремления по давить других. Скорее всего, он был изумлен снами и открыто поделился ими со своими близкими. Очевидно, он всё-таки ощущал, что избран Богом с той или иной целью. По крайней мере, мы считаем именно так, поскольку позже он признался братьям в том, что всегда верил: Бог поставил его на эту высоту не ради того, чтобы Иосиф прославился, но чтобы совершил дело Всевышнего.

Вполне вероятно, Иосиф в юности и не понимал того, что его направляет Сам Бог, однако безоговорочно принял Его

водительство. Читая историю об Иосифе, мы не однократно встречаем следующую фразу: «*И был Господь с Иосифом*». Бесспорно, сын Иакова понимал это и всеми своими поступками свидетельствовал о том, что покоряется воле Божьей.

6 Удалось ли вам из истории Иосифа определить, для чего Бог избирает вождей народа? Дайте письменный ответ.

.....

Когда завистливые братья продали Иосифа в рабство, он попал в Египет и был взят в дом фараона в дворцовый дом. Через некоторое время хозяин дома увидел, что молодой раб проявляет находчивость и смекалку, и решил поставить его над домом своим. Согласитесь, перед нами наглядный пример *промежуточного руководства*. Иосиф, будучи рабом, должен подчиняться приказам своего господина, однако в то же время он был помощником хозяина, тот поручал ему самые ответственные дела. Потифар, вельможа фараона, таким образом, видя добросовестность и порядочность Иосифа, избрал его промежуточным руководящим. Он был поставлен над всем домом и делами своего господина. Под его началом оказались собственность, деньги и рабы Потифара. Библия гласит, что все ему, что делал Иосиф, Господь давал успех. Это заметил сам хозяин. То есть Иосиф прекрасно знал, Кто является источником его успехов. Тот факт, что Господь был с Иосифом, вовсе не означает, что ему легче было справляться с рабской работой. Напротив, Бог укреплял Иосифа, давал ему силы. Он так же не ограждал его от проблем и трудностей, но даровал ему смекалку, мудрость, веру, способность находить выход из создавшегося положения.

Главные проблемы начались тогда, когда же на хозяина стала проявлять интерес к молодому слуге и попыталась соблазнить его. Иосиф сразу отверг ее домогательства, говоря, что он не может воспользоваться своим положением в доме. Он не хотел предавать хозяина, доверившего ему всё. Но самое главное, Иосиф не мог совершить грех против Бога, Который столь щедро благословил его.

Итак, мы видим, что Иосиф уважал своего господина и, более того, чтит Слово и волю Бога. Но жена вельможи настаивала и бесконечно сердилась на Иосифа, который отверг её. В конце концов, Иосиф, оклеветанный ею, был брошен в тюрьму.

7 История Иосифа является великолепным доказательством того, что да же чело век, ко торый за нима ет весь ма скром ное положение, в то же вре мя может быть весь ма успешным ру ководителем. Об ве дите кру жочком бу кви, со ответствующую двум вы сказываниям, в ко торых ука заны наи более важ ные причины успеха лидера.

- а) Иосиф тре бовал без условного подчине ния тех, над кем был поставлен.
- б) Он уважал авторитет тех, кто начальствовал над ним.
- в) Он действовал в соответствии с волей Бога.
- г) Он надеялся, что Бог облегчит его жизнь, и работа не будет казаться такой тяжелой.

Иосиф — руководящий в темнице

Теперь Иосифу казалось, что его мечтам о высоком положении не суждено сбыться. Он так старался, но беспорочная служба обернулась про тив не го. Об ра тите вни мание, что, как истинный руководящий, он не стал падать духом, не сказал: «Все на прасно. Бо роться бес смысленно. Лю ди все гда одинаковы, и никому нельзя верить».

Иосиф был чело веком достаточно умным и лег ко понял, что попался в ловушку. Но он не отказался от своего Бога и, что особенно важно, продолжал тесно общаться с людьми — представителями различных социальных сло ев. Да же на хо дясь в тем нице, он ощу щал влия ние дан ной Бо гом мечты. Здесь вновь про явились его ор ганизаторские спо собности. Библейское повествование лишено подробностей, однако мы понимаем, что Бог был с Иосифом и посылал успех всем его делам. Та ким образом Иосиф был на значен старшим среди всех узников.

Но откуда начальник темницы мог знать, что Гос подь был с Иосифом? Как дол жен вес ти се бя за ключенный, чтобы всем ок ружающим ста ло понятно, что он об лада ет

прекрасными организаторскими способностями? Что особенно бросилось в глаза страже? Запомните эти вопросы. Впоследствии мы вернемся к ним и увидим, что в характере Иосифа присутствовал ряд качеств, типичных для хорошего руководителя.

Таким образом, Иосиф находится в заточении. В это время в темницу бросают двух приближенных фараона — главного виночерпия и главного хлебодача. Поскольку Иосиф назначен старшим над узниками, эти при дворные вельможи попадают под его начало. Иосифу сразу бросился в глаза их вид: за метно было, что эти люди пре бывають в край нем отчаянии. Ему безразличны эти люди, и он, движимый заботой, спра шивает о причин ах их печали. Оказалось, что придворным приснились сны, которые теперь безмерно тревожат их. Иосиф, не колеблясь, берет контроль за ситуацией на себя: «Бог может истолковать ваши сны», — объявляет он. Это ли не еще одно доказательство бесконечного доверия к Богу и упования на добрые с Ним отношения?

Бог дал Иосифу истинное истолкование снов, и он пересказал все виночерпию и хлебодачу. Для виночерпия сон означал освобождение и восстановление на прежнем месте, при фараоне. Иосиф воспользовался представившейся возможностью, которую даровал Сам Бог, и пересказал виночерпию о собственном положении: «Когда предстанешь пред очи фараоновы, — попросил Иосиф, — вспомни обо мне, и пусть царь сам решит мою участь».

Виночерпий согласился, но, освободившись, он забыл Иосифа. Итак, вновь его ожидания были обмануты.

Через два года странный сон приснился самому фараону, но никто из его окружения оказался не в состоянии истолковать ему смысл сновидения. Вот тут-то и виночерпий и вспомнил о юноше, который толковал его сны в темнице. Он пересказал фараону об Иосифе. И при вели его к престолу фараонову, и вновь, отдав все почести Господу, он объяснил смысл сновидений.

8 При посредстве сновидения одного из узников, Бог осуществил Свой замысел об освобождении Иосифа из темницы. Откуда Иосиф узнал о сновидении? Обведите кружочком букву, соответствующую верному высказыванию.

- а) Иосиф велел заключенным во всем с ним советоваться.
- б) Иосиф сам заговорил с узниками и спросил, в чем причина их печали.

9 О какой черте характера Иосифа можно сделать вывод из ответа на предыдущий вопрос? Обведите кружочком букву, соответствующую верному высказыванию.

- а) Окружающие ему были безразличны.
- б) Он надеялся, что окружающие признают его руководящее положение.

Иосиф — торжествующий вождь

«Твой сон означает, что скоро в страну придет голод, — сказал Иосиф фараону. — Но прежде будут семь урожайных лет. За эти годы мы соберем гораздо больше, чем нужно. После этого наступят семь неурожайных лет, и голод истощит землю Египетскую! И постигнет это несчастье не только твою страну, но и соседние страны. Поэтому необходимо найти человека разумного и мудрого, который организовал бы склады для хранения съестных припасов. Когда на складах соберется достаточно, твоей стране не страшны будут семь лет голода.

Фараон был поражен удивительной мудростью юноши. «Ты займешься этим, — сказал он Иосифу, — ибо именно тебе твой Бог открыл этот удивительный план. Итак, Иосиф окончательно освободили из-под стражи и возвысили так, что он стал правителем Египта, почти равным самому фараону. Он успешно реализовал свой план: построил склады и сделал запасы зерна.

А далее произошло все то, что открыл Иосифу Господь. Когда наступили годы неурожайные, склады опустели, и население Египта, покупая зерно, умерло от голода. Со всех стран приходили в Египет купцы. Положение Иосифа улучшилось, стало наиболее влиятельным. К нему стали относиться с невиданным почтением.

Однажды Иосиф пришел на один из складов — проверить, как ведется торг с приезжими купцами, и встретил своих братьев: в их местности тоже свирепствовал голод, и они пришли в Египет купить зерна. Они во все не узнали своего младшего брата: росло кошлое одеяние, царские украшения, важность делали его совершенно непохожим на мальчишку, которого они продали в рабство. Но сам Иосиф, разумеется, узнал их. Братья поклонились Иосифу, словно царю. Мечта стать выдающимся человеком все-таки осуществилась.

Как видно из Библейского повествования, Иосиф не хвалится своим положением и не пытается отомстить братьям за их жестокость. Он лишь предлагает им несколько важных уроков, движимый добротой и стремлением утешить их. Когда все позади, он, не стыдясь своих слез, признается братьям, кто он такой.

Но самое важное в его успехе — это признание того, что он — всего лишь орудие в руках Бога, избравшего его, и что при его посредстве Бог осуществил Свой предвечный замысел.

10 Еще раз прочтите Быт. 45:4-13. Некоторые руководители имеют привычку напоминать людям об их прежних ошибках и упрекать их за промахи. Поступал ли таким образом Иосиф? Дайте краткий ответ.

.....

.....

КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ В РУКОВОДСТВЕ

Цель 4. Перечислить некоторые качества, необходимые в руководстве, привести примеры этих качеств.

Даже тот, кто провел тщательное изучение темы руководства и его особенностей, вряд ли сможет охарактеризовать «типичного руководителя». Исследования показывают, что у каждого удачного руководителя имеется определенный набор качеств, присущих только ему. На эту тему написано множество работ. Однажды автору довелось читать книгу, по-

священную проблемам управления, в которой список использованной литературы насчитывает 339 источников. Многие ученые утверждают, что нет смысла обсуждать такое явление как руководство с позиций личностных особенностей индивида.

Мы считаем, что никакая совокупность черт, воззрений и поведения не может сама по себе обеспечить успех тому или иному руководителю. И все же, изучить особенности лидерства совершенно не лишне. Мы уже приступили к их изучению на примере Иосифа. Именно благодаря его чертам (то есть, тому, каким он был человеком), воззрениям (что он думал и чувствовал) и поведению (как он поступал) его руководство было успешным. К примеру, со слов самого фараона нам известно, что Иосиф был человеком мудрым и разумным (Быт. 41:39). Далее, мы знаем о его терпении: столько лет он ждал и ему при этом удалось не утратить веру в Бога и в то, что когда-нибудь Его замысел осуществится. Итак, смело можно утверждать, что важнейшими чертами успешного руководителя являются мудрость и долготерпение. Но это вовсе не значит, что всякий, кто мудр и терпелив, способен достичь успеха как руководитель. Скорее это означает, что тому, кто стремится развить в себе качества хорошего вождя, надлежит просить Господа даровать мудрость и терпение. Если в человеке есть два эти качества, можно считать, что у него есть задатки руководителя.

Изучая литературу, посвященную этой теме, мы столкнулись с несколькими перечнями качеств, которые считаются присущими успешному руководителем. Среди них наиболее часто встречаются:

1. Способность к сопереживанию или эмпатия
2. Целеустремленность
3. Компетентность
4. Уравновешенность
5. Способность сотрудничать в составе группы
6. Способность поделить властью
7. Усердие и надежность

Очевидно, вы заметили, что эти похвальные качества нередко упоминаются не только в специальной литературе по менеджменту, но и в Библии, среди личных качеств добрых христиан. Вспомним и еще некоторые особенности:

1. Ощущение Божия призывания, важности собственной миссии.
2. Понимание того, кто каждый христианин — проводник Божией любви к людям.
3. Упование на водительство Святого Духа Божия.
4. Примерная жизнь в соответствии с требованиями христианской морали и этики.

11 Еще раз прочтите приведенные выше перечни. Попробуйте записать указанные в них свойства по памяти. Молитвенно просите Бога о том, чтобы Он наделил вас этими чертами. Это поможет вам достичь успеха в руководстве.

А теперь рассмотрим семь качеств, которые, по мнению большинства специалистов, не обходимы руководителю. Наша цель — с Библейских позиций ответить на вопрос: каким должен быть руководитель? В дальнейшем мы остановимся на некоторых качествах более подробно.

Каким должен быть руководитель

1. *Эмпатия или способность к сопереживанию.* Истинный руководитель способен видеть вещи глазами другого человека и пытается разделить его чувства. В Библии такая позиция отражена в *Золотом Правиле*: «И как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними» (Лук. 6:31). Автор Послания к Евреям призывает: «Помните узников, как бы и вы с ними были в узах, и страдающих, как и сами находитесь в теле» (Евр. 13:3). Писание советует проявлять сострадание (1 Петр. 3:8), делиться друг с другом житейские тяготы (Гал. 6:2). Эмпатия — свойство, совершенно не обходимое для христианского служения и свидетельства, а, поэтому, и для христианского управления.

2. *Целеустремленность.* Истинный руководитель способен наметить цели и трудиться во имя их достижения. Христианский руководитель формирует цели вверенной ему

группы с учетом не обходимости достижения це лей Божиих. Вот как просто говорит об этом апо стол Павел: «Стремлюсь к цели, к почести вышнего звания Божия во Христе Иисусе» (Филип. 3:14). Те ма це леустремленности — од на из ве ду щих тем его тру дов, где он го ворит о «це лях», «побуждени ях», «на мерениях» и о «пред вечном оп ределении» (см. Ефес. 3:1, 10-11, 2 Тим. 3:10).

3. *Компетентность*. На стоящий ру ководящий спо собен качественно вы полнять свою ра боту. Он об ладает для это го всеми не обходимыми зна ниями и на выками. Более того, он способен оказать помощь дру гим. Он весь ма усерден и тре бователен как к се бе, так и к дру гим. Требования эти доста точно вы соки. В Биб лии час то го ворится о не обходимости усердия и на личия самых различных навыков, которые спо собствуют совершению дела Господня. Обратитесь, к при ме ру, к Исх. 35-36; Пр. 12:27; 22:29; 31:10-31; 2 Тим. 2:15; Иак. 2:14-16; 2 Петр. 1:5-10.

4. *Уравновешенность*. Ис тинный ру ководящий все гда держит себя в ру ках и не те ряет голову. Он рас судителен, уверен и бодр. Его не просто вывести из себя, разозлить или заставить упасть духом. Он миролюбив и поступает справедливо даже тогда, когда его пла ны нарушаются или возника ют не предвиденные труд ности. Царь Да вид вы ражал это с точки зрения человека, уповающего на Господа. Давид объявил, что, не смотря на не урядицы, он не ут рачивает уверенности и готов возносить Господу славу: «...мужайся, и да укрепляется сердце твое...», — говорит он (Пс. 26:14. См. так же Ефес. 4:31, 2 Тим. 4:5 и 1 Петр. 4:7).

5. *Способность со трудничать в со ставе груп пы*. На стоящий ру ководящий все гда чув ствует свою при надлежность к возглавляемой им группе. Он разделяет общие инте ресы и по лучает истинное удо вольствие, за нимаясь кол лективным тру дом. Для хри стианского ру ководящего это — главное. Прочти те 1 Кор. 12 и Ефес. 4. Не обходимо по нимать, что ин дивиды, подобно частям тела, оказываются наиболее полезными в своей совокупности, как «...те ло, состав ляемое... по средством вся ких вза имно скре пляющих свя зей, при действии в свою меру каждого члена, получает прираще-

ние для созидания самого себя в любви» (Ефес. 4:16). Отдельные индивиды должны помогать друг другу, поддерживать теснейшую связь. Органы и части тела выполняют различные функции, и одна из них — руководство. Объединяет людей Бог, и руководящий может существовать только при наличии тех, кто за ним следует.

6. *Способность по делиться властью.* Руководящий способен к плодотворному сотрудничеству с другими руководителями. Он с готовностью принимает на себя обязанности промежуточного руководителя; в его отношении к начальству блюдет преданность и уважение. Он охотно назначает себе помощников, доверяя им выполнение тех или иных задач. Это качество теснейшим образом связано с предыдущим: необходимо смирение, почтение и доверие к людям. Христианский руководитель знает, что осуществить дело Господне можно только через людей, через высшее творение Божие, при посредстве их объединенных усилий. Поэтому руководитель с уважением относится к дарам и способностям тех, кто за ним следует. Писание призывает нас повиноваться друг другу в страхе Божиим (Ефес. 5:21). Примером здесь может служить апостол Павел, который всегда выражает свою признательность сотрудникам и помощникам. Обратитесь к Филипп. 4:1-3; Кол. 4:7-14 и 1 Фес. 1:2-4.

7. *Усердие и надежность.* Настоящий руководитель усерден и надежен. Он предельно честен со своими подчиненными и ждет от группы взаимной помощи и поддержки в осуществлении намеченных планов. Он не позволяет себе с энтузиазмом взяться за какое-то дело, а затем забросить его, или переменить мнение, не объяснив ничего окружающим. Он умеет держать слово и подчиняться тем же требованиям, которые предельно являются к подчиненным. О необходимости усердия и надежности в христианском служении: «...ни кто, возложивший руку свою на плуг и озирающийся назад, не благонадежен для Царства Божия» (Лук. 9:62). Апостол Павел призывал: «...будь ты тверды, непоколебимы, всегда преуспевайте в деле Господнем...» (1 Кор. 15:58; см. так же Гал. 5:1 и Ефес. 4:14).

12 Предлагаем вам семь высказываний о поведении и воззрениях Иосифа. Каждое из них связано с тем или иным качеством истинного руководителя, о которых шла речь выше. Пронумеруйте эти утверждения в соответствии со списком качеств, присущих руководящему.

-а Он сказал фараону: «Мы соберем зерно в хранилища и сможем расхаживать его в течение семи неурожайных лет».
-б Он не рассердился на вичерпника, который не сдержал данного ему обещания.
-в Он помнил свое родство и чувствовал себя ответственным за благополучие собственного народа.
-г Он продолжал уповать на Бога и преданно служил своему делу, невзирая на трудности и невзгоды.
-д Он понимал, что братья чувствуют свою вину перед ним, и старался утешить их.
-е Хозяин, которому он служил, а затем и начальники темницы видели, что во всех своих делах он успешен.
-ж Он с почтением и покорностью относился к своему господину, к начальнику темницы и к фараону.

Итак, давайте вспомним всё, о чем мы говорили в данном уроке. Во-первых, речь шла о Педро Гонсалесе, новоизбранном руководителе молодежной группы. Далее, на примере Иосифа, сына Иакова, мы изучили черты, воззрения и поведение руководителя в данной конкретной ситуации. И наконец, мы рассмотрели качества, присущие успешному руководителю, и обнаружили, что все они в равной мере присущи доброму христианину, а Иосиф для нас был и остается великим примером вождя народа.

А как же Педро? Какой совет можно дать будущему руководящему? Ведь, как мы установили, у него имеется ряд проблем, не так ли? Прежде всего, ему следует помнить о том, что он — лишь промежуточный руководитель, который трудится под руководством Господней и подчиняется пастору церкви. Далее, ему необходимо научиться смирению: не класть христиану хвастаться своим руководящим положением и властью над подчиненными. Нужно понимать, что христиан-

ский руководитель должен в значительной мере отличаться от руководителя коммерческого предприятия. Добрый вождь, такой, как Иосиф, с почтением относился к людям, которыми руководил, а не просто отдавал распоряжения. Хороший руководитель способен к содействию, он готов забыть ошибки и промахи подчиненных, он, не смотря ни на что, любит их и ожидает от них лучшего. Он пытается явить им пример благочестия и порядочности, как Иосиф — своим братьям, чтобы исполнить волю Господню.

Вопросы для самопроверки

ВЫБОР ОТ ВЕТА. Об ведите кру жочком бу кву, со ответст-
вующую лучшему ответу на каждый вопрос.

1 Роль управ ления в за мысле Бо жием оп ределяется тем фактом, что Бог ...

- а) преследуя Свою цель, поступает абсолютно предсказуемо.
- б) достигает Своих целей при по средстве со вершенных ду-ховных существ.
- в) знает особый способ осуществления Своих планов.
- г) понимает, на сколько бес смысленно при бегать к по мощи людей для осуществления Его замысла.

2 Важнейшей осо бенностью Бо жия за мысла яв ляется то, что он будет осуществляться при посредстве ...

- а) искренних и пре данных лю дей, ко торые стре мятся тво-рить добро.
- б) людей, которых Бог избирает, направляет и облакает си-лою для достижения Его цели.
- в) послушных Богу ангелов, наделенных силою и по нимаю-щих, в чем заключается замысел Всевышнего.
- г) Его народа, которого Он обязует совершать Его дело.

3 Наше познание Бога свидетельствует о том, что Он ...

- а) извечно знает Свою цель и то, что сле дует сделать для ее достижения.
- б) постоянно изменяет Свои це ли и на мерения в со ответст-вии с изменяющимся миром.
- в) не в состоянии изменить Свою цель и спо соб ее достиже-ния.
- г) совершает предсказуемые действия ради достижения Сво-ей цели.

4 Все при веденные вы сказывания сви детельствуют о том, что управление является со ставной час тью Божия за мысла, за исключением одного. **УКАЖИТЕ** его.

- а) В Библии го ворится о раз личных обя занностях и ви дах ответственности руководящих и вождей.
- б) В Священном Писании содержатся при зывы и на ставления, полученные руководящими от Самого Бога.
- в) Понятие руководства раскрывается в Библии с по мощью исторического обоснования и в дарах служения.
- г) О не обходимости ру ководства сви детельствуют куль турные и общественные запросы того или иного общества.

5 Основной принцип руководства в христианстве — его промежуточность, которая означает, что христианский лидер ...

- а) подчиняется только Господу.
- б) подчиняется другим руководящим и все вме сте — Гос поду.
- в) руководствуется лишь собственными намерениями и во ле Господа.
- г) осознают крайнюю ограниченность своих прав и способст вуют развитию коллективного управления в Господе.

6 Будучи пра вителем Егип та, Ио сиф про демонстрировал два важ нейших прин ципа, не обходимых для ус пешного ру ководства. Это ...

- а) почтение к властям и покорность Божией воле.
- б) способность дей ствовать силой, а так же по литика уст рашения, которая позволяет держать подчинен ных во вла сти.
- в) стремление угодить всем, жажда дешевой популярности.
- г) чувство самосохранения и стрем ление к аб солютной вла сти.

7 В тем нице Ио сиф про демонстрировал ряд черт ха рактера, ко торые счита ются при сущими ус пешному ру ководяще му. Это беззаветная вера в Бога, преданность служению и ...

- а) надежда на то, что все обернется во благо.
- б) сострадание к участи менее благополучных людей.
- в) внимание и забота об окружающих.
- г) понимание того, что рано или поздно подчиненные могут подвести своего начальника.

8 Годы безвестия завершились, и мечта Ио сифа о величии исполнилась. Какие черты руководителя проявились в нем (вспомните историю с братьями)?

- а) Гордыню и зло радование, готовность на поминуть им об их прежних промахах.
- б) Осведомленность, работоспособность, административная твердость, справедливость.
- в) Сострадание, понимание собственной роли в осуществлении замысла Божия, любовь и готовность прощать.
- г) Осознание того, что отпущение принадлежит Господу, абсолютное понимание замысла Божия, примирение с бездуховностью людей.

9 Усердное многолетнее служение и беззаветное упование на Бога в сочетании с добрыми советом, данным фараону, указывает на наличие в характере Иосифа следующих черт:

- а) компетентности и находчивости.
- б) преданности Богу и осведомленности в делах политики.
- в) долготерпения и организаторских способностей.
- г) терпения и мудрости.

10 Для Иосифа характерны воззрения, необходимые всякому доброму руководителю. По прошествии всех тяжелых испытаний он совершил все указанное, за исключением одного. Чего он НЕ сделал?

- а) Он не стал хвалиться и не пытался отомстить.
- б) Он признал за собою роль орудия в руках Божиих.
- в) Он напомнил братьям свои детские сны и предсказания.
- г) Он рассматривал всё, что с ним произошло, с точки зрения Божия замысла.

11-17 Подберите подходящее определение каждого качества, указанного ниже:

- Способность к сопереживанию или эмпатия
- Целеустремленность
- Компетентность
- Уравновешенность
- Способность сотрудничать в составе группы
- Способность поделить властью
- Усердие и надежность

11 Способность руководителя, невзирая на трудности и возникающие проблемы, держать себя в руках и не терять головы, называется

.....

12 — это способность руководителя к плодотворному сотрудничеству с другими руководителями, как с вышестоящими, так и с подчиненными.

13 Умение сочувствовать, видеть вещи с позиций другого человека, называется

.....

14 — это способность руководителя четко и ясно формулировать задачи, стоящие перед группой, помогать каждому ее члену выполнять отведенную ему функцию, умение держать слово и подчиняться тем же требованиям, какие выдвигаются к остальным.

.....

15 Способность намечать цели и трудиться во имя их достижения называется

.....

16 Если руководитель чувствует себя неотъемлемой частью группы, разделяет общие интересы и умеет трудиться в коллективе, можно утверждать, что он обладает

.....

17 — это качество, присущее руководящему, который имеет необходимые для достижения цели навыки, обладает достаточной информацией, способен помочь другим, трудолюбив и предан, предъявляет к себе столь же высокие требования, как и к своим подчиненным.

Ответы на учебные вопросы

Ответы на учебные вопросы приводятся в произвольном порядке. Отвечайте на вопросы последовательно и самостоятельно.

- 7 б) Он уважал авторитет тех, кто начальствовал над ним.
в) Он действовал в соответствии с волей Бога.
- 1 в) достижения той или иной цели.
- 8 б) Иосиф сам заговорил с узниками и спросил, в чем причина их печали.
- 2 а) 2) Руководящий работает без плана.
б) 3) Руководящий стремится к достижению определенной цели.
в) 1) Руководящий работает по плану.
- 9 а) Окружающие ему были безразличны.
- 3 б) Ему одному известны особые пути и способы осуществления всего, Им задуманного.
г) Бог извечно знает, какова Его цель и какие шаги необходимо предпринять, чтобы ее достичь.
- 10 Он просил их не отчаиваться и напомним о Боже замысле.
- 4 а) 3) Призывы и наставления.
б) 1) Историческое обоснование.
в) 4) Обязанности и виды ответственности.
г) 2) Дары служения.
д) 3) Призывы и наставления.
е) 1) Историческое обоснование.
- 11 Сверьте свой ответ с перечнем качеств, которые считаются присущими успешным руководителям.
- 5 а) 3) Поведение.
б) 2) Воззрения.
в) 1) Черты.
г) 1) Черты.
д) 3) Поведение.

- 12 а** 1) Целеустремленность.
 - б** 4) Уравновешенность.
 - в** 5) Способность сотрудничать в составе группы.
 - г** 7) Усердие и надежность.
 - д** 1) Способность к сопереживанию или эмпатия.
 - е** 3) Компетентность.
 - з** 6) Способность поделитья властью.
- 6** Бог избирает руководителей, при помощи которых Он может осуществить Свой замысел.

УРОК 2

РУКОВОДИТЕЛИ ЦЕНЯТ ЛЮДЕЙ

Мистер Луа снова опоздал домой к ужину. Войдя в прихожую, он почувствовал, как сильно устал, и когда сынишка подбежал и схватил его за рукав, отец нахмурился.

— Ты, конечно, весь день про был в церк ви, — ска зала жена укоризненным тоном.

— Разумеется, — отозвался он, — я думал, ты этому рада. Об щина рас тет, де ла идут на лад. Мы от крыли еще шесть Библейских классов. С тех пор, как я ру ковожу программой христианского просвещения, это уже десятый класс. Мне нужно было проследить, во всех ли группах имеется необходимая ли тература. Ко мне под ходили двое учите лей и просили помочь с ор ганизацией уро ков. По том я пы тался разрешить практически беспредметный спор, который возник между руководителями классов: речь шла о том, ко му достанется помещение с тыльной стороны школы. Представляешь, все отказывались! Как тут поступить? А после я ездил в столярную мас терскую и дол го объ яснял, ка кие мне нуж ны кресла для зала богослужений.

— Но почему ты не изберешь себе помощника? — вопрос жены прозвучал вполне резонно.



— Понимаешь, лю дям не ин тересно за ниматься этим. Они всегда опаздывают и только нарушают распорядок. Никто не хочет брать на се бя ответственность. Поручишь кому-то важное дело, потом концов не найдешь, — в голосе мистера Луа явственно слышалось раздражение. — Только и знают, что те рять время. Все де лают не так, и мне при ходится за ними переделывать. Знаешь, я дол жен все пом нить и за всем присматривать, иначе вся работа рухнет.

Мистер Луа за нимает вид ное по ложение в церк ви. Он считает себя хорошим руководителем, и, оп ределенно, в некотором смысле так оно и есть. Су дя по его сло вам, он бесконечно предан своему делу. Но что еще характерно для этого человека? Можно ли что-нибудь сказать о его от ношении к лю дям? И ка ким образом это от ношение влияет на ус пех руководящего?

В настоящем уроке мы рас смотрим некоторые принципы человеческих отношений, поскольку общеизвестно, что от ношение к ок ружающим оп ределяет успех руководителя. Библейским примером для нас бу дет Моисей, один из ве личайших вождей, известных миру.

План урока

Моисей — духовный вождь народа

Мнение руководителя о подчиненных

Формирование стиля руководства

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- На примере Моисея охарактеризовать принципы руководства и расказать о практическом применении этих принципов.
- Объяснить важность мнения руководителя о подчиненных.
- Оценить различные стили руководства с точки зрения христианских принципов руководства.

Учебные задания

1. Прочтите вступительную часть и цели Урока 1. Придерживайтесь такого же порядка работы и в дальнейшем.
2. Не забывайте просматривать список ключевых слов. Их значения вы найдете в глоссарии. Помните, что их использование формирует словарный запас, что весьма благотворно отразится на дальнейшей учебе.
3. Прочтите повествование о Моисее (см. Исх. 2-7; 11-18; 32; 35-36). В материале урока непосредственно использованы фрагменты Исх. 2-3; 4:1-17; 12:31-38; 14:10-31; 15:22-25; 16:1-11; 17:1-15; 18:9-26; 32:1-14; 35:1-35; 36:11-7. Работая над этим уроком, вам придется постоянно обращаться к тексту Священного Писания.
4. Проработайте материал урока и ответьте на вопросы в соответствии со схемой, предложенной в Уроке 1.
5. Ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы с ключом. Повторите материал, который не удалось усвоить.

Ключевые слова

изводить	потенциал
импульсивный	предположение
манипулировать	разочарование
мотивация	стиль
отношения	теория
поощрение	

Разработка урока**МОИСЕЙ — ДУХОВНЫЙ ВОЖДЬ НАРОДА**

Цель 1. *Рассказать о призвании Моисея к руководству и о его отклике на призыв Божий.*

История руководства в полной мере отразилась в судьбе Моисея. Во всей мировой литературе не найти столь полного и абсолютно ясного повествования о том, как Бог отбирает для себя избранных Им вождям и как эти вожди в свою очередь относятся к народу.

Моисей, по добной воле шинству слуг Господних, еще с юности начал испытывать чувство *эмпатии*, сопереживания. Судьба народа оказалась для него небезразличной. Его тревожило то, что на род пребывал в рабстве, и молодой иудей искренне хотел сделать хоть что-нибудь, чтобы помочь единоплеменникам. Его первая попытка сделать это была импульсивной: под давлением порыва, он заблуждался в орудельстве Божиим. В борьбе против несправедливости Моисей попытался избрать собственный путь, который привел его ко греху. Он убил человека (Исх. 2:11-15). Но даже совершив злодеяние, он не утратил чувства справедливости и желания помочь своему народу: вспомните эпизод, когда Моисей защитил девушек от пастухов, которые изводили их своими проделками (2:16-19).

Доброта Моисея положила начало их дружеским отношениям с Иофором, мадиамским священником, на дочери которого юноша впоследствии женился. Однажды Моисей завел стадо своего тестя далеко в пустыню и, бродя по окрестно-

стям, вдруг уви дел странно горящий терновый куст: он пылал, но не сгорал. Моисей подошел поближе: он действовал смело и решительно, как любознательный человек, которого не пугает встреча с неизвестным.

Бог воззвал к нему из куста: «Моисей! Моисей!»

«Вот я», — ответил Моисей спокойно и уверенно, но исполнившись благоговейного трепета и скрыв свое лицо.

Господь сказал: «Я уви дел страдание на рода Моего в Египте, Я знаю скорби его, и иду избавить его от руки египтян и вывести его из земли сей. Посему, иди! Посылаю тебя к фараону: выведи из Египта на род Мой, сынов Израильских».

Заметьте, как действует в данном случае Бог. Двигаясь к определенной цели, Он призывает целое поколение, которое впоследствии и сдается вождю на рода, и поручает ему определенное дело. К тому же, теперь в характере Моисея гораздо меньше импульсивности и надежды на собственные силы. Он понимал, насколько велик замысел Бога, и считал, что он, простой пастух, не справится с поставленной задачей.

«Кто ты такой, чтобы на род меня послушал? А если они откажутся идти за мною? Как я объясню им, что меня послал Сам Бог?» — вот какие вопросы тревожили Моисея.

Моисею было хорошо известно, что руководящий должен действовать с позиций власти. Бог даровал ему эту власть в виде знамений и чудес, которые он мог творить во имя Господне. Бог обещал быть с Моисеем и помогать ему во всем. Моисей не ждал личных почестей и воздаяний, но надеялся с Его помощью всё-таки достичь великой цели. Однако Моисей сомневался.

«Я ведь лишний человек на берегу, говорю тебе жёло и косноязычен. Не мог бы Ты послать кого-то вместо меня?» — все еще сомневался пастух.

Вот тогда возгорелся гнев Божий на Моисея. Смиритель — одна из добродетелей, но ее необходимо разумно сочетать с верою в Бога и упованием на то, что Он исполнит

Свои обетования. Бог поведал Моисею, что его устами делается брат его, Аарон. Они вдвоем должны были собрать старейшин Израильских и разъяснить на роду за мысел Божий. Таким образом предводители народа смогут понять свою ответственность и взять ее на себя. Итак, Моисей всецело вверил себя воле Божией и поступал, как велел ему Бог.

1 Обведите кружочком букву, соответствующую какому-либо ВЕРНОМУ высказыванию.

- а Моисея не волновала тревога его народа, пока не призвал его Господь.
- б Прежде чем дать Моисею поручение вывести народ Божий из Египта, Всевышний выразил Свое беспокойство о народе.
- в Бог обещал Моисею, что он обретет почтение и благорасположение у народа Израиля.
- г История о Моисее учит тому, что в руководстве необходимо разумное сочетание смирения и уверенности в собственных силах.
- д Руководство Моисея было основано на власти Бога.
- е Моисей понимал, что он берет на себя огромную ответственность.

«Что мне делать с народом сим?»

Цель 2. Назвать четыре способа сотрудничества с людьми, изложенные Моисеем Иофором, и продемонстрировать пути их применения.

Следуя заповедям и наставлениям Господа, Моисей смог организовать старейшин и подготовить на род к выходу из Египетского рабства. Бог ожесточил сердце фараона и послал на землю казни. Наконец, фараон отдал распоряжение: «Убирайтесь! Возьмите свои стада и не медленно уходите!» (Исх. 12:32).

Можете ли вы представлять себе, как шестьсот тысяч человек, не считая детей и женщин, вместе со стадами крупного и мелкого скота, ночью покидают свои жилища и отправляются навстречу неизвестному (Исх. 12:37)? Если вам когда-нибудь приходилось организовывать конференцию или другое подобное мероприятие, на пример, призывное собрание

ние, вы поймете, насколько трудная задача стояла перед Моисеем и его помощниками: им предстояло вывести народ Божий из Египта.

Согласно Библии, сначала народ воспринял свое освобождение из рабства с энтузиазмом: люди, вдохновленные идеями о свободе, поступали так, как велел им Моисей. Таков принцип поведения: все новое возбуждает, и люди безоговорочно следуют за предводителем, выполняя все его требования. Но энтузиазм постепенно угасает, и начинаются разного рода проблемы и трудности. У людей возникают сомнения, они делаются ворчливыми, проявляют недовольство и иногда даже обращают свой гнев против того, кто их ведет. Именно это произошло и с Моисеем: на него со всех сторон посыпались обвинения.

2 Прочтите Исх. 14:10-12; 15:23-25; 16:2-3; 17:1-3. В этих отрывках рассказывается о четырех событиях, которые произошли за время скитаний Израильтян. Как в каждом случае поступали сыны Израилевы? Дайте письменный ответ.

.....

И наконец, когда люди возроптали из-за отсутствия воды, Моисей воздел руки к небу и воскликнул: «Что мне делать с народом сим?» И в этот раз, как и прежде, Бог ответил чудом. Но на этот раз Библейски принцип несколько иной.

3 Прочтите Исх. 17:5. Моисей получил от Бога повеления: он должен был пройти перед народом и взять жезл свой. Какое было третье повеление?

.....

Моисей ударил по скале жезлом «...в старейшины Израильских», и пошла из скалы вода, и народ напился. Свидетелями чуда стали старейшины. Это они рассказали людям о том, что произошло. Им-то и надлежало обрести но-

вое вдохновение, укрепить силы для служения на роду. Подобный принцип имеет свое отражение во многих Библейских отрывках. Но возветными примерами могут служить Сам Господь Иисус Христос и апостол Павел.

В следующем отрывке мы вновь видим иллюстрацию принципа сотрудничества между руководящим и последователями: Моисей поручает Иисусу Навину избрать мужей, которые смогли бы сразиться с Амаликитянами, которые напали на Израиля. Пока шла битва, Моисей стоял с простертыми к небу руками. Но вот он устал и в изнеможении опустил руки. Неприятель сразу стал брать верх. Тогда Аарон и Ор, помощники Моисея, взошли к нему на холм, принесли камень, посадили своего вождя и поддерживали его руки до захождения солнца. Враг был повергнут, и Господь обратился к Моисею: «...напиши сие для памяти в книгу...» (Исх. 17:14). Так должно поступать всякому руководящему: не следует недооценивать роли руководящих среднего звена и скромных деятелей, которые служат прекрасными помощниками.

Подобно любому доброму учителю, Моисей отличался бесконечной *целеустремленностью*. Он был предан своему делу, усерден и, поскольку успех всего служения зависел от того, насколько ему удастся сотрудничать с народом, его чрезвычайно разочаровало то, что люди были менее преданы Богу, нежели он. Моисей любил свой народ так, что готов был умереть ради него, но понимал, что управление требует любви несколько иного рода. Предводитель проявляет свою любовь в доверии к подчиненным, даже если они кажутся ему слабыми и неспособными. Только так каждый человек может реализовать собственные возможности и внести свой вклад в достижение единой цели. Все этому Моисей научился, главным образом, у своего тестя, Иофора.

Однажды он пришел навестить своего зятя и поговорить о чудесах, явленных Господом, о превратностях долгой дороги. Возможно, Моисей высказал некоторое недовольство тем, что народ ропщет и отпадает от Бога. Может быть, он даже

повторил слова, обращенные прежде ко Все вышнему: «*Что мне делать с народом сим?*»

Иофор наблюдал за Моисеем в его повседневных отношениях с народом и понял, что зять бесконечно предан людям, заботится о них, ежедневно проводит много часов в тяжелом труде, полностью отдавая себя служению Господу. Люди идут к нему за советом, за помощью. Ему приходится решать их споры, судить, мирить.

«Слишком тяжело для тебя это дело, — ответил ему Иофор. — Ты не способен справиться с ним один. Послушай моего совета».

Прочтите Исх. 18:13-26. Каков был совет Иофора?

1. Необходимо учить людей уставам и законам Божиим.
2. Необходимо наставлять их в том, как вы полнить ту или иную задачу.
3. Необходимо возлагать на них особые обязанности.
4. Необходимо назначать руководящих среднего звена и организовывать всю работу вместе с ними.

Именно так ответил Иофор на вопрос Моисея. Более того, он рассказал о пользе такого подхода: во-первых, это облегчит труд самого руководящего. Во-вторых, это удовлетворит людей. Помните о преимуществах такого подхода, поскольку, как будет сказано в дальнейшем, он обеспечивает наилучшие результаты продуктивного управления: достижение поставленной цели и одновременное удовлетворение нужд делателей.

4 Еще раз прочтите четыре принципа сотрудничества, изложенные Иофором, а затем попытайтесь воспроизвести их по памяти. Помните, что совету Иофора должен следовать каждый добрый христианин.

5 Припомните жа лобы мис тера Луа. Под берите к ка ждой проблеме, о ко торых он го ворит, со ответствующее ре шение, предложенное Иофором в четырех принципах сотрудничества.

....а Они тратят время и пренебрегают некоторыми видами работы.

....б Они всегда опаздывают, чем нарушают распорядок.

....в Никто не хочет брать на се бя ответственность. В про тивном случае они пре рекаются о том, у ко го больше обязанностей.

....г Они делают массу ошибок, и мне при ходится все пе ределявать.

Не исключено, что вы под берете несколько советов к ка ждому пункту. Главное — это при знать, что мистер Луа мог бы быть более удачливым руководителем, ощущать меньшее давление и удовлетворить запросы своих подчиненных, *если бы* последовал совету Иофора.

6 Еще раз прочти те Исх. 18:22. Об ратите внимание на то, что в этом отрывке содержится тот же принцип руководства, какой мы находим в 17:5. Использование этого принципа по зволило бы облегчить труд Моисея.

Народ Божий и народ Моисеев

Цель 3. *Объяснить причину, по которой Моисей хотел во что бы то ни стало продолжать сотрудничать со своим народом, несмотря на его предательство.*

Одним из величайших достоинств Моисея-вождя было то, что он продолжал видеть потенциал добра в народе Божиим. Он знал, что дей ствует при по средстве лю дей, пре данных Ему, Бог прославит Свое имя и достигнет Своей цели. Слова и поступки Моисея свидетельствуют о его намерении продол жать сотрудничать с Из раилем, вверенным ему Бо гом. Его любовь ко Все вышнему, преданность Его делу выразились в любви и преданности народу Божию.

Давайте вновь обратимся к Исх. 18:5. Вспомните, что ответил Моисей на вопрос Иофора о том, для чего он столь ко времени проводит с на родом: «Народ приходит ко мне просить суда у Бога». Итак, люди, несмотря на охвативший их мятежный дух, на беспочвенные обвинения, адресованные их вождю, на их отпадение от веры, все же жаждали узнать волю Бога и служить Ему. Они бы ли чрезвычайно восприимчивы и хотели учиться. Сталкиваясь с трудностями, недоразумениями, проблемами, они приходили к Моисею за советом и помощью. Люди хотели, чтобы в решении их споров участвовал Сам Господь. Они смело боролись с неприятелем Израиля. Поэтому, видя все слабые стороны своего народа, Моисей не мог не за мечать и того, в чем этот на род был силен.

Однажды, когда Моисей отправился на гору Синай, чтобы получить у Бога Закон, люди по своей слабости и из-за страха впа ли в грех идо лопоклонства (гла ва 32). Сердце сжимается, когда читаешь о том, как Моисей возвратился в стан и увидел свой на род, поклоняющийся золотому тельцу. Невозможно представить себе то горькое разочарование, которое довелось в тот момент пережить старцу. Он в не годование разбил оземь драгоценные скрижали закона.

И в этой же главе мы читаем (ст. 7-11): «...развратился народ твой, который ты вывел из земли Египетской... Итак оставь Меня, да воспламенится гнев Мой на них, и истреблю их, и произведу многочисленный народ от тебя». Вот с какими словами обратился Господь Бог к Моисею.

Но старец от вечал с мольбой: «...да не воспламеняется, Господи, гнев Твой на на род Твой, который Ты вывел из земли Египетской силою великою и рукою крепкою... От врати пламенный гнев Твой и отмени погубление народа Твоего».

И отменил Господь зло, которое вознамерился навести на народ.

Люди, будучи существами слабыми, про должали грешить. Их нужно было наставлять и учить и указывать им путь. Но это был на род Божий и народ Моисеев. Бог поручил этих людей Моисею, и старец принял на себя эту от-

ветственность. Он посвятил всего себя Всевышнему и людям. И Моисей вновь поверил людям и вновь повел их за собою. Он призвал самых талантливых и щедро ода ренных людей создавать ски нию. Он учил их Сло ву Бо жию, да вал поручения и вверил им дело всей своей жизни.

7 Обведите кружочком букву, соответствующую наилучшему, на ваш взгляд, варианту завершения предложения: Моисей стремился к со трудничеству со своим народом, невзирая на его предательство, потому что ...

- а) для него руководство столь мно гочисленной группой было почетным занятием.
- б) он прекрасно знал его силь ные стороны, которые можно было развить.
- в) он верил, что люди эти хотят непременно знать волю Божию.
- г) он хотел, чтобы эти люди своей жизнью прославили Бога.
- д) он намеревался во что бы то ни ста ло доказать собственные организаторские способности.

МНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ О ПОДЧИНЕННЫХ

Цель 4. *Сформулировать предположения, сделанные Иофором относительно народа Божия.*

Мы рассмотрели добрый совет, данный Иофором своему зятю, Моисею. Иными словами, мы узнали мнение Иофора о народе Израиля (заметим, что он по делился этим мнением с Моисеем, то есть дал ему по нять, *чего ждать от это го народа*).

Многие специалисты по тео рии руководства утверждают, что ус пех ру ководителя на прямую за висит от его мне ния о подчиненных. Это мне ние не редко на зывается *предположением*. И так, то, чего мы ждем от подчинен ных, то, как мы к ним относимся, короче говоря, наш стиль ру ководства осно ван на таких предположениях. К примеру, совершенно ясно, что молодежь в фи зическом плане значительно превосходит людей старшего поколения. Поэтому, планируя пеший пере ход, совершенно разумно поручить молодым нести более тя

желый груз. Более того, следует ожидать, что они воспримут это поручение без всяких жалоб и недовольства.

Нередко из слов проповедника можно понять, каково его мнение о людях. Представьте себе, как он говорит собранию: «Вы должны быть готовы пожертвовать частью своего времени, которое вы тратите на развлечения, ради завоевания душ для Христа».

Каковы предположения данного проповедника? Замечаете ли вы, что он думает о людях? Он предполагает, что:

1. Люди тратят массу времени на развлечения.
2. Они эгоистичны и не же лают от казываются от удовольствий.
3. Они не же лают за ниматься бла говествованием, ибо это требует от них определенных жертв.
4. Они способны завоевывать души заблудших для Христа, если только захотят заниматься этим.

Итак, проповедник де монстрирует яв но за ниженную оценку подчиненных, подозревая их в любви к развлечениям и нелюбви к делу Христову. С дру гой стороны, он счита ет, что они прекрасно знают, как за воевывать души для Гос пода. Он уве рен, что сто ит им толь ко за хотеть по жертвовать частью своего времени, как дело благовествования поднимется на надлежащий уровень.

Но если предположить, что этот проповедник обратился к собранию несколько иначе: «С радостью сообщаю вам о том, что при нашей церкви открываются курсы благовествования. Те, кто станут посещать их, смогут научиться различным методам возвещения Благой Вести о Христе и, несомненно, завоюют души ближних для на шего Гос пода». По хоже, он придерживается несколько иного мнения о людях, а именно:

1. Люди хотели бы заниматься благовествованием, однако у них нет долж ной под готовки. Их не обходимо обучать.
2. Они готовы учиться, чтобы затем нести Благоую Весть миру.
3. Они тревожатся об участи ближнего.

В данном случае оценка более высокая, но проведник считает, что люди не могут обойтись без помощи и звне. Он намерен помочь им развить собственный потенциал.

8 Вспомните совет, данный Моисею Иафоном. Каково его мнение о людях? Обведите кружочком букву, соответствующую наилучшему, на ваш взгляд, ответу.

- а) Люди способны работать весьма хорошо и без должной организации.
- б) Большинство людей способны самостоятельно решать свои проблемы.
- в) Большинство людей охотно подчиняется тем или иным правилам, главное, чтобы они были понятны.
- г) У большинства людей имеются более или менее развитые организаторские способности.
- д) Большинству людей можно доверить самостоятельное принятие решения.

ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Цель 5. *Соотнести различные подходы к руководству с различными мнениями о группе.*

Известный ученый в области руководства Дуэлас Мак-Грегор обнаружил зависимость стиля руководства от исходных предположений. Он утверждает, что поведение большинства руководящих основано на предположениях так называемой теории «Х». Согласно этой теории, люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. Люди стараются избежать ответственности. Их мало интересует достижение *высоких целей* (таких как цели организации и личные цели благовестования, часто известных как общественные цели).

Мистер МакГрегор отвергает эту совокупность мнений и предлагает другую. Эти предположения он соответственно называет предположениями теории «У», а именно: труд — процесс естественный. Если условия благоприятны, люди не только готовы взять на себя ответственность, но и стремятся к ней. Объединенные одной конечной целью, люди используют самоуправление и самоконтроль. Способность к творчес-

кому решению проблем встречается довольно часто, а интеллектуальный потенциал человека века использует лишь частично.

Итак, можно уверенно утверждать, что тот или иной стиль руководства формируется в зависимости от предположений руководителя о коллективе. *Стиль* руководства — это отношение руководителя к своим последователям и целям группы, это совокупность подходов и поведенческих реакций, это тенденция руководителя поступать в той или иной ситуации тем или иным образом. В большинстве трудов, посвященных руководству, упоминаются несколько *стилей*, важнейшими из которых являются *автократический* и *демократический*.

Руководящий, использующий авторитарный стиль руководства, почти полностью контролирует работу группы в целом. Он принимает все важные решения самостоятельно, утверждает правила и требует их выполнения, дает своим подчиненным подробные и четкие указания и лично проверяет выполнение своих требований.

Руководитель, который использует демократический стиль, действует главным образом вне группы. Он позволяет ее членам участвовать в выработке правил, в принятии решений. Он ждет от подчиненных интересных инициатив: каждый должен внести свой вклад в работу группы. Он доверяет подчиненным выполнение особых поручений, что предполагает их некоторую самостоятельность.

Руководитель, который является сторонником теории «Х», уверен, что люди в большинстве своем пассивны, ленивы и любой ценой стараются не выполнить порученное. Они нуждаются в глубокой мотивации, за их работой необходимо установить строгий контроль. Работой группы следует управлять, а ее членов убеждать, подталкивать и наказывать. Подобный руководитель часто прибегает к манипулированию подчиненными, дает обещания или угрожает наказанием, чтобы заставить их работать во имя достижения поставленной цели. Сторонник теории «Х» чаще всего развивает авторитарный стиль руководства.

Приверженец теории «Y», напротив, думает, что большинство людей имеют определенную мотивацию к труду ради достижения цели и с готовностью берут на себя определенную долю ответственности. Такой руководитель создает условия, в которых таланты и способности его подчиненных развиваются и проявляются в полной мере. Он предоставляет людям возможность выбора, прислушивается к их предложениям, учитывает их инициативу. Он полагает им понять, какое значение имеет для группы поставленная цель; подчиненные добровольно следуют за ним. И если такой руководитель достаточно компетентен, ему удастся развить демократический стиль руководства.

9 Еще раз обратитесь к эпизоду с мисстером Луа. Каково его мнение о людях? Сторонником какой теории он, очевидно, является — теории «X» или теории «Y»?

.....

.....

Нам, разумеется, известно, что некоторые люди стараются избегать лишних нагрузок. Некоторым из них нужен более строгий контроль. Иногда бывают ситуации, в которых руководитель должен проявить твердость, дать подчиненным весьма подробные указания и заставить их выполнять разумные требования, необходимые для более скорого достижения поставленной цели. Перспективный руководитель учится проявлять гибкость и использовать весь спектр методов в работе с раз личными людьми. В дальнейшем мы еще поговорим об этом.

Главное, что не обходимо запомнить, заключается в следующем: стиль руководства и степень успеха руководящего прежде всего зависят от его мнения о людях. Для христианского руководителя особенно важным является тот факт, что практически всегда предпочтение отдается теории «Y» Дугласа МакГрегора: в практике христианской жизни следует научиться доверять людям, полагаться на их инициативность. Иными словами, каждый христианин предан высшей цели — творить волю Божию. Подобно людям, которые приходили к Моисею, большинство христиан хотят знать, ка-

ва она на самом деле. Бог наделил их многочисленными способностями, талантами, неисчерпаемым потенциалом. Им не чуждо ощущение гордости за то, что они вносят свой вклад в дело Господне. Поэтому им, как правило, необходим руководящий, который признает в них все эти качества и пытается создать условия для их развития. Именно это делал Моисей, собирая людей и вдохновляя их на строительство скинии соответственно замыслу Бога.

10 Прочтите Исх. 35:1-36:7. Из этого отрывка можно сделать некоторые выводы о народе Божиим. К каждому утверждению подберите подходящую ссылку или несколько ссылок.

Предположения	Ссылки
....а Людям непременно нужно соблюдать определенные правила.	1) 35:10 2) 36:2 3) 35:21
....б Людям необходимо иметь определенную цель.	4) 35:35 5) 35:1-3 6) 35:34
....в Большинство людей стремится работать.	
....г Большинство людей готово совершать деяния.	
....д Людям можно прививать различные навыки.	
....е Бог наделил людей знаниями и навыками.	

Большинство специалистов в области руководства утверждают, что люди работают с большей точностью, когда ощущают, что они нужны, что их способности и таланты задействованы в полной мере. Они самоотверженно трудятся, если знают, что совершают нечто достойное и важное. И, как правило, любят, когда их труд по достоинству оценен.

Бесспорно, пример Моисея и его последователей, создававших скинию, свидетельствует о том, что такой принцип

действует и в деле Господнем. Вы, очевидно, заметили, что Моисей ценит своих соратников. Разумеется, он по нимал, что своими талантами они обязаны Богу, но, в то же время, не преминул публично назвать имена тех, через кого Бог посылал людям знания и навыки (Исх. 35:30-35).

Неужели Всевышний, сотворивший вселенную удивительной красоты, не мог бы послать с неба священническое одеяние для Аарона? Однако Он действует иначе. Ему было угодно, чтобы Моисей привлекал к работе людей, имеющих особые склонности, кто стремился участвовать в этом деле.

Итак, если предположить, что каждый христианин стремится исполнять волю Бога, трудиться во имя этой великой цели, можно понять, в чем заключается главная обязанность лидера: он должен направлять деятельность преданных Богу людей в нужное русло, руководить осуществлением Его великого замысла. Таким образом, основополагающими принципами христианского руководства должны стать доверие к людям и подлинное стремление направлять их по пути Господа.

Некоторые практические советы

11 Представьте себе, что вам поручено возглавить группу по распространению духовной литературы во время призывной кампании. Перед вами люди, с которыми вам придется сотрудничать. Каковы будут ваши первые шаги на этом поприще, если предположить, что все подчиненные — люди, преданные Богу и стремящиеся исполнять Его волю?

- а) Проповедь о бесконечной преданности делу Божию.
- б) Беседа о том, как данная деятельность связана с духовными целями, к осуществлению которых они стремятся.
- в) Наставление о необходимости на время проведения кампании отложить все другие дела и заботы.
- г) Четкое формулирование цели и задач, которые стоят на пути к ее достижению.
- д) Распределение поручений и ответы на вопросы подчиненных.

А те перь дай те крат кое пись менное объ яснение ва шего выбора.

Возглавляя работу группы христиан, руководящий имеет счастье ви деть, сколь вы соких ре зультатов мож но дос тичь объединенными усилиями, при меняя все спо собности и духовную силу подчиненных. Тот, кто не по нял этого главного принципа, не пременно столкнет ся с мас сой проблем и вряд ли преуспеет в деле Господнем.

Итак, изучив принципы руководства на примере Моисея, можно вернуться к проблемам мистера Луа и по нять, в чем его глав ное упу щение. Низ кая оцен ка подчиненных сводит на нет его усилия, делает их непродуктивными. Он способен видеть слабые стороны людей, но забывает о сильных. Он не называет подчиненных *своим* и *Божьим* народом, как это делал Моисей. Именно поэтому он неспособен использовать их мощный потенциал. Разница между тем, что они де лают и тем, что могли бы делать, — это ве ликая потеря в деле Божием. Вот почему мы столь при стально рассмат риваем эту проблему — проблему продуктивного управления.

Предлагаем четыре принципа человеческих отно шений в руководстве, ко торые, не сомненно, бу дут весь ма по лезны для решения проблем мистера Луа.

1. *Дайте подчиненным знать, ка ково ва ше пред ставление о той или иной си туации.* Нередко руководители высказывают свои жалобы людям, не при надлежащим к числу подчиненных, однако избегают посвящать в текущие проблемы самих членов группы. Мистер Луа мог бы ска зать своим подчиненным: «Все мы счастливы тем, что Бог дает нам возрастать. Нам должно трудиться более организо ванно, не покладая рук. Мне на са мом деле чрезвычайно необходимы ваша помощь и поддержка. Водомые Богом, мы добьемся успеха».
2. *Дайте людям возможность обсудить ситуацию и на метить пу ти ре шения за дач. По оцряйте взаи мопомощь.* Мистер Луа мог бы по просить бо лее опыт ных учите лей помочь новичкам.

3. *Дайте подчиненным возможность проявить творческие способности и высказать свои предложения.* Можно было предложить им высказать свои соображения по поводу того, как сделать помещение с тыльной стороны школы более привлекательным. Мистер Луа мог бы назначить ответственных за решение этого вопроса.
4. *Признавайте достоинства и способности подчиненных, их трудолюбие, усердие, не стесняйтесь высказать свое одобрение.* Нелишним было бы поощрить учителей, которые пришли за советом по поводу подбора литературы.

12 Если бы вам было поручено оказать мистеру Луа практическую помощь в вопросах руководства, что вы могли бы предложить? Дайте письменный ответ.

.....
.....

Вопросы для самопроверки

ВЫБОР ОТ ВЕТА. Об ведите кру жочком бу кву, со ответст-
вующую лучшему ответу на каждый вопрос.

1 Имея определенный замысел для Своего народа, Бог при-
звал Моисея, поставил перед ним задачу, дал ему власть —
способность творить знамения и чудеса — и обе товал (как
всем призванным руководящим)

- а) немедленно и навеки воздать ему.
- б) защищать от нападок врагов и критики друзей.
- в) признание заслуг и почтение современников.
- г) быть с ним и по могать осу ществлять великое дело, ради
которого он призван.

2 Моисею была свойственна способность к сопереживанию,
столь не обходимая для пло дотворного ру ководства. Что из
перечисленного НЕ является элементом эмпатии?

- а) Заинтересованность в людях.
- б) Тревога о судьбе народа, стремление как-то помочь ему.
- в) Отказ откликнуться на призыв Божий из-за собственного
смирения.
- г) Готовность бороться против несправедливости, совершае-
мой по отношению к народу.

3 В книге Исход отражен принцип поведения: люди прояв-
ляют интерес к новому виду деятельности, включаются в ра-
боту с эн тузиазмом и безропотно сле дуют за ру ководящим.
Когда же возникают первые трудности, они ...

- а) забывают о том во одушевлении, с ко торым приступали к
работе, критикуют и обвиняют руководящего.
- б) нередко отказываются от идеи и пересматривают свои це-
ли.
- в) заявляют, что непременно следует сменить руководителя.
- г) пересматривают ценности и приоритеты, став ят се бе но-
вые задачи.

4 В эпизоде с нехваткой воды в пустыне подействовал иной принцип руководства: вождь, неся бремя служения, ...

- а) иногда вынужден творить зримые чудеса, чтобы вдохновить ведомый им народ, воодушевить его, подвигнуть на новые действия.
- б) должен уметь найти себе достойных помощников и разделить с ними трудности.
- в) должен искать озарения в молитвах.
- г) иногда вынужден отказаться от достижения тех или иных целей и удовлетвориться достигнутым.

5 В битве при Рефидиме проявился еще один важный принцип руководства — необходимость уделять особое внимание ...

- а) вопросам военной тактики и стратегии.
- б) руководящим звеном (промежуточным руководителям) и рядовым последователям.
- в) проблемам нравственного здоровья в стане.
- г) военной подготовке и пропаганде борьбы за дело Божие.

6 Моисею пришлось постичь еще один важный принцип руководства: вождь должен любить свой народ, то есть ...

- а) не замечать ошибок и некомпетентности последователей.
- б) не обращать внимание на недостаточную их преданность общему делу.
- в) быть готовым снизить планку ценностей и отказаться от ранее намеченных целей, чтобы угодить последователям.
- г) доверять подчиненным, знакомить их с собственным видением ситуации, поощрять взаимопомощь ради достижения общей цели.

7 Иофор, тесть Моисея, дал ему несколько мудрых советов о том, как преуспеть в руководстве, и указал, что их применение обеспечит два важнейших достижения (главные достижения успешного руководства):

- а) лояльность последователей и достижение цели.
- б) облегчение задачи и счастье последователей.
- в) процветание руководящего и удовлетворение потребностей народа.
- г) обеспечение преемственности руководства и уважение к вождю.

8 Одним из величайших достоинств Моисея-вождя было то, что он продолжал видеть ...

- а) потенциал добра в народе Божиим.
- б) насколько больше можно достигать по сравнению с запланированным.
- в) происходящее с реалитивной точки зрения. Именно поэтому он никогда не сделался идеалистом.
- г) недостатки народа. Поэтому в нем сформировались вполне реальные предположения о его способностях.

9 В тот момент, когда Моисей отправился на гору Синай за скрижалями Закона, народ Израиля предался греху идолопоклонства. Бог раз гневался на Израиля и сказал Моисею, что это его на народ. Моисей же ответил, что евреи — народ Божий. Какой принцип руководства проявился в данной ситуации?

- а) Поскольку именно Бог ответствен за Свой народ, руководящий, упова на Бога, просто ведет его к достижению цели.
- б) Бог возлагает ответственность за народ на руководителя, поэтому, полагаясь на помощь от Бога, он должен с готовностью принять эту ответственность.
- в) Руководящим не стоит принимать свои проблемы слишком близко к сердцу, ибо на самом деле это служение — дело Божие.
- г) Фактически, духовный труд — это своего рода партнерство: Бог и человек ответственны за его плоды в равной степени.

10 Совет, данный Моисею Иакобом, можно сформулировать так: ...

- а) «Поставь Закон во главу угла. Изложи народу свои требования и заставь их выполнять».
- б) «Добейся полного подчинения, чтобы быть бесконечно преданным».
- в) «Будь строг, наказывай непослушных. Не попускай тем, кто позволяет себе уклониться».
- г) «Не занижай оценку, не преуменьшай способностей своих последователей. Не будь предвзятым к людям, ибо их потенциал неисчерпаем».

11 Мнение руководящего о людях, то, как он к ним относится, другими словами, стиль руководства, основан на ...

- а) известных ему теориях управления.
- б) различных предубеждениях, сформировавшихся ранее.
- в) взглядах, распространенных в обществе.
- г) его предположениях о потенциале подчиненных.

12 Если проповедник говорит собранию: «Вы должны быть готовы по жертвовать частью денег, которые вы тратите на развлечения, и способствовать делу благовествования язычникам», он НЕ имеет одного мнения о людях. Определите его.

- а) Люди склонны тратить деньги и время только на себя и собственные прихоти.
- б) Людям не хочется заниматься при обретении душ для Господа — для этого им нужно идти на определенные жертвы.
- в) Люди в большинстве своем добры и заслуживают доверия.
- г) Верующие могли бы благовествовать язычникам, если бы только захотели.

13 Если проповедник предполагает, что его община готова с радостью заниматься делом Божиим, что люди готовы учиться и брать на себя определенную долю ответственности, что их тревожит судьба Божия замысла, какова его оценка людей (согласно тексту)?

- а) Низкая
- б) Высокая
- в) Средняя
- г) Умеренная

14-15 Рассмотрите каждый из предложенных примеров и определите используемый стиль руководства, а затем попытайтесь дать собственную оценку этому стилю с точки зрения его долговременности и воздействия, которое он оказывает на руководящего и его подчиненных.

14 Мистер Ланд уверен, что люди, как правило, пассивны и нуждаются в до полнительной мо тивации. Бо лее то го, он считает, что за подчиненными необходим постоянный и строгий контроль. Он дей ствует на кол лектив силой убеждения. Когда цели достигнуты, он называет особо отличившихся, но когда их достичь не удастся, не скрывает раздражения. Мистер Ланд сам формулирует цели и задачи, подробные указания и пристально следит за вы полнением своих требований. Какого стиля руководства он придерживается? Сторонником какой теории является?

- а) Демократического
 - б) Теории «Х»
 - в) Автократического
 - г) Теории «У»
-
-

15 Мистер Мерфи — неутомимый труженик. Он уверен, что и другие люди готовы трудиться ради достижения цели. Он способен увидеть нераскрытый потенциал своих последователей. Он по зволяет подчинен ным учас твовать в вы работке правил и принятия ршений. Не которым членам группы он дает особые поручения, и они с го товностью берут на се бя долю от ответственности. Он ста рается делать всё, что бы способствовать развитию талантов и способностей подчиненных. Он искренне рад то му, что ка ждый член груп пы вносит сильный вклад в общее дело. Он не стес няется публично называть имена подчиненных, которые достигли особых успехов. Какого стиля руководства он придерживается? Сторонником какой теории является?

- а) Теории «У»
 - б) Теории «Х»
 - в) Автократического
 - г) Демократического
-
-

КРАТКИЙ ОТВЕТ. Вставьте пропущенные слова:

теория «Х»	автократический	поощрения
теория «У»	демократический	

16 Руководящий, который все важные решения принимает самостоятельно, а от своим подчиненным весь материал и подробные наставления и пристально следит за ходом выполнения работы, использует стиль руководства.

17 Руководящий, который действует, главным образом, изнутри группы, позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, ждет от них инициативы и возлагает на них ту или иную ответственность, использует стиль руководства.

18 Мистер Грэхем уверен, что люди, главным образом, ленивы, поэтому ими должен управлять жесткий руководитель. Их необходимо постоянно мотивировать к работе, подталкивать, убеждать. Можно действовать угрозами и обещаниями. Он является сторонником и, будучи уверенным в том, что людям следует манипулировать, развивает стиль руководства.

19 Для христианского руководящего особо важным является тот факт, что практически всегда предостережение отдается Дугласа МакГрегора: в практике христианской жизни следует научиться доверять людям, полагаться на их исполнительность.

20 Большинство специалистов в области руководства утверждают, что люди работают с большей точностью, когда ощущают, что они нужны, что их способности и таланты задействованы в полной мере. Они самоотверженно трудятся, если знают, что совершают нечто достойное и важное. И, как правило, любят , радуются, когда их труд по достоинству оценен.

Ответы на вопросы урока

- 7 б) он пре красно знал его силь ные сто роны, ко торые можно было развить.
в) он верил, что люди эти хотят непременно знать волю Божию.
г) он хотел, чтобы эти люди своей жизнью прославили Бога.
- 1 а Неверно. (Моисей тревожился о судьбе народа еще до призвания Божия).
б Верно.
в Неверно. (Бог ничего не обещал Моисею, кроме того, что пребудет с ним).
г Верно.
д Верно.
е Верно.
- 8 в) Большинство лю дей охот но подчиня ется тем или иным правилам, главное, чтобы они были понятны.
г) У большинства людей и меются бо лее или ме нее раз- вичтые организаторские способности.
д) Большинству людей можно доверить самостоятельное принятие решения.
- 2 Они жаловались, роп тали и обвиняли Моисея во всех своих невзгодах.
- 9 Похоже, что он является сторонником теории «Х».
- 3 Моисей должен был взять с со бою некоторых из ста рей- шин Израильских.
- 10 а 5) 35:1-3.
б 1) 35:10.
в 2) 36:2.
г 3) 35:21.
д 6) 35:34.
е 4) 35:35.
- 4 Сверьте ответ с текстом предыдущего абзаца.

- 11** Наилучшими вариантами являются б), г) и д). От вет а) не подходит, если учитывать, что люди преданы делу Божию, и именно поэтому собрались в церк ви. Слушая такую проповедь, люди могут подумать, что их не це нят и не понимают. Самым важным можно считать от вет б) В нем сформулирован один из глав ных принципов христианского управления. Ответ в) не под ходит. Того же воздействия можно достичь позитивным путем, а именно посредством г) и д). В этих ва риантах отражено особое до верие к людям.
- 5**
- а** 3) Необходимо возлагать на них особые обязанности.
 - б** 1) Необходимо учить людей уставам и законам Божиим.
 - в** 4) Необходимо назначать руководящих среднего звена и организовывать всю работу вместе с ними.
 - г** 2) Не обходимо на ставлять их в том, как вы полнить ту или иную задачу.
- 12** Ваши ответы могут незначительно отличаться от моих. Предлагаем не которые ва рианты: 1) По добрать се бе помощника и научить его всему, что знает сам. 2) Каждому труженику дать оп ределенное задание. 3) На значить самых не собранных от ветственных за про ведение ут ренней мо литвы. Это ли шит их воз можности опоздать. 4) Назначить кого-либо ответственным за под бор ли тературы. Научить его качественно работать. 5) Потребовать от каждого учителя персональной ответственности за ли тературу. 6) Провести обсуждение путей усовершенствования программы. 7) Убедить подчиненных в том, что их труд в значительной мере способствует росту церкви и приобрете нию душ для Христа.
- 6** Он смог бы часть бре мени переложить на плечи по мощников.

УРОК 3

РУКОВОДИТЕЛИ ДУХОВНО ВОЗРАСТАЮТ И ПОМОГАЮТ ВОЗРАСТАТЬ ДРУГИМ

Услышав стук в дверь, пастор Мин Сан зашептал молитву. Он ждал Ха гопа: они до говорились встретиться. Пастор хотел предложить Хагопу стать его за местителем. Он усердно молился: это был очень от ветственный шаг в его слу же нии и в жизни молодого юноши. Мин Сан умо лял Господа о помощи в столь серьезном и важном решении.

Церковь возрастала, и пастору требовалась помощь. Одно его тревожило: Хагоп стал христианином значительно позже остальных верующих, обладал небогатым опытом, да и происходил из семьи неверующих. Он был очень мо лод, иногда импульсивен и высказывал идеи, непонятные многим в группе. К тому же Хагоп не всегда понимал традиции и правила, принятые в церкви.

Пастор видел в молодом человеке огромный потенциал. И самое главное, он был уве рен, что это Сам Гос подь призвал его на служение: Хагоп был умен, предан и с воодушевлени ем изучал Священное Писание.

И все же некоторые члены церкви относились к нему с недо верием: слишком уж молод, говорили они, да и вос питывался в среде неверующих. «Про шу те бя, Гос поди, помоги мне по ступить правильно и сде лать так, как бу дет лучше для Твое го на рода и Твоего замысла», — произнес пастор, открывая дверь.



Ситуация, в которой находился пастор Мин Сан, сложна и имеет особое значение в исследовании лидерства, ибо касается Божия замысла о развитии Его Церкви и преемственности в ней. В настоящем уроке мы рассмотрим несколько Библейских примеров и принципов, которые могут прояснить эту проблему. Более того, мы узнаем много нового о возрастании и развитии христианского руководства.

План урока

Павел — руководящий по замыслу Божию
Призвание и развитие руководящих
Помощь последователям в духовном возрастании

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- Охарактеризовать принципы руководства на примерах Варнавы, Павла и Тимофея, применить их на практике.
- Объяснить суть понятия призвания и развития руководящих.
- Перечислить события жизни поощряющих тружеников во Христе в духовном возрастании и развитии.

Учебные задания

1. Внимательно прочтите 1 и 2 Послания к Тимофею. Даже если вам знакомы эти тексты, советуем повторить их, чтобы лучше усвоить материал урока. Прочтите так же Книгу Деяний (глава 19).
2. Изучите вступительную часть, план и цели урока. Проработайте материал согласно разработанной схеме. Ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы с ключом.
3. Повторите материал Раздела 1 (Уроки 1-3), выполните задания письменной работы по Разделу 1 и отосылите Формы для ответов своему инструктору ICI.

Ключевые слова

авторитарный
 адаптировать
 идентичный
 неукоснительный
 потенциал
 причастность
 самоотверженность
 харизматический
 эгоцентричный

Разработка урока

ПАВЕЛ — РУКОВОДЯЩИЙ ПО ЗАМЫСЛУ БОЖИЮ

Характеристика принципов руководства

Цель 1. *Охарактеризовать принципы руководства на примерах Варнавы и Павла.*

«Бог же творил не мало чудес ружками Павла» (Деян. 19:11). Павел был выдающимся служителем Господа, избранным Божиим, который исполнял Святого Духа. И столь же чудесным, как и многие события в его жизни, было его предназначение: ему предназначено было заботиться о нем.

место в истории и в Божем за мысль о преемственности Церкви. Апостольская деятельность Павла — это великолепный пример того, как Бог поставляет руководящих для выполнения Своего замысла.

Читатель, впервые встретившийся с Павлом (до своего обращения он звался Савлом), сразу понимает, что этот человек способен оказывать влияние на других. Он переполнен идеями и целеустремлен. Он не устанет трудиться ради исполнения на мечах. Его поступки отличаются особой смелостью. Он способен организовать поддержку своей деятельности. В нем обнаруживаются черты и качества, отличающие успешных руководителей. Но, к несчастью, все эти достоинства направлены на борьбу против дела, начатого Иисусом Христом (Деян. 7:57-8:3 и 9:2). Однако вскоре выясняется, что энергия Савла, направленная в неверное русло, неспособна противодействовать реализации замысла Бога: все его усилия можно сравнить с метанием прутьев в военный корабль.

Давайте вспомним этот не сокрушимый план преемственности Церкви. Пребывая на земле, Иисус Христос совершил множество чудесных дел, величайшим из которых, бесспорно, стала Его крестная смерть ради спасения человечества. Кроме того, перед Ним стояла задача избрать и научить некоторых из людей, которые могли бы продолжить Его дело, когда Он войдет во славу Отца. Итак, Он призвал учеников и воспитал их. И, уходя на небеса, Он дал им последние наставления, которые стали руководством для последующих поколений христиан: «Идите и научите все народы». Ученики покорились Иисусу и, облекшись силою Святого Духа, встали у истоков христианства: именно с них началась Церковь Господа Иисуса Христа.

В свои первые годы она вынуждена была решать множество важнейших задач. В Библии запечатлена не только духовная деятельность Церкви (проповедь и чудесные исцеления), но и многое другое. В Писании идет речь о ее организации, об обосновании факторов развития, о постоянном пополнении ее рядов новыми деятелями и их обучении. Одним из руководителей ранней Церкви был мудрый и предан-

ный христианин Варнава. В со трудничестве с дру гим веду щими дея телями Церк ви он учас твовал в ре шении важ ней ших во просов, как на пример, разъ яснение хри стианского учения новообращенным, оказание помощи неимущим, орга низация но вых общин. И ка ждый раз, ко гда воз никала та или иная проблема, отцы Церк ви назнача ли того, кто мог бы возглавить дея тельность по ее ре шению: они из бирали тех, кого Бог наделил подходящими способностями.

Однако решением одной важнейшей задачи, стоящей перед Церковью Христовой, часто пренебрегали. Это — служение и проповедь Благой вести язычникам. Казалось, в ранне апостольской Церк ви нет чело века, спо собного воз главить этот вид дея тельности. Ученики Христа очень хо рошо пони мали нужды сво его на рода, иудеев, впрочем, не осоз навая, что обращение ко Христу язычников не менее угодно Богу.

Тем не менее, как известно, уготованное Все вышним спасение рас пространялось на все на роды и пле мена. Как же поступает Бог, преследуя ту или иную цель? Разумеется, Он призывает людей, наделяет их особыми талантами и ведет их туда, где они нужны.

Павел и был тем чело веком, который должен был вы полнить эту роль в истории: именно его Бог избрал проповедовать о Христе язычникам. Разумеется, мудрость, талант и спо собности даны человеку от Бога, и Все вышний еще до обращения и призвания Павла знал, что все это бы ло в нем. Удивительное обращение Пав ла и ста ло ре ализацией за мысла Бо жия: это бы ло ясно и са мому Павлу, и отцам Церк ви. «...он есть Мой избранный сосуд, чтобы возвещать имя Мое пред народа ми и царями и сынами Израилевыми» (Деян. 9:15).

Мы знаем, что впервые Бог обратился к Савлу гласом небесным. (*Непреренно прочтите Деян. 9:1-6*). В дальнейшем Он дей ствовал при по средстве дру гих лю дей, что бы ук репить Пав ла в его но вом при звании. Бог научил его сми ре нию, ибо в начале его дея тельности христиане сомневались в его апостольстве и при звании. Фактически, ученики Христа в Иерусалиме, зная о ре путации Павла как вра га христиан, отказались принять его.

А те перь вспом ним Вар наву (прочти те Де ян. 9:26-28). Бог наделил его да рами управления: христиане уважали его и относились с огромным доверием. Он, не колеблясь, пользовался сво им по ложением, что бы по мочь дру гим лю дям. Способный сопереживать, он сделался другом и помощником Павла.

«...не тот ли это самый, который гнал в Иерусалиме призывающих имя сие, да и сюда затем пришел...?» — воскликнули ученики. Можно ли было доверять такому человеку?

Но Вар нава представил Павла апостолам и рас сказал о его уди вительном призвании. Он под держивал каждый его шаг и помогал приспособиться к новому положению в Церкви. Эта поддержка, несомненно, была чрезвычайно полезной для Павла на первом этапе его служения.

1 Что вы мо жете ска зать о Вар наве? На зовите хо тя бы четыре его черты, присущие руководящему. (Можете пользоваться списком, представленной в Уроке 1).

.....

.....

.....

.....

2 Обведите кру жочком бу кву, со ответствующую лучше му завершению предложения: Богу было угодно, чтобы и Вар нава, и Павел заняли позиции управления, потому что ...

- а) Павел больше преуспел в ру ководстве и дол жен был занять место Варнавы.
- б) многочисленные про блемы Церк ви долж ны ре шать разные руководящие.
- в) без участия Варнавы Павел не спра вился бы с де лом, к которому был призван Богом.

Мы уже го ворили о том, что Вар нава отличался способностью к *сопереживанию*. Дру гими сло вами, он мог по ставить себя на ме сто Павла, поэтому действовал как его ближайший друг: урав новешенно и спо койно. Он чет ко по нимал, в чем за ключается воля Божия. И, очевид но, главным

его достоинством было стремление *разделить от ответственность*. Он без колебаний решил помочь другому руководящему. Варнава знал, что Павлу надлежит занять особое место в реализации замысла Бога, у него же была своя роль. Известно, что многочисленные проблемы Церкви должны решать разные руководящие. (Прочтите Деян. 11:22-30).

Применение принципов руководства

Цель 2. Объяснить, каким образом Павел применил на практике усвоенные им уроки.

Варнава и Павел несли служение вместе: они действовали как слаженная команда — несли Благую весть миру и способствовали возрастанию Церкви. Варнаву очень интересовала подготовка опытных делателей. Вскоре в их кругу возникает еще один человек. Его звали Иоанном по прозвищу Марк (Деян. 12:25).

По-видимому, Иоанн Марк обладал значительным потенциалом, однако труд служителя оказался для него слишком тяжелым. Возможно, ему слишком не доставало привычного уклада жизни в Иерусалиме, а может быть, он просто устал от столь длительного путешествия. Так или иначе, Иоанн Марк внезапно отделился от миссии и возвратился в Иерусалим (Деян. 13:13). Впоследствии Варнава вновь обращался с предложением взять с собой в благовестнический поход Иоанна Марка, но Павел отверг его (Деян. 15:36-39).

Складывается впечатление, что Павел столь нетерпеливо стремился совершить дело Божие, что с раздражением относился ко всякому, кто казался ему менее преданным Всевышнему. В то же время Варнава хорошо понимал, что замысел Бога может реализоваться только при посредстве бесконечно доверяющих Ему людей. Поэтому он заступился за Иоанна Марка, этого молодого служителя, так же, как прежде заступался и за самого Павла.

Но даже эта размолвка между Павлом и Варнавой является частью предопределенного свыше замысла. И если Павел на этот раз отверг помощь Иоанна Марка, позже он с радостью примет его как сотрудника (Кол. 4:10; 2 Тим.

4:11). И, что особенно важно, Павел вскоре стал следовать примеру Варнавы: он избрал себе в помощники молодого человека с характерными недостатками руководящего, и стал учить его и наставлять. Имя этого служителя — Тимофей.

Дружба Павла и Тимофея — удивительнейший в истории пример отношений между учителем и учеником. Со времени Христа не было подобного примера. Тимофею прежде всего следовало найти поддержку у иудеев, так же, как в свое время Павлу (Деян. 16:1-3). Он был воспитан в смешанной семье — отец Тимофея был еллином —, в которой иудейские традиции практически не соблюдались (к примеру, сам Тимофей был необрезанным). В это время в Церкви шла серьезная дискуссия по поводу необходимости обрезания. В частности, апостол Петр подвергался суровой критике за то, что общался с необрезанными (Деян. 11:1-3).

В сложившейся ситуации Павел мог бы сказать: «У меня есть о чем думать, и не нужно нагружать меня своими проблемами». Он вполне мог бы отстраниться от ответственности за воспитание и поддержку другого проповедника. Но он не стал этого делать. Павел понимал, что Тимофей призван Богом, но в силу своей юности, очевидно, не смог в полной мере использовать данный Всевышним дар. Именно поэтому он наставлял Тимофея примерно такими словами:

Быть на должностях руководящего — дело почетное. О тебе пророчествовали древние, но только от тебя зависит, сумеешь ли ты развить свои таланты и укрепить веру (см. 1 Тим. 1:18-19; 3:1).

Он убеждал Тимофея уважать закон и традиции древних, вплоть до обрезания, и в то же время призывал: «Никто да не пренебрегает юностью твоею...» (1 Тим. 1:18-19; 3:1).

Неся свое служение, Павел никогда не забывал о том, что он — лишь один из многих в череде служителей, призванных совершить дело Божие. Он говорил о том, что Бог спас и призвал званием святым служителей не по делам их, но «...по Своему изволению и благодати...» (2 Тим. 1:9). Эта благодать, по твердой уверенности Павла, дана была прежде вековых времен и открылась людям явлением Спасителя Ии-

суса Христа. Он же, Па вел, поставлен Богом для благовестия, проповедником, и апостолом, и учителем язычников (см. 2 Тим. 1:8-11).

А теперь попробуйте представить себе столь великого руководителя, как Па вел, совершенно уверенного в собственной жизни, свободно и честно делегирующего власть начинающему молодому сподвижнику: *Теперь и ты станешь руководить по изволению Бога и Его благодати.* Именно таков смысл этих увещаний. «Тимофей! — проповедает Павел, — заботься о том, что поручено тебе Богом. Не пренебрегай своим талантом. Возгревай дар Божий. Будь усерден и старателен» (см. 1 Тим. 4:14-15; 6:20; 2 Тим. 1:6).

На этом апостол не останавливается. Он напоминает своему преемнику о высшей цели — помочь другим людям обрести познание Господа и проповедать Его дело: «...что слышал от меня при многих свидетелях, то передай верным людям, которые были бы способны и других научить» (2 Тим. 2:2).

3 Предлагаем не сколько высказываний о Варнаве. Ни же выпишите предложения о том, как Па вел последовал его примеру.

а Варнава хотел разделить власть с Павлом.

.....

.....

б Варнава видел в Павле человека, призванного Богом.

.....

.....

в Варнава только собственным влиянием поддерживал Павла перед верующими.

.....

.....

г Варнава помог Павлу начать собственное служение.

.....

.....

ПРИЗВАНИЕ И РАЗВИТИЕ РУКОВОДЯЩИХ

Как происходит призвание и развитие руководящего

Цель 3. *Привести примеры призвания и развития.*

Павел смело говорил о своем призвании. Он был уверен в том, что призван Богом для совершения ви́пол неопределенного служения. Вам, вероятно, приходилось сталкиваться с понятием *даров служения*. Бог поставил в Церкви ряд служителей, которыми Он поделился, чтобы различать различные функции: пророков, пасторов, учителей. Вспомните, что Варнава принял Павла прежде всего на основании того, что тот был призван Богом. Именно этим он объяснял окружающим свою поддержку этого бывшего гонителя христиан. Варнава не просто представлял верующим нового талантливого руководителя. Он показывал, что признает Божие призвание Павла, которое является основой его служения.

Итак, мы знаем, что Павел признавал Божие призвание в жизни Тимофея. Одновременно, начинающий руководитель подобен нежному растению, которое необходимо оберегать, возвращать. Тимофею нужно было развить навыки руководства, приобрести духовные знания и умение разбираться в людях, возрастать в служениях. Таким образом, Павел дал Тимофею массу практических советов относительно развития руководителя, но начал с объяснения того, что Тимофей получил дар руководства от Бога, по благодати Всевышнего (1 Тим. 4:14). Божественное призвание стало для Павла основой убеждения в огромном руководящем потенциале Тимофея.

Разумеется, Павел и Тимофей были служителями и проповедниками. Мы считаем их людьми особого рода. Но что можно сказать о тех христианских руководителях, которые не являются штатными проповедниками или служителями в церквах? Являются ли они *призванными*?

Никто не станет отрицать, что замысел Божий предполагает самые разнообразные призвания, среди которых есть и уникальные. На самом деле, существуют различные классификации делателей. Поместная церковь нуждается в служителях

телях, призванных Богом и официально признанных духовными руководящими — пастырями стада Божия. В большинстве случаев от этих людей требуется специальное образование, полнейшая преданность евангельскому служению. Их почитают все члены церкви, к ним обращаются за помощью по самым разным вопросам деятельности церкви.

В определенном смысле к христианскому служению могут быть призваны не только штатные служители, но и рядовые члены церкви. Из наставлений Павла Тимофею мы делаем следующие выводы: даже самый одаренный призванный Богом руководящий нуждается в обучении и развитии навыков. Поэтому мы твердо уверены в том, что каждый христианин-руководитель является одновременно и призванным и сформированным, то есть, развитым. Для того чтобы в полной мере использовать в служении имеющийся потенциал, необходимо учитывать два главных обстоятельства:

1. Признание важности Божия призвания в жизни человека.
2. Развитие собственных талантов и помощь другим в усовершенствовании способностей, данных Богом.

4 Далее приводятся слова Павла, обращенные к Тимофею. Впишите **1**, если речь в них идет о развитии, и **2** — если о развитии и призвании.

- 1) Развитие
- 2) Развитие и призвание

- а «...упражняй себя в благочестии» (1 Тим. 4:7).
- б «Не ради о пребывающем в тебе даровании...» (1 Тим. 4:14).
- в «Вникай в себя и в учение...» (1 Тим. 4:16).
- г «...заклинаю тебя сохрани себя без предубеждения, ничего не делая по пристрастию» (1 Тим. 5:21).
- д «...храни преданное тебе...» (1 Тим. 6:20).

5 Обведите кружочком букву, соответствующую какому-либо ВЕРНОМУ высказыванию.

а Понятие призвания к руководству связано с призыванием людей стать Божиим народом и служить Всевышнему.

б Призвание к руководству является главным основанием для всякого христианина, посвятившего себя служению руководителю.

в Призвание от Бога и обладание рядом врожденных качеств — вот все необходимое для начала служения руководителю.

г Руководящий, избранный Богом и на самом деле желающий быть полезным Ему с самого первого шага на поприще служения, приступает к тренировке и развитию собственных способностей и навыков.

6 Прочтите каждый из указанных отрывков и ответьте на вопросы.

а Ефес. 4:11-16. Для чего Господь наделил Свой народ дарами служения?.....

.....

б 1 Кор. 12:4-11. Кому даются эти дары?

Для чего они даны?

.....

в Рим. 8:29. К чему предопределены все верующие?

.....

.....

г Ефес. 1:4-5, 11-12. К чему Бог предопределил верующих?

.....

.....

д 2 Петр. 3:18. Какое повеление дается верующим?

.....

.....

В чем заключается развитие руководящего?

Цель 4. *Выбрать верные высказывания о развитии руководящего.*

Чтобы понять важность развития руководящего, необходимо точно знать, что входит в понятие руководитель. Известно, что Бог призывает людей на служение в самых различных областях. Некоторые из призванных не являются руководителями. Они — просто выдающиеся личности. Их иногда называют замечательными людьми. К таким относят пророков. Библейскими примерами в данном случае могут выступать Исаия и Иоанн Креститель. Они воздействуют на умы людей и своей деятельностью приносят славу Господу. Их главное предназначение — нести миру Слово Божие.

Некоторые из этих людей являются харизматическими личностями: им хотят подражать, на них стараются быть похожими. Это — выдающиеся актеры, лицедеи, трюкачи, одним словом, «звезды». Нередко их влияние на людей огромно, чем они и вносят свой вклад в дело Божие. Но, как правило, их популярность скоротечна, интерес к ним постепенно угасает, и эти люди уходят, не оставив после себя ничего. Уже слишком сильное внимание привлекали они к себе. Нечасто им удается воспитать себе последователей, поэтому дело, начатое ими, почти никогда не находит продолжения.

Иные известные люди — это правители. Они чаще всего видят в себе тех, кто способен достичь высших целей и привести к ним народ. Они ждут от людей подчинения на том лишь основании, что им, именно им, дана власть. Иногда им удается совершить что-либо выдающееся. Однако находящиеся у них в подчинении люди несчастливы, стоящие перед ними задачи их не интересуют, их таланты и способности не получают должного развития.

Для того, кто хочет стать истинным руководящим, лучший дар — подлинно любить ближнего, почитать его и стремиться сотрудничать с ним в служении Господу. Если вы внимательно читали послания Павла к Тимофею, то, очевидно, заметили, как он формулирует свои наставления. Первые касаются жизни и поведения самого Тимофея, вто-

рые содержат советы Тимофею о том, чему учить других людей. Таким образом, Павел доказывает Тимофею и всем, кто читает эти строки, что истинный руководящий постоянно помнит о своей задаче и о ведомых им людях. Он постоянно совершенствуется и помогает другим совершенствоваться и возрастать.

Несколько примеров из посланий Павла

- | | |
|--------------------------------|--|
| Тимофею надлежит запомнить: | Необходимо упражняться в благочестии. |
| Тимофей должен научить других: | Благочестие важно для земной жизни и для жизни грядущей. |
| Тимофею надлежит запомнить: | Обязательно нужно быть примером для верующих в словах, в жизни, в любви, в вере и в чистоте. |
| Тимофей должен научить других: | Руководитель должен быть непорочен. Тот, кто не способен управиться с собственной семьей, не может быть назначен руководителем, ибо он не сможет управиться с церковью. |
| Тимофею надлежит запомнить: | Следует избегать праздных разговоров. |
| Тимофей должен научить других: | Людам не следует проявлять нездоровый интерес к противоречиям, спорам, бесконечным конфликтам. Им не подобает сплетничать. |
| Тимофею надлежит запомнить: | Не следует допускать резкости в разговоре со старшими. Необходимо почитать человека в летах, как если бы он был твоим отцом. Обращайся с молодыми, как с братьями, с пожилыми женщинами — как с матерью. |
| Тимофей должен научить других: | Людам надлежит являть свою веру в делах, в час тишины, в своем отношении к собственным семьям. |

Итак, благодаря этим примерам, мы понимаем, что настоящий руководитель никогда не отдаляется от своих последователей. Лучший способ развить свои способности — начать помогать другому развить его таланты. На ступил момент, когда молодой руководитель Тимофей, внимая советам Павла, смог взять на себя ответственность за других. Он постиг удивительную истину: настоящий руководитель всегда готов воспринять что-то важное и всегда помнит о жизни своего народа.

7 Обведите кружочком букву, соответствующую каждому ВЕРНОМУ высказыванию. Исправьте неверные.

а Понятие популярности абсолютно тождественно понятию руководящего.

.....

б Истинные руководящие с уважением относятся к способностям и талантам других людей.

.....

в Прежде чем помогать другим людям, руководитель обязан довести до совершенства собственные способности и навыки.

.....

г Стиль руководства апостола Павла можно назвать авторитарным.

.....

д Некоторые великие люди, выдающиеся личности, не являются руководителями.

.....

ПОМОЩЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМ В ДУХОВНОМ ВОЗРАСТАНИИ

Цель 5. *Привести примеры методов, используемых руководителями в оказании последователям помощи в развитии их талантов и способностей.*

Обратимся теперь к началу урока и вспомним ситуацию, в которой оказались пастор Мин Сан и Ха-гоп. Она свидетельствует о том, что уроки, преподанные нам Варнавой, Павлом и Тимофеем, важны и сегодня. Бог продолжает действовать при посредстве людей; Он призывает их и возращает в духе Библии. Такие руководители, как Мин Сан, прекрасно чувствуют необходимость в помощнике, с которым можно было бы разделить возросший объем работы. А преданные верующие, подобные Ха-гопу, ощущают прикосновение Божие и с готовностью принимают на себя ответственность.

Реализуя дело Божие, руководители хорошо понимают, что работу должны выполнять люди, подходящие для нее наилучшим образом. Наиболее зрелые и опытные из них знают, как подбирать молодых руководителей. В то же время молодые христиане, те, кто только делает первые шаги на поприще управленчества, принимают руководство старших как должное. И каковой бы пост ни занимали сегодня вы, разумеется, вам хорошо знакомы чувства пастора и Ха-гопа.

Вероятно, главная цель, которой вам как лидеру следует достичь, это научиться развивать потенциал лидера в других верующих. К приему, руководитель молодежной группы должен внушать своим подопечным ответственность за приведение к Богу членов своих семей и соучеников. Руководя верующими более старшего возраста, он должен быть способен оказать им помощь в семье или на работе. И, конечно, каждый христианин нуждается в вашей работе руководящих способностей в той или иной мере.

- 8 Писание учит, что христианские руководящие должны ...
- а) быть старше своих подопечных.
 - б) быть призваны к пасторскому служению.
 - в) относиться друг к другу с почтением и готовностью помочь.
 - г) обуздывать свое стремление занять ведущие посты.

9 Опытные руководящие осознают необходимость воспитывать молодое поколение. Они час от часу готовят себе замену — потенциальных молодых руководителей — и ...

- а) направляют их проходить специальные курсы для руководителей.
- б) внимательно присматриваются к ним в течение нескольких лет.
- в) задействуют их в собственной работе и воспитывают личным примером.
- г) дают им массу поручений и следят за их выполнением.

Как помогать другим

Цель 6. *Охарактеризовать действенные принципы управления.*

Первые со временные книги по теории управления были написаны людьми, которые преследовали коммерческие цели и были заинтересованы прежде всего в развитии производственных отношений. В этих трудах были изложены рекомендации, как подчинить людей воле руководителя или начальника. Некоторые христианские руководители, читая эти книги, взяли на вооружение некоторые из предлагаемых методов. Следует отметить, что в большинстве своем рассматривались способы убеждения и давления на людей. Христианские руководители, движимые желанием во что бы то ни стало способствовать развитию дела Господня, хотели знать, каким образом утвердить контроль и власть над подчиненными. Им необходимо было научиться мотивировать людей, побуждать их к работе ради достижения целей, которые представлялись руководящему чрезвычайно важными.

И только недавно руководители коммерческих и промышленных предприятий, люди, занимающие высшие посты в правительствах и сфере просвещения, пришли к единому мнению о том, что используемые ими методы работают недостаточно, а нередко и вообще не работают. Они обнаружили о начале исследования новых, более действенных методов управления. Результаты подобных исследований ни в какой мере не удивили христиан: «новые», разработанные учеными методы были практически идентичны тем, о которых нас

учит Библия и которые использовались людьми, избранными Богом быть вождями народа.

Прежде чем начать ра боту над дан ным учебным пособи ем, его ав тор по сетил се минар, ко торый про водил из вест ный кон сультант по тео рии управ ления. Он поль зовался са мой современной терминологией, являл свои по знания в об ласти пси хологии и ме неджмента, опи сывал мно жество ситу аций и предлагал решение различных проблем. Слушатели с не терпением жда ли, ко гда же на конец он от кроет по вейшую теорию. Но закончил он совершенно неожиданно.

«Знаете, — сказал он, — проведя широкое исследование, мы пришли к выводу, что основным и безотказным является единственный метод. Он за ключается в сле дующем: не обхо димо заботиться о людях». Вот это да! Мы два часа боя лись вздохнуть, что бы не про пустить ни сло ва, ска занного про фессором! А уз нали лишь то, чему нас учили в Биб лейской школе. Почему же христианам иногда так трудно воспринять тот факт, что глав ная, подлинная истина всё-таки принадле жит Богу! И не мо жет быть боль шей мудрости, нежели та, которая заложена в Писаниях.

10 Обведите кр ужочком бу кву, со ответствующую ка ждому ВЕРНОМУ высказыванию.

- а** Авторы первых современных книг по тео рии управ ления особое вни мание об ращали на спо собы мо тивации подчиненных, побуждение их по ступать по во ле началь ника.
- б** Люди, ко торых уда ется убе дить в цен ности за мыслов начальника, чаще всего достигают высоких результатов.
- в** Результаты недавних исследований по теории управ ления подтвердили, что глав ным и без отказным является един ственный метод: забота о подчиненных.
- г** Если руководитель целеустремленно движется по направ лению к поставленной цели и в то же время печется о ну ждах сво их людей, он спо собен в значитель ной сте пени облегчить бремя своего служения. Вскоре он обнаруживает, что достичь цели гораздо легче, в то же вре мя под чи ненные довольны (как и учил Моисей).

А теперь давайте рассмотрим некоторые принципы, изложенные в трудах, посвященных теории управления. Разумеется, не возможно не заметить, что все они согласуются с Библейским учением и с примерами Варнавы и Павла.

Помните о талантах и способностях людей, которыми вы руководите. В христианском управлении не обходимо также осознавать Божие призвание в жизни другого человека, а также дары, данные ему Богом.

Помните о том, что все люди разные. Эти индивидуальные различия не следует воспринимать как проблему, которую непременно нужно устранить. Вспомните о различиях в происхождении Павла и Тимофея. Вместе с тем, эти люди сыграли важнейшую роль в осуществлении дела Божия.

Помогите людям при способствовать своим многочисленным качествам к ситуации. Оказывайте подчиненным надлежащую поддержку, помогайте им четко определить, в какой из сфер деятельности они могут оказать наибольшую пользу. Вспомните слова Павла о том, что он был рад выполнить уникальную роль — проповедовать о Христе язычникам.

Помогите людям четко понять, чего от них ожидают и каковы требования, предъявляемые к ним. Объясните подчиненным, каких шагов вы от них ждете в той или иной ситуации, чтобы каждый из членов группы смог адаптироваться к требованиям руководителя. Ознакомьте их с вашими доводами, расскажите, какие причины лежат в основе тех или иных ваших поступков. Помогите новичкам познакомиться с историей, традициями и особенностями группы, которую вы возглавляете. Вспомните о том, что по этому поводу писал апостол Павел своему ученику, Тимофею. Он старался напомнить ему о прошлом и подготавливать к будущему. В этом смысле апостол давал Тимофею особые наставления.

Помогите людям понять, что вы заботитесь о них не только как о тружениках. Забота не может быть искусственной, но только неподдельной. Она выражается не только в словах, но главным образом в воззрениях и поступках.

Не стесняйтесь выразить похвалу за хорошо выполненную работу. Хотим предостеречь: похвала в дан ном случае не должна быть личной. Не сле дует говорить: «Вы рас полагаете к себе. Я вами доволен». Человек почувствует, что вы цените его, но такая похвала не позволит развиваться его талантам и способностям. Необходимо оценить вклад человека в об щее де ло, по хвалить его за ста рательность и усер дие. Хвалите лю дей за их дос тижения. Наи более эф фективная форма по хвалы та кова: «Вы от лично работаете. Составленная вами программа превосходна. Вы ока зываете нам не оце нимую помощь».

Признавайте тот факт, что раз витие и рост подчиненных способствуют и ва шему рос ту. В совершении Божия дела нет места конкуренции. Руководящий, который бо ится делового роста подчиненных, ослабляет собственное положение. Подчиненные не до веряют самодовольным руководителям, ис пользующим ав торитарный стиль ру ководства. Чувство са модостаточности иг рает важ нейшую роль толь ко тогда, когда человек осознает, что он — слу га Господа-Все держителя. Лучший спо соб в дан ном случае — по мочь дру гому осознать себя как часть единого коллектива и как инди вида, выполняющего важнейшую роль в де ле Господа. Подлинный ру ководящий дос тигает ус пеха толь ко то гда, ко гда помогает другим и ок ружает себя компетентными сотрудни ками. Если же руководитель ощущает шаткость своего положения и от казывается признать вклад чле нов группы, он не в состоянии упрочить собственные позиции.

Поощряйте участие подчиненных в формулировании цели и при нятии решений. Не пытайтесь заставить подчиненных работать ради достижения собственной цели; напротив, убедите их в том, что ва ши цели совпадают. Важно не просто объявить об этом. Попытайтесь уверить их, что в дан ном случае речь идет не об оказании помощи лично вам. Каждый из них не сет собственное служение, но со гласитесь: вы способны дос тичь ва ших це лей толь ко в том случае, ко гда подчиненные дос тигнут сво их. В свою очередь, они идут к решению поставленной перед ними задачи только в единстве с вами. Это основной принцип коллективной работы. Весьма

сомнителен успех тех христианских руководителей, которые надеются, что сами будут принимать решения и заставляют подчиненных неукоснительно исполнять их требования. Преуспеет только тот, кто на самом деле будет рад, если подчиненные примут активное участие в деле принятия решений. Нельзя призывать людей: «Работайте для меня». Нужно говорить: «Давайте вместе трудиться для Господа!»

Помогайте подчиненным под держивать по рядок и соблюдать дисциплину. Большинство людей способны плодотворно трудиться только тогда, когда перед ними стоит четкая задача, разработан хорошо понятный ими план деятельности. Суровость правил — еще не залог успеха. К нему ведет четкая организация структуры. Преуспевающему руководителю известны принципы планирования: он устанавливает сроки, нормы, организует, координирует работу подчиненных. В следующем уроке мы более пристально рассмотрим тему планирования, координации и организации деятельности.

Вопросы для размышления и самоанализа. Какими дарами и способностями наделил вас Господь? Считаете ли вы, что данный курс является еще одним шагом в становлении ваших достоинств? Чему научили вас Библейские примеры? Как, основываясь на приобретенных знаниях, помочь в становлении подчиненных?

11 Обведите кружочком букву, соответствующую каждому ВЕРНОМУ утверждению.

- а** Чтобы достичь успеха, руководитель должен осознавать ценность талантов и способностей членов возглавляемого им коллектива.
- б** Залогом успеха является способность руководителя направить способности и навыки своих подчиненных в нужное русло, так чтобы цель, поставленная перед коллективом, была достигнута, а нужды его членов — восполнены.
- в** Если постоянно говорить подчиненным о своей любви к ним, не обязательно знакомить их с методами достижения поставленной цели, они и так вас поймут.

- г) Выражая благодарность и признательность за вклад, сделанный тем или иным сотрудником, не обходимо по стараться, чтобы похвала звучала как можно более лично, неофициально.
- 12) О чем из указанного следует непременно помнить руководителю, который стремится достичь успеха?
- а) Помогая в становлении и развитии талантов и способностей других людей, руководящий теряет завоеванное влияние на подчиненных.
 - б) Пренебрегая предложениями подчиненных, не обращая внимание на их вклад в общее дело, руководящий способен дольше контролировать работу группы в целом.
 - в) Подчиненные охотно доверяют самодовольным руководителям, использующим авторитарный стиль руководства.
 - г) Только помогая в становлении и развитии подчиненных, руководитель способен обрести истинную самооценку и упрочить свои позиции.
- 13) Ниже приведены принципы успешного управления. Что из указанного НЕ входит в число этих принципов?
- а) Преуспевающий руководитель разрабатывает план деятельности, устанавливает нормы и сроки выполнения работы, организует ее и мудро распоряжается имеющимися трудовыми и материальными ресурсами.
 - б) Мудрый руководитель отдает четкие распоряжения, ставит и следит за выполнением плана деятельности.
 - в) Руководитель, который все важнейшие решения принимает самостоятельно, берет всю ответственность за деятельность группы на себя и устанавливает в коллективе жесткую дисциплину, способен вдохновить своей самоотверженностью и подчиненных.
 - г) Мудрый руководитель поощряет участие подчиненных в процессе принятия решений, делая таким образом поставленную цель не только *своей*, но и *их* целью.

Вопросы для самопроверки

1 Один из крупнейших деятелей раннеапостольской Церкви, Варнава, использовал в своей деятельности важнейший принцип управления: он пользовался своим влиятельным положением, чтобы ...

- а) обеспечить одобрение своей деятельности со стороны апостолов.
- б) помогать другим верующим развивать свои способности и таланты.
- в) добиться престижных должностей для членов своей семьи.
- г) упрочить собственное положение, влияние и власть.

2 Значительные различия между Павлом и Варнавой характеризуют еще один принцип управления:

- а) успех всякого руководителя ограничивается необходимостью в нем.
- б) более молодые руководители, получившие дополнительную подготовку, как правило, более успешны.
- в) многочисленные проблемы Церкви должны решать разные руководящие.
- г) из многих подготовленных руководителей успевают достичь только некоторые.

3 Из эпизода с Иоанном Марком можно сделать следующий вывод: в начале своей деятельности апостол Павел был увлечен главным образом выполнением поставленной перед ним задачи. Однако Варнава хорошо понимал, что ключом к успеху в служении является...

- а) меньшая требовательность к подбору кадров.
- б) воспитание учеников, которые впоследствии также станут руководящими и продолжат дело учителя.
- в) формирование групп миссионеров, которые состояли бы из людей, считающих, что требования христианского служения должны быть менее строгими.
- г) подбор людей, которым бы не угрожала скорая замена новым руководителем.

4 Каким из предложенных высказываний можно было бы проиллюстрировать стиль руководства, использованный Иисусом Христом, а также Варнавой и Павлом?

- а) Этот руководитель лично наставлял, давал советы, предоставлял возможность учиться, обобщать, приобщать к изученному на практике, анализировать достигнутые результаты и давать поручения.
- б) Этот руководитель дает возможность учиться, наблюдая за его деятельностью. Он учит на собственном опыте.
- в) Он постоянно наставляет в учении, учит руководить, нравит, отговаривает, управляет, слушает и посвящает всю деятельность Богу.
- г) Такой руководитель избирает себе в ученики людей духовных и поучивших надлежащее образование. Он на некоторое время приближает их к себе, дает поручения и время от времени проверяет их выполнение.

5 Говоря о методах руководства апостола Павла, можно смело утверждать, что он ...

- а) поощрял назначение молодых людей на руководящие посты, однако не проявлял интереса к их деятельности.
- б) с восторгом отходил к потенциалу тех, кто призван Богом, и старался помочь им на первых порах.
- в) считал, что сам призванный должен решить, как ему откликнуться на призыв Божий.
- г) до определенного момента практически не проявлял интереса к воспитанию учеников и последователей.

6 Понятие призвания и разделения руководителя можно истолковать следующим образом:

- а) призвание имеет гораздо более важное значение, нежели развитие.
- б) воспитание нельзя считать делом более важным, нежели призыв Божий.
- в) успех в управленчестве в равной степени зависит от Бога и человека.
- г) «призванный» руководитель берет на себя ответственность за судьбу людей, и развываясь, он овладевает навыками эффективного руководства.

7 Осознавая, что христианские руководящие призываны к своему служению Самим Богом, другие руководящие и Тело Христово должны...

- а) поддерживать призыванных, помогать им работать и выполнять задачи, стоящие перед их служением.
- б) способствовать обучению потенциальных руководящих.
- в) предоставить место и создать необходимую атмосферу для развития административных навыков под руководством избранного руководящего.
- г) ходатайствовать о направлении потенциальных руководящих на обучение с целью постичь азы теории управления.

8 Вопрос о призвании и развитии приводит нас к заключению, что для работы в полную силу на ниве Господа, мы должны осознавать важность Божия призвания в своей жизни и ...

- а) развивать собственные способности.
- б) в жизни других людей, помогая им при этом совершенствовать их способности.
- в) реализуя его, служить людям и помогать им развивать их способности.
- г) в жизни других людей и развивать собственные способности, делая также все для развития способностей других.

9 Какое из указанных утверждений наиболее точно характеризует различие между выдающимися людьми, которые на самом деле не являются руководителями и теми, кто являются бесспорными руководителями?

- а) Выдающиеся люди чаще всего эгоцентричны и не планируют воспитание учеников, которые смогли бы продолжить начатое ими.
- б) Начальники в первую очередь ориентированы на выполнение задачи и мало тревожатся о чувствах своих подопечных.
- в) Истинные руководящие помнят о стоящей перед ними задаче и стремятся завоевать доверие людей. Они заинтересованы в росте и могут своим подчиненным развиваться и совершенствоваться.
- г) Наиболее точно выражают это различие варианты а) и в).

д) Все варианты — а), б) и в) — со вершенно точно ха рактеризуют это различие.

10 В пер вых со временных тру дах по тео рии ру ководства подчеркивалась важ ность уме ния убе ждать подчинен ных, с тем что бы они с го товностью вы полняли рас поряжения на чальства и дос тигали по ставленных це лей. Не давние ис сле дования в этой области показали, что подобные методы ...

а) чрезвычайно эффективны и позволяют получить высокие результаты.

б) не всегда оправдывают себя.

в) совершенно неэффективны.

г) утратили былую эффективность.

11 Современные ис следования по казывают, что со вершенно безотказным является единственный метод управления. Это ...

а) подчинение мнению большинства.

б) кооперативное управление.

в) авторитаризм.

г) забота о людях.

12 Все нижеуказанные высказывания ха рактеризуют принци пы управления, разработанные профессионалами в этой обла сти. Укажите, какое из них НЕ отражает такие принципы.

а) «Помни о талантах и способностях своих подчиненных».

б) «Не забывай о том, что все люди разные».

в) «Помоги людям четко понять, чего от них ожи дают и каковы требования, предъявляемые к ним».

г) «Помоги лю дям при способить свои мно гочисленные ка чества к ситуации».

д) «Не привлекай подчиненных к участию в принятии реше ний».

13 Хозе опасается уделять много времени воспитанию учени ков, поскольку это от влечет внимание общины от его соб ственной дея тельности. Какой прин цип сле дует ему по стичь, чтобы сделать свою работу более позитивной?

а) Дать людям понять, что он заботится о них не только как о сотрудниках.

б) Признать, что со вершенствование подчиненных в зна чительной степени увеличит эффективность его труда.

- в) Более широко привлекать подчиненных к участию в процессе принятия решений.
 - г) помочь людям приспособить свои многочисленные качества к конкретной ситуации.
- 14** Руководитель способен повысить эффективность своей работы и усилить влияние на подчиненных, если он ...
- а) помогает им и окружает себя компетентными сотрудниками.
 - б) следит за неукоснительным выполнением плана и требует строгого соблюдения дисциплины.
 - в) большую часть работы выполняет сам, поручая подчиненным только малозначительные дела.
 - г) достаточно хорошо сотрудничает с подчиненными, но решения принимает самостоятельно.
- 15** Что касается постановки целей и принятия решений, то лучшей политикой будет ...
- а) стремление заставить подчиненных работать на себя.
 - б) сокрытие собственных целей.
 - в) показная забота о подчиненных и постоянные просьбы типа: «Сделайте это, пожалуйста, для меня».
 - г) широкое привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Работа под девизом: «Это наше общее дело».

Прежде чем приступить к изучению Урока 4, выполните письменную работу по Разделу 1 и отошлите форму для ответов в адрес инструктора ICI.

Ответы на вопросы урока

- 7 а Неверно. (Вы дающиеся личности не все гда оказываются преуспевающими руководителями).
б Верно.
в Неверно. (Добрый руководитель находится в постоянном поиске, все время учится и самосовершенствуется).
г Неверно. (Павел использовал стиль наставника и учителя).
д Верно.
- 1 Следует указать: способность, умение, способность делегировать полномочия, чувство причастности к коллективу, а также любые из качеств, перечисленных в Уроке 1.
- 8 в) относиться друг к другу с почтением и точностью помочь.
- 2 б) многочисленные проблемы Церкви должны решаться разными руководящими.
- 9 в) задействуют их в собственной работе и воспитывают личным примером.
- 3 а Павел заботился о воспитании и подготовке Тимофея к будущей роли руководителя, осознавая призвание Божие в жизни молодого человека.
б В своем послании (1 Тим. 4:14) Павел упоминает призвание Тимофея.
в Римлянам Павел представил Тимофея как своего сотрудника (Рим. 16:21), а в послании Коринфской церкви (1 Кор. 16:10) утверждал, что Тимофей творит дело Божие, как и он сам.
г Павел видел потенциал руководителя, заложенный в Тимофее. Именно поэтому он взял молодого человека с собой в путешествие и начал развивать его способности и дарования (Деян. 16:1-3).

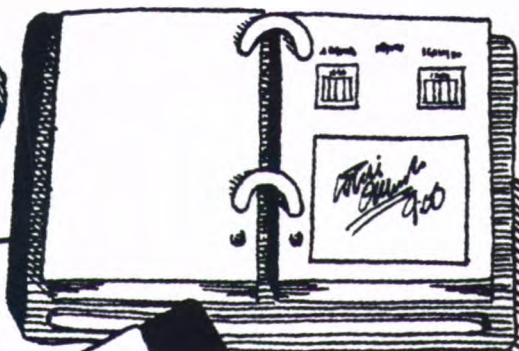
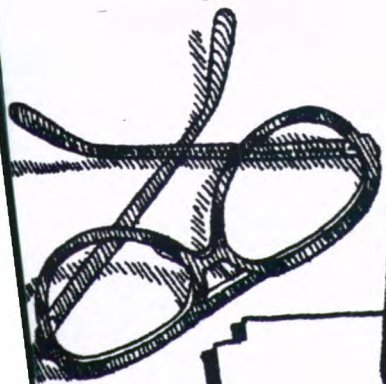
- 10 а** Верно.
б Неверно.
в Верно.
г Верно.
- 4 а** 1) Развитие.
б 2) Развитие и призвание.
в 1) Развитие.
г 1) Развитие.
д 2) Развитие и призвание.
- 11 а** Верно.
б Верно.
в Неверно.
г Неверно.
- 5 а** Неверно.
б Верно.
в Неверно.
г Верно.
- 12 г)** Только помогая в становлении и развитии подчиненных, руководитель способен обрести истинную самооценку и упрочить свои позиции.
- 6 а** Для того чтобы подготовить их к служению и помочь в их духовном возрастании.
б Каждому верующему. Ради всеобщего блага.
в Уподобиться образу Христа — возрасти духовно.
г Стать Его святыми и не порочными чадами и прославить имя Божие.
д Возрастать в благодати и познании Господа нашего и Спасителя Иисуса Христа. Богу угодно, чтобы Его дети стали духовно богатыми и принесли достойный плод. Процесс возрастания христиан происходит под влиянием мудрых руководителей, в служении. В 1 Петр. 3:18, Иоан. 15:1-8 и в других стихах говорится о том, что возрастание и совершенствование — естественный результат духовной жизни.

- 13 в)** Руководитель, который все важнейшие решения принимает самостоятельно, берет всю ответственность за деятельность группы на себя и усугубляет в коллективе жесткую дисциплину, способен вдохновить своей самоотверженностью и подчиненных.

РАЗДЕЛ 2

ЗАДАЧИ

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДЯЩЕГО
И КАКОВЫ ЕГО ЗАДАЧИ**



УРОК 4

РУКОВОДЯЩИЕ ПЛАНИРУЮТ И ОРГАНИЗОВЫВАЮТ

— Я остался очень недоволен результатами выполнения нашей программы посещения на прошлой неделе, — объявил Уильям. Он действительно был недоволен, потому что на заседании комитета присутствовали только шесть человек. Сегодня утром, на занятиях в Воскресной школе, он попросил их остаться на несколько минут, чтобы обсудить проект. Но несколько человек заявили, что у них другие планы, и по той или иной причине от казались задержаться. Да, он понимал их: «У всех свои дела. Я знаю это, и не могу быть слишком требовательным».

— Поскольку пастор на значил меня ответственным за служение посещения, я ощущаю, что на мне лежит большая ответственность, — объяснил он группе собравшихся. — Нам надлежит во всем полагаться на пастора и оказывать благоволением наш район. Я бы хотел, чтобы каждый из вас доказал свою преданность Господу и трудился, не покладая рук, в течение всей следующей недели. Мы должны созвать на предстоящее собрание как можно больше людей.

— А как решится вопрос с транспортом? — спросил Джон. — По-моему, речь шла о том, что бы те, у кого есть машины, съездили в отдаленные районы и привезли оттуда людей. Я лично побывал в одной многодетной семье. Они с удовольствием пришли бы, но им очень далеко добираться.



— Хорошо, — ответил Уильям, — мы говорили об этом. Я подумаю, как можно решить этот вопрос. У кого еще есть вопросы?

— Мой Библейский класс по сещают двое юношей, которые бы хотели прийти на слушание со мной, — сообщила Мэри, — как вы считаете, могу я привести их обоих?

— Конечно, — отозвался Уильям. — Для них это будет весьма полезно.

— Я тоже так думаю, — продолжала девушка, — но я задавала этот вопрос пастору, и он ответил, что будет лучше, если они будут приходить по одному.

— Ну, я не знаю, может быть...

План урока

Давид — компетентный руководящий
Руководящие планируют и координируют
Руководящие организывают

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- Охарактеризовать принципы руководства, использованные Давидом, и применить их на практике.
- Составить план выполнения конкретного проекта.
- Объяснить понятие организации и дать характеристику некоторых типов и принципов организации.

Учебные задания

1. Прочтите Библийские повествования о жизни и деятельности Давида. Попробуйте обнаружить в нем черты руководителя. Важнейшие места Писания: 1 Цар. 16:1-22; 17:21-58, главы 22-26, глава 30; 2 Цар. 5:1-7; 7:1-25; 1 Пар. 17-19; 22-29. Даже если вы хорошо знакомы с этим материалом, обязательно ознакомьтесь с ним еще раз. Попробуйте определить значение того факта, что Давид был признан Богом для осуществления замыслов Всевышнего. Старайтесь следовать приему Давида в собственной деятельности.
2. Изучите материал урока в соответствии с разработанным схемой и выполните задания.
3. Просмотрите список ключевых слов. Значения их занесены в глоссарий в конце учебного пособия.
4. Ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы с ключом. Повторите материал, который, на ваш взгляд, усвоен недостаточно.

Ключевые слова

благоразумие	ратный
высокомерный	семинар
компонент	сетовать
конструктивный	торжествовать
координировать	утварь
молниеносный	

Разработка урока

ДАВИД — КОМПЕТЕНТНЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ

Цель 1. *На основе Библейского текста определить важность компетентности в деяниях Давида.*

Прежде чем рас смотреть место Давида в за мысле Божи-ем, да вайте воз вратимся к эпи зоду с Уиль ямом. Пом ните, как он рас терялся? Он по пал в си туацию, когда сле довало либо ос порить мнение пастора, либо пересмотреть собственную позицию в при сутствии подчиненных. Как на его мес те поступили бы вы? Уиль ям не по трудился прояснить ситуа-цию, поскольку был задан другой вопрос:

— А как с под бором ли тературы? Мне нуж но кое-что ещё. Я обращалась к секретарю Воскресной школы, нет ли у нее лиш них по собий, но она от ветила, что рас пространять литературу не входит в число ее обязанностей.

— И вот ещё, — вста вил Джим, — на про шлой неде ле трое из нас побывало в одном и том же мик рорайоне, но по-моему, в северной части города никто не был. Я слышал, что там проживает несколько семей, которые могли бы быть при-глашены в нашу церковь.

— Великолепное предложение, — Уиль ям с одоб рением улыбнулся и во одушевленно заговорил. — Итак, при ступим к работе. Всем нам нуж но хорошенько потрудиться. По-стараясь, что бы в сле дующее вос кресенье ни од но ме сто в церкви не пустовало.

— Аминь, — произнесли присутствующие.

Это крат кое опи сание за седания ко митета за ставляет за-думаться о важнейших принципах руководства. Сколько их? Какие качества доброго ру ководителя можно заметить в ха-рактере Уильяма? Является ли он в своих воззрениях истин-ным христианином? Готов ли он занять главенствующую по-зицию и одновременно подчиняться главенству другого? Есть ли в нем эн тузиазм? Про слеживается ли в его су ждениях цель, ради достижения которой он действует? Внимателен ли он в отношении к другим труженикам?

Почему этих добрых качеств недостаточно, чтобы сделать его ус пешным ру ководящим? Что во обще в дан ном случае необходимо для успеха? Ответы на эти и другие вопросы мы найдем в Биб лейском повествовании о жизни и деятельности Давида.

До сих пор мы го ворили о людях — ру ководящих и последователях. В Разделе 2 более подробно речь пойдет о ЗАДАЧАХ, которые стоят пе ред ру ководящими. Давиду бы ли присущи все известные нам качества успешного руководящего. Но самое важное — это то, как он су мел свести воедино свои достоинства и быв шие в его рас поряжении ре сурсы, и достичь небывалых результатов.

В Биб лии Да вид пред стает пе ред чита телем в об разе человека в полном смысле слова: пастух, солдат, поэт, муж, отец и царь. Сме лый, со грешающий, каю щийся, об ретший прощение и торжествующий, он открывает нам полную меру человеческого опыта со всеми его труд ностями. Мы по знаем удивительную глубину замысла Божия. Давид обладал всем необходимым для вы полнения стоя щей пе ред ним за дачи. Будучи пастухом, он развил в себе физическую силу, воспитал отвагу и надежность, научился мыслить, проявлять инициативу, пользоваться воображением и выражать свои чувства и мысли вдохновенными словами.

Известно, что Да вид происходил из про стого лю да. Его призвание к руководству произошло через пророка Самуила, избравшего его по Божию повелению. Именно он открыл Давиду тайну о том, что ему суждено стать царем (1 Цар. 16:1-22). «И почивал Дух Гос подень на Да виде». И воз вратился Давид к своим стадам с чудом, запечатленным в сердце. Поз же он со смирением служил при дворе царя Саула.

Но разве не сочета ется его сми рение с от вагой? Вспомните, как Да вид сме ло зая вил, что смо жет сра зиться с ги гантом Голиафом, когда остальные отказались от этой за теи. В его смелых сло вах ощу щается ре шительность и не поколебимость. Но сколь стран но рас судил за явление Да вида его старший брат Елиав. Он посчитал это вы сокомерием (1 Цар. 17:28-32).

Давид очень скоро подтвердил хорошо известную истину: смирение и от вага не являются взаимоисключающими понятиями. Они прекрасно сочетаются, и это смельчак до казал в своем поединке с филистимлянином.

Разумеется, Да вид по нимал, что дей ствует не сво ей силой. Ему при давал сил Дух Бо жий, почивавший на нем. И все же Да вид не стал упо вать на один лишь эн тузиазм. Он помнил о сво ем умении, о да ре, которым наделил его Бог. Он сказал Саулу, что еще будучи пастухом, отражал нападения львов и мед ведей, сокрушал их и от нимал украденных овец (1 Цар. 17:34-37).

Мы по нимаем, что Гос подь мог по разить Го лиафа на- смерть без единого камня. Для Него ничего не стоило совершить чудо и об рушить миллионы камней на го лову фи листимлянина. Но Он дей ствует иными методами: когда необходимо осуществить то, что Ему угодно, Он избирает людей, наделенных под ходящими спо собностями. У Да вида та кие способности были. Он умел убеждать людей. Он обладал силой и умением. Зная, что сила его — от Бога, Давид не сделался без заботным, не по зволил се бе быть не конструктивным. Он при ступил к вы полнению намеченного в со ответствии с уме нием, нажитым за вре мя сво его пастушества. Заметьте, он не взял пер вые попавшиеся ему на гла за камни. Он вы брал из ручья пять глад ких камней и спря тал их в пастушескую сумку. В его подготовке к поединку наблюдается логика и системный подход.

Вопросы для размышления и самоанализа. Прочтите Пс. 143:1. Со гласитесь, в этом от рывке Да вид пред стает как весьма умелый боец, и все же не при писывает себе воинских заслуг. Как он об рел это уме ние? Ка ковы ва ши на выки и способности? Можете ли вы ска зать о се бе, что и вас Господь научил многому? Считаете ли вы, что эти ваши способности могут быть ис пользованы для вы полнения особых поручений в Господнем труде?

Давид становится вождем народа

Одержав молниеносную и бли стательную победу, Да вид обрел возможность прославиться. Он сделался начальником над царскими войсками. И все же оставался смиренным слу-

гой. Его здра вый смысл и бла горазумие проявились в том, что он не стал поль зоваться своим влиянием в на роде. На-против, он с го товностью вы полнял при казы ца ря Сау ла, был му жественным солдатом и при нес Израилю мно жество ратных побед.

Множество Ветхозаветных Писаний посвящены описанию деятельности Да вида. В этих ис торических по вествованиях отражены мно гочисленные ме тоды Да видова ру ководства. Три важнейших принципа, которые принесли ему ус пех, та-ковы:

1. Он настойчиво искал воли Божией.
2. Он отличался лояльностью и сдержанностью по от ношению как к начальникам, так и к подчиненным.
3. Он осознал важность знаний и умений, то есть ком-петентности, за об ладание которой воз давал долж ное Господу.

Известно также, что в конце концов Давид обрел царский венец, который был ему обе щан. Став ца рем Иуды и все го Израиля, он смог покорить недругов. С присущей ему смело-стью и отвагой он славно выиграл многие битвы.

Утвердившись на пре столе, Да вид за думал со творить обителище для ковчега за вета — храм Гос поду. Но Бог от-крыл ему, что построение храма станет привилегией другого. Он, Давид, должен был лишь со ставить план и со брать все необходимое для работы (1 Пар. 22:1-4). Запись об этой дея-тельности Давида является уникальным примером организа-ционного процесса и подготовки.

Давид готовится к строительству храма

Итак, блестящие победы Давида уходят на вто рой план. Главное внимание он уде ляет теперь заготовлению всего не-обходимого для строи тельства храма (1 Пар. 22:14). Читая книгу летописи, мы по нимаем, что в этот ис торический мо-мент Господь очень тесно общался со Своим народом. Темой Его обращения к человечеству было не соблюдение традиций поклонения, не со вершение чудес и не яв ление зна мений.

Бог давал людям навыки планирования, организации, описание работ и сбора средств.

Давид созывает каменотесов и других работников, заготавливает камень, железо, бронзу, дерево для работ, назначает ответственных за строительство, судей, привратников, музыкантов и певцов. Задачи их абсолютно ясны. Планы Давида весьма подробны, что является результатом тщательной предварительной работы и усердной молитвы. Давид говорит своему сыну Соломону:

«Да даст тебе Господь смысл и разум...»

«У тебя множество рабочих...» (1 Пар. 22:12-15).

Он передал Соломону план строительства храма и его зданий, сокровищниц, внутренних помещений и дворов. Он дал подробные наставления обо всех видах служения при храме, об утвари, которая должна будет использоваться, как вразумил его Господь (1 Пар. 28:11-12).

«Все сие в письме от Господа», — сказал Давид, ибо рука Господня была на нем, и Он дал царю разумение всех подробностей строительства (1 Пар. 28:19).

В течение многих лет, невзирая на трудности, Давид шел к своей цели, несокрушимо и смело, как и в тот день, когда готовился сразиться с Голиафом. Он не стеснялся признавать свои ошибки, кааяся в совершенных грехах, воздавал Господу за умение, признавая в то же время, что Бог наделил умением и других людей. Без колебаний он нес свое бремя, как один из вождей в чреде избранных Божиих.

И вот наступил тот кульминационный момент, когда Давид решил официально передать все полномочия своему сыну. Мы хорошо представляем себе, как он созвал великое собрание в Иерусалиме. Выступая перед народом, Давид подвел итог своей предыдущей деятельности и открыл планы на будущее. Он ничего не забыл, обо всем высказывался четко и определенно. Расходясь, народ знал, в чем будут заключаться его обязанности. Люди, к которым Давид обратился как к братьям, понимали, каковы в дальнейшем будут их взаимоотношения и что им предстоит совершить.

Без те ни хва стовства Да вид объ яснил собственное отношение: «И еще, по любви моей к дому Бога моего, есть у меня сокровище собственное из золота и серебра; и *его* я отдаю для дома Бога моего, сверх всего, что заготовил я для святого дома» (1 Пар. 29:3).

Вот так, с по зиций собственного участия, он при звал остальных последовать его примеру и посвятить себя делу Господа, как в служении, так и в даянии. Люди, разумеется, откликнулись на призыв Давидов. Многие добровольно отдали часть своих сбережений Господу.

Царь вознес Господу молитву, и люди поклонились Богу и восхвалили Его (1 Пар. 29:10-20).

А теперь возвратимся к началу урока и вспомним пример Уильяма.

1 Назовите три показателя того, что Уильям следовал примеру Давида.

.....

2 Назовите три признака того, что Уильяму не удалось достойно последовать примеру Давида.

.....

3 Смелое заявление Давида, что он смо жет сразиться с Голиафом, свидетельствует о том, что он ...

- а) высокомерен.
- б) просто захотел возвыситься над своими братьями.
- в) был прирожденным руководящим.
- г) твердо был убе жден в том, что мо жет стать по лезным Господу.

4 Давид упомянул о том, что ему при ходилось вступать в схватку со львами и медведями, чтобы ...

- а) на деле доказать свою силу.
- б) убедить царя в том, что его ве ра крепче, чем ве ра братьев.

- в) доказать, что он избран стать царем.
- г) продемонстрировать свою физическую силу.

5 Давид выбрал пять гладких камней из ручья. Этот шаг свидетельствует о его ...

- а) недостатке уверенности в себе.
- б) тренированности и компетентности.
- в) желании публично продемонстрировать свое искусство.
- г) нежелании воспользоваться оружием, предложенным Саулом.

РУКОВОДЯЩИЕ ПЛАНИРУЮТ И КООРДИНИРУЮТ

Планирование — это процесс обдумывания и запечатления мыслей на бумаге

Цель 2. *Определить цель составления плана.*

Всякое добросовестно выполненное задание выполняется, как правило, дважды. Впервые оно совершается мысленно, в сознании того, на кого возложены функции руководства. Такой процесс обдумывания того, что необходимо совершить, и называется *планированием*.

Каждый человек в той или иной мере прибегает к планированию. Одним из самых естественных и неотъемлемых качеств человека является способность представить и вообразить себе что-то прежде, чем на деле осуществить задуманное. Мы пытаемся предопределить, загадать наперед, каков будет ход наших действий. Мы продумываем, как будем поступать в тех или иных обстоятельствах. Руководящие учатся использовать эту способность более эффективно и более эффективно.

В большинстве трудов, посвященных теории руководства, слово *планирование* является одним из ключевых. Руководящие обязаны планировать, и чем лучше они это делают, тем успешнее будет их деятельность. Итак, давайте попытаемся определить, какие элементы включает в себя процесс планирования.

1. *Анализ и прогнозирование.* Руководящие тщательно исследуют сложившиеся обстоятельства и пытаются определить, как будут развиваться события в дальнейшем.

2. *Формулирование целей.* Руководящие способны дать полный отчет своим действиям. Им известна цель каждого задания и ожидаемый результат. Именно она и является перспективной целью. Всякий хорошо составленный план включает в себя формулировку целей. Подробнее мы поговорим об этом позже.

3. *Определение хода деятельности.* В теории руководства этот элемент иначе называется *программированием*. Это составление перечня шагов, которые следует предпринять, чтобы получить ожидаемый результат и достичь целей.

4. *Составление расписания.* Это определение сроков выполнения тех или иных заданий. Без этого элемента планирование теряет смысл.

5. *Определение адекватных методов выполнения заданий.* План должен быть практически выполнимым. Именно поэтому руководитель учится заблаговременно определять, какими методами следует воспользоваться для решения тех или иных задач.

6. *Финансовые соображения.* В теории руководства этот элемент имеет название *составления бюджета*. При планировании следует предусмотреть предстоящие расходы: как собрать средства, как ими распорядиться и как отчитаться за их использование. И даже те руководящие, которые не имеют прямого отношения к бухгалтерскому учету в организации, обязаны принимать во внимание эту статью, иначе их план может оказаться нереалистичным.

7. *Соображения относительно персонала.* Руководитель решает, сколько сотрудников понадобится для осуществления программы или проекта, а также, какими качествами и способностями они должны обладать. Правильный подбор кадров — один из важнейших элементов планирования.

8. *Соответствие единой политике и нормам.* Всякий план составляется в рамках той или иной *политики*. Иными

словами, во всякой организации существуют определенные ценности и нормы, которые и являются определяющими для деятельности структуры. Христианские руководящие, разумеется, руководствуются Библейскими принципами и политикой вышестоящих организаций.

Большинство руководителей считают весьма полезным составление плана в форме вопросов. Ответы на них и являются пунктами плана.

1. Для чего совершается та или иная работа? Имеется ли в виду анализ сложившихся обстоятельств.
2. Что следует осуществить. В данном случае предполагается формулирование целей.
3. Как должна быть выполнена предстоящая работа? Здесь определяется ход деятельности.
4. Когда работа должна быть завершена? Определение временных рамок, составление расписания.
5. Каким образом лучше всего решить поставленную задачу? Определение адекватных методов выполнения заданий.
6. С помощью чего можно достичь желаемых результатов? Планирование расходов, составление бюджета, определение материальных ресурсов.
7. Кто будет выполнять задания? Подбор кадров и распределение обязанностей в соответствии с навыками и способностями сотрудников.
8. Какие нормы должны быть соблюдены? При ведении плана в соответствии с единой политикой, установление норм качества работы.

Виды планов

Большинство руководителей используют планы трех видов. Это:

1. Перспективные планы, то есть планы на определенный период времени. Иначе их можно назвать календарными планами деятельности.

2. Планы собою, не юридически по вторяющихся ме роприятий. Например, планы проведения заседаний комитета, планы семинаров по подготовке сотрудников.
3. Планы выполнения индивидуальных проектов. Например, план проведения конференции.

Мы уже говорили о том, что планирование — это процесс, предполагающий обдумывание и запечатление. Процесс *планирования* завершается составлением *плана*, который является документом. Мудрые руководящие пользуются arsenalом основных средств составления перспективных комплексных планов и планов на каждый день.

Средства, используемые при планировании

1. *Список «Сделать»*. Каждый руководитель должен иметь план на каждый день. Это может быть простой разлинованный листок бумаги или же особая форма, которая заполняется ежедневно. Список ежедневных дел включает в себя:

- Запланированные встречи
- Задания, которые следует выполнить в течение дня
- Распоряжения, которые следует отдать
- Письма к написанию
- Телефонные звонки, которые следует сделать
- Телефонные звонки, на которые следует ответить
- Необходимые материалы
- Данные по текущим расходам

В приложении мы приводим приблизительную форму такого ежедневника.

2. *Календарь*. Руководителю нужны два календаря: один большой, где можно было бы записывать важнейшие сведения, относящиеся к той или иной дате, и маленький, который всегда следует иметь при себе и в котором также следует отмечать важные даты.

3. *Небольшой блокнот*. На одной из его страничек может размещаться маленький календарь. Мудрый руководитель

всегда готов сделать нужные записи, зафиксировать возникшие идеи. Сюда также записываются имена, номера телефонов и адреса.

4. *План разработок.* Особо важные мероприятия должны быть спланированы до мелочей. Большинство руководителей имеют разработки для собственного пользования. В них определенное место отводится:

- Дате
- Имени руководителя
- Именам других лиц (например, членов комитета), участвующих в составлении планов
- Названию проекта, его краткому описанию, формулировке целей
- Перечню конкретных заданий, подлежащих выполнению
- Списку лиц, ответственных за выполнение каждого задания
- Перечню материалов и оборудования, необходимых для выполнения конкретных заданий
- Сроку завершения работы

6 Еще раз прочтите раздел о средствах, используемых при планировании. Изучите прилагаемые формы. Попробуйте представить себе ситуацию, в которой от вас потребуется составление плана. Разработайте подходящую форму или скопируйте имеющуюся и надлежащим образом ее заполните. Это практическое упражнение не является контрольным.

Координирование

Координирование — это работа по намеченному плану. По окончании его разработки необходимо наиболее продуктивным образом свести все компоненты воедино. Координирование — это процесс обеспечения намеченных кадров конкретными заданиями, ознакомление их со сроками выполнения работы, снабжение необходимыми материалами и ознакомление с методами совместной работы по осуществлению плана.

Еще раз про смотрите во просы, ко торые мо гут ока заться по лезны ми при со ставлении пла на. Вос пом ните его со став ляющие эле менты.

7 К ка ждо му из ко мпо нентов пла ни ро ва ния (спра ва) под бе ри те со от вет ст вую щий во про с (сле ва).

- | | | |
|--------|--|------------|
| а | Кто зай мет ся вы пол нением кон крет ных за да ний? | 1) Время |
| | | 2) Место |
| | | 3) Люди |
| б | С при менением ка ких средств сле дует осу ществ лять дан ную ра боту? | 4) Методы |
| | | 5) Ресурсы |
| в | Что над ле жит вы пол нить? | 5) Цели |
| г | К ка кому сро ку над ле жит вы пол нить дан ную ра боту? | |
| д | Ка ким об разом сле дует осу ществ лять на ме чен ное? | |
| е | Где сле дует вы пол нять дан ную ра боту? | |

Во про сы для раз мы шле ния. По ду май те о ро ли Да ви да, во ждя на ро да. Мож но ли на звать его хо ро шим ко ор ди на то ром? Уч и ты вал ли он в сво ей дея тель но сти все ко м по ненты пла ни ро ва ния? Е сли вос пом нить пла ны Да ви да о по строении хра ма, мож те ли вы от вет ить на ка ждый из пред ло жен ных на ми во про сов?

8 Ка кое из при ве ден ных выс ка зы ва ний на илу чшим об разом оп ре де ляет цель пла ни ро ва ния?

- Пла ни ро ва ние — это глав ным об разом оп ре де ле ние це лей дея тель но сти.
- Пла ни ро ва ние пред при ни ма ет ся ра ди то го, что бы оп рав дать те или иные дей ст вия.
- Пла ни ро ва нием мож но на звать по пы тку за ран ее на мет ить ход дея тель но сти, ре ак цию на раз лич ные об стоя тель ст ва, ко торые мо гут воз ник ну ть на пу ти к дос ти же нию по став лен ной це ли.
- Пла ни ро ва ние — это по пы тка оп ре де лить, ка кую роль иг рает ка ждый со труд ник в струк ту ре ор га ни за ции и ка ко ва ме ра его от вет ст вен но сти.

Проблемы и препятствия

Цель 3. *Назвать три препятствия, мешающие планированию христианской деятельности.*

Нередко можно слышать, как руководители сетуют: «Это все бесполезно. Я все спланировал, все предусмотрел, и...»

«Подчиненные не желают выполнять мои указания».

«Начальство вдруг решило переменить точку зрения».

«Помощник заболел».

«Ситуация в целом коренным образом отличалась от той, которую я ожидал».

Вам, очевидно, при ходилось стал киваться с по добными разочарованиями: тщательно разработанный вами план, как оказалось, не под ходит. Ра бота при остано влена. А кто-то другой, кто работает и вовсе без плана, достигает успеха. Не следует расстраиваться и недооценивать роль планирования. Необходимо только помнить, что сам по себе план, да же весьма тщательно составленный, не гарантирует успеха. Именно этим некоторые и мотивируют свой отказ заниматься планированием.

Существует еще два серьезных препятствия. В христианском труде имеется опасность того, что руководящего могут обвинить в чрезмерном уповании на собственные силы и неподчинении водительству Духа. Однако Библия свидетельствует, что Дух руководит человеком и на стадии планирования, и на стадии действия. По этому не стоит поддаваться влиянию тех, кто критично относится к планированию церковных мероприятий и программ.

Вероятно, самым серьезным недостатком планирования можно считать то, что этот процесс отнимает слишком много времени и чрезвычайно трудоемок. Мышление и выражение мыслей в письменной форме — два наиболее трудных для человека занятия. Проще верить сами: гораздо легче выйти к людям и устно засвидетельствовать им о Христе, нежели составить выступление письменно. Известно, что Господь может вести нас в писании, так же, как и в говорении. Поэтому вряд ли целесообразно утверждать, что Святой Дух Своєю силой

вдохновляет нас говорить в церкви, но не способен вдохновить человека на составление плана. Это неверное воззрение требует разъяснения, ибо в противном случае руководитель обрекает себя на неудачу. Итак, уповая на водительство Духа, необходимо проявить настойчивость и трудолюбие.

9 Назовите три препятствия, мешающие планированию христианской деятельности.

.....

Надеемся, что полезными для вас окажутся приводимые здесь рекомендации по преодолению препятствий и эффективному планированию:

1. *Подчините свои планы водительству Духа.* Пусть эта тема постоянно присутствует в ваших молитвах.

2. *Постарайтесь помнить, что любой план предполагает некоторую гибкость.* Он должен быть конкретным и в то же время оставлять простор для некорректировки. Умение проявлять гибкость — один из самых серьезных аспектов руководства.

3. *Не следует рассчитывать на то, что все ваши планы реализуются.* Мудрый руководящий знает, что процесс планирования дает ему возможность опеределить кратчайший путь к цели, даже если от части планов придется отказаться. В большинстве случаев тот, кто составил план, чувствует себя более свободно и способен контролировать ситуацию. Если возможно, постарайтесь предвидеть трудности, которые могут возникнуть. Попробуйте предвидеть, как шаги сможете предпринять, если ситуация изменится.

4. *Планируйте достижение промежуточных целей.* Это обеспечивает поэтапное продвижение к цели главной. К примеру, если перед вами стоит задача обеспечить питание участников региональной конференции, промежуточная цель — обеспечить закупку, доставку и хранение продуктов. Коррективы, вносимые в план, не повлияют в данном случае на его

выполнение в целом. В одном из следующих уроков мы обсудим проблему конечных и текущих целей.

5. *Убедитесь в том, что предлагаемый план понят и принят к действию теми, кто займется его непосредственной реализацией.* Вспомните, как Давид разъяснял на роду свой план. По старайтесь объяснить подчиненным цель и значение каждой его части, убедить их в том, что вклад каждого будет отмечен особо. Следуя примеру Давида, совершите совместную молитву, вознесите хвалу Господу и вверьте себя силе Духа Божия.

РУКОВОДЯЩИЕ ОРГАНИЗОВЫВАЮТ

Цель 4. *Охарактеризовать типы организации, оставить схему организации.*

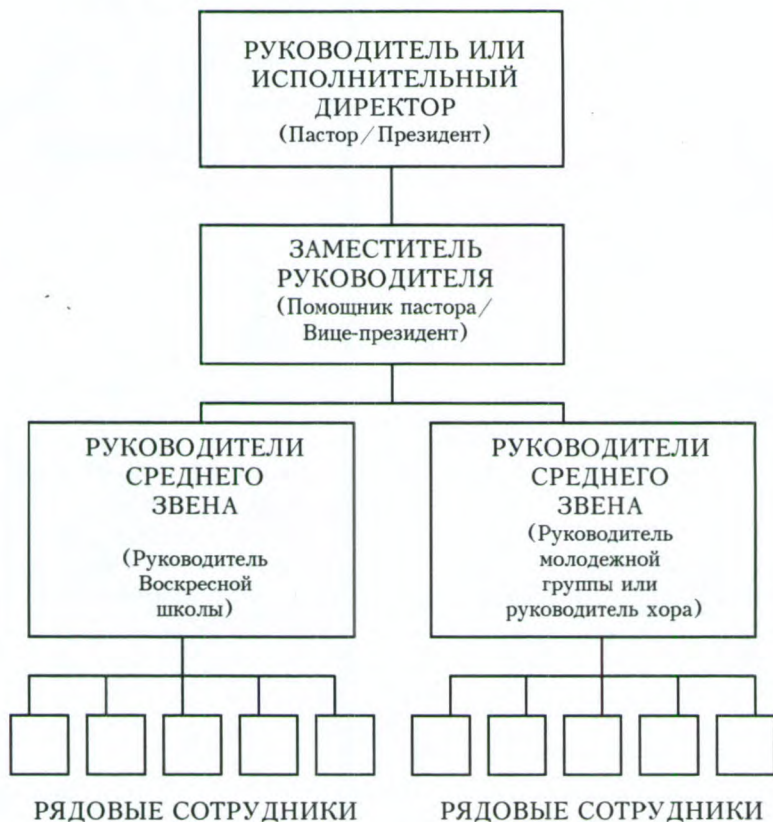
Мы уже знаем, что понятие *плана* включает в себя планирование как мыслительный процесс и составление документа, в котором очерчены этапы деятельности. Понятие *организации* также включает в себя две важнейшие идеи. Первая — это сосредоточение людей и их вступление во взаимодействие с целью эффективной работы по выполнению задания. Вторая — это структура, формальная схема, которая отражает взаимодействие людей.

Типы организации

Существует не сколько типов формальной организации. Вероятно, самой известной и широко распространенной является *многоуровневая линейная структура*.

Военные структуры можно считать наиболее наглядным примером подобной структуры. Командующий здесь является старшим контролирующим лицом, работа же осуществляется при посредстве ряда руководителей среднего звена. В подобных организациях установлена строгая иерархия подчинения. Над каждым исполнителем имеется не посредственный начальник, и доклад вышестоящим реализуется только через него. Армия вообще строится на системе строгого служебного подчинения младших старшим, то есть на субординации.

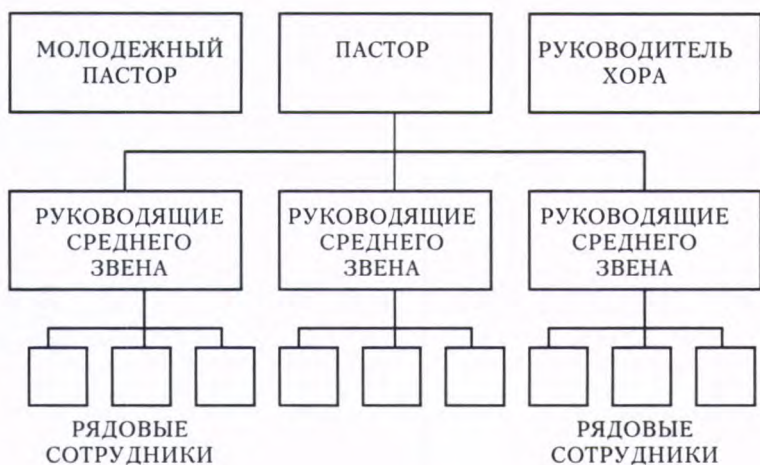
МНОГОУРОВНЕВАЯ ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА



В небольших церквях может отсутствовать заместитель руководителя, и руководители среднего звена подчиняются непосредственно пастору.

Существует еще одна структура организации. По этому принципу строятся большинство со временных учреждений. Руководящее лицо в своей деятельности опирается на советы специалистов в различных областях знания, образуя особое подразделение — консультативный орган. Ему подчиняются руководители среднего звена.

СТРУКТУРА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО РАЗДЕЛЕНИЯ



Третий тип организации называется *функциональным*. В данном случае сотрудник работает под началом не нескольких руководителей, а за висимости от типа выполняемой работы. Руководителей в данной структуре в большей степени интересуют результаты, нежели люди, которые их обеспечивают.

В христианском труде эти три типа разумно сочетаются. Руководителем является пастор. У него может быть заместитель или помощник. Имеются также руководители среднего звена, то есть руководитель Воскресной школы и руководитель хора. При такой структуре участник хора, например, подчиняется не непосредственно его руководителю, который в свою очередь на ходится под началом заместителя пастора. Но, как правило, такая организация в этом виде не используется. Руководители среднего звена имеют возможность контактировать непосредственно с пастором. Более того, поскольку перед церковью стоят самые разнообразные задачи, отчасти ее структура напоминает функциональную.

Связи и взаимоотношения пастора в структуре церкви достаточно сложны именно из-за наличия многочисленных

задач, стоящих перед церковью. Пастор — это духовный глава общины. Он руководит структурой и является высшим лицом для остальных руководителей. Кроме того, для отдельных членов церкви он предстает как советник и наставник. Итак, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, необходимо осознать все многообразие ролей пастора.

СВЯЗИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПАСТОРА



Как духовный глава, наставник и советник, пастор связан с каждым отдельным членом церкви. Но как администратор, как управляющий организацией, он должен реализовывать большую часть своей деятельности при посредстве других руководителей, которым он делегирует полномочия.

Итак, многогранная роль пастора способствует эффективной работе церкви. С другой стороны, могут возникнуть определенные проблемы, особенно для руководителей среднего звена, которые по стечению обстоятельств оказались не на своих местах. Вспомните, что произошло с Уильямом. Один из его сотрудников интересовался мнением руководителя. Получив ответ, заметил, что пастор придерживается другой точки зрения. Подобная ситуация может не только смутить руководителя среднего звена, но и способствовать утрате его авторитета.

Уильям поступил правильно, уйдя от прямого ответа. Но ведь он мог и во все избежать подобной ситуации, если бы имел четкое представление об обязанностях пастора. Пастор

и руководящие среднего звена должны встречаться часто — для совместной молитвы и обсуждения результатов работы. Каждый из них несет ответственность за определенную ее часть. По этому, если сотрудник приходит к пастору с тем или иным вопросом, пастор должен посоветовать ему обратиться к одному из руководящих, ответственных за решение этого вопроса, либо пригласить самого руководящего для беседы. Руководящий не должен решать вопрос, который входит в сферу компетенции пастора или другого руководящего.

Такой принцип структурирования мудр и эффективен, ибо облегчает решение задач для всех ступеней. Пастор доверяет помощникам выполнять часть его работы. Руководящий среднего звена и его подчиненные являются исполнителями. Рядовые сотрудники понимают свое место в единой структуре и знают, как поступить, если у них возникнут вопросы.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫ

Цель 5. Объяснить связь между руководящим и организацией.

Большинство руководителей связаны с организацией в двух аспектах. Во-первых, они должны понимать, какова их роль в существующей структуре. Во-вторых, от них требуется умение организовать и собственную сферу деятельности. Как известно, успех зависит от качеств самого руководящего и от структуры, в которой он работает. Работа мудрого руководителя может быть сведена на нет не достаточно хорошей организационной структурой, и наоборот. Таким образом, для осуществления целей христианской деятельности необходимо четкое взаимодействие структуры и ее руководителя.

Итак, служащий, который готовится занять руководящий пост, должен четко понимать структуру, которой предстоит руководить. Изучите должностные инструкции, функциональные обязанности, обратитесь за советом к вышестоящим руководителям. Убедитесь в том, что вы твердо знаете, чего от вас ждут, то есть, какова цель вашей деятельности. Только такой подход может обеспечить эффективность и качество

работы. Если вам предстоит возглавить работу отдела, соберите будущих подчиненных и объясните им свою позицию.

Этапы организации

Если перед вами стоит задача стать главой той или иной новой организации или обновить уже имеющуюся, вы, очевидно, понимаете всю меру ответственности, возлагаемой на вас. Ниже мы приводим несколько рекомендаций, к которым следует прислушаться:

1. Проведите анализ задач — тщательно разберите каждую из них и определите наилучшие способы их выполнения.
2. Определите, сколько сотрудников понадобится для решения текущей задачи. Очертите круг их полномочий.
3. Составьте схему взаимосвязей между сотрудниками, руководящими средним звеном и вами.
4. Назначьте сотрудников, ответственных за выполнение тех или иных задач. (Не спешите назначать постоянное руководство, возможно, вы подберете более квалифицированные кадры. Пусть лучшие руководящие посты останутся незанятыми, а вы сделаете всё, чтобы воспитать себе достойных учеников).
5. Всякому, кто обратится к вам за помощью, дайте требуемые сведения. Убедитесь в том, что человек, просивший совета, удовлетворен, и что ваша помощь пригодилась. Доводите информацию сразу до всей группы, при этом у сотрудников должна быть возможность задать вопросы.
6. Предусмотрите определенную систему отчетов. Каждый сотрудник должен понимать, чего от него ждут, каковы условия, преимущества и недостатки. Определите, каким образом ваши подчиненные будут докладывать о результатах своей работы. Установите сроки отчета. Объясните подчиненным особенности текущей политики организации: это может в значительной степени повлиять на ход работы. Продумайте систему

оценки результатов деятельности, чтобы каждый имел возможность учиться на опыте другого и самосовершенствоваться.

10 Составьте организационную схему хорошо знакомого вам учреждения.

11 К каждому типу организации (справа) подберите соответствующее описание (слева).

- | | |
|--|---|
| <p>....а Руководящее лицо в своей деятельности опирается на советы специалистов в различных областях знания, образуя консультативный орган. Ему подчиняются руководители среднего звена.</p> | <p>1) Многоуровневая линейная структура</p> |
| <p>....б Руководитель является старшим контролирующим лицом, работа же осуществляется при посредстве ряда руководителей среднего звена. Строго соблюдается субординация.</p> | <p>2) Структура специализированного подразделения</p> |
| <p>....в Возглавляет организацию, поставлен над другими руководителями. Он непосредственно отвечает за каждого отдельного члена организации.</p> | <p>3) Пасторская структура</p> |

12 В от ношении возглавляемой организации, руководитель обязан понимать, ...

- а) какова его роль в единой структуре.
- б) чего от него ждут.
- в) какова его роль в единой структуре, как установить контроль за деятельностью и организовать собственную сферу деятельности.
- г) каков круг его полномочий и каким образом он устанавливает контроль за деятельностью подчиненных.

Вопросы для самопроверки

ВЕРНО-НЕВЕРНО. Перед каждым ВЕРНЫМ ответом впишите букву **В**, перед каждым НЕВЕРНЫМ — букву **Н**.

-1 Из примера Давида мы знаем, что Бог, как правило, призывает того, кто на деле доказал свои способности и навыки.
-2 Смирение и отвага — явления взаимодополняющие. Источником отваги есть неиссякаемая сила Божия; смирение приходит от осознания того, что вся слава принадлежит только Ему.
-3 Блистательная победа Давида в поединке с Голиафом утвердила его как вождя народа. В дальнейшем он обрел возможность поступать так, как ему вздумается.
-4 Три принципа руководства, утвержденные Давидом, таковы: 1) Он настойчиво искал воли Божией; 2) Он отличался лояльностью и сдержанностью по отношению как к начальникам, так и к подчиненным. 3) Он осознавал важность знаний и умений, то есть компетентности, за обладание которой воздавал должное Господу.
-5 Давиду не суждено было построить храм Господень; он был призван подготавливать все необходимое для строительства. Отсюда можно сделать вывод, что Давид был некомпетентен как строитель.
-6 Предварительное планирование и организация в руководстве — две части этапа «обдумывания».
-7 Из примера Давида мы узнали, что каждый руководитель — всего лишь один из череды избранных Божьих: первый ведет подготовительную работу, второй — строит. Один только Бог дает возможным достижение конечной цели.
-8 Ведя подготовку к строительству храма, Давид демонстрирует применение некоторых принципов успешного руководства: он усердно планирует, дает каждому необходимые наставления, обеспечивает материалами, необходимыми для выполнения работы.

- ...9 Работа выполняется дважды только в том случае, если план разработан плохо.
- ...10 Планирование — это попытка предусмотреть сроки выполнения работы, за траты на ее выполнение, усилия, которые придется приложить сотрудникам. Именно поэтому планирование не обходимо, если речь идет о крупномасштабных проектах с использованием значительных средств и трудовых ресурсов.
- ...11 Планирование — это главным образом мыслительный процесс.
- ...12 Тщательно составленный план — гарантия успеха деятельности в целом.
- ...13 В христианском труде планирование — одно из препятствий, мешающих действовать, поскольку не редко руководителей обвиняют в чрезмерном уповании на собственные силы, нежели на действие Духа Божия.
- ...14 Писание свидетельствует, что Святой Дух помазывает верующего как на этап планирования, так и на этап реализации плана.
- ...15 Тщательно разработанный план, который допускает определенную степень корректировки, подкрепленный усердной молитвой, принятый и принятый каждым сотрудником, — залог успеха каждого руководителя.
- ...16 *Организация* — это процесс взаимодействия людей, эффективно работающих над выполнением задания, а *структура* или план отражают характер этого взаимодействия.
- ...17 В организациях, где требуется четкое соблюдение субординации, уважается позиция руководителя и восполняются нужды сотрудников.
- ...18 Чтобы избежать возможных конфликтов между группой и руководящим, необходимо установить эффективную коммуникацию.

- ... 19 Если сотрудник, работающий под началом руководителя среднего звена, обращается непосредственно к вышестоящему начальнику, тот должен решить вопрос самостоятельно, не консультируясь с руководителем данного сотрудника.
- ... 20 Для осуществления цели христианской деятельности необходимо четкое взаимодействие структуры и ее руководителя.

Ответы на вопросы урока

- 7 а) 3) Люди.
б) 5) Ресурсы.
в) 6) Цели.
г) 1) Время.
д) 4) Методы.
е) 2) Место.
- 1 Варианты ответов: он хотел участвовать в деле Божиим, просил людей о поддержке, побуждал их к работе и вдохновенно говорил о стоящих перед ним задачах.
- 8 в) Планированием можно назвать попытку заранее наметить ход деятельности, реакцию на различные обстоятельства, которые могут возникнуть на пути к достижению поставленной цели.
- 2 Он не спланировал свою работу, не дал четких указаний и не обеспечил необходимыми материалами.
- 9 Три препятствия, мешающие планированию христианской деятельности, таковы: 1) планы не всегда оказываются действенными; 2) люди критикуют христиан, прибегающих к планированию; 3) планирование — процесс длительный и достаточно трудоемкий.
- 3 г) твердо был убежден в том, что может стать полезным Господу.
- 10 Ваш ответ.
- 4 а) на деле доказать свою силу.
- 11 а) 2) Структура специализированного разделения.
б) 1) Многоуровневая линейная структура.
в) 3) Пасторская структура.
- 5 б) тренированности и компетентности.
- 12 в) какова его роль в единой структуре и каким образом он усугубляет контроль за деятельностью подчиненных.
- 6 Ваш ответ.

УРОК 5

РУКОВОДЯЩИЕ УЧАСТВУЮТ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ

Афке — руководящий мужской группы служения. Он увлечен новым проектом.

«Это пре красная воз возможность по трудиться для на шей церкви, — говорит он жене. — Все бра тья в моей группе — добрые христиане, и все они горят желанием послужить Господу. Кро ме того, это спо собные лю ди. Не смотря на за ня тость, они го товы посвятить время этому проекту. Я при ло жу все силы, чтобы им работалось легко».

И вот он вы ступает на со брании груп пы. «Вы без тру да справитесь с заданиями, — с улыбкой уверяет он братьев, — потому что я продумал все до мелочей».

Мистер Андберг — новичок в груп пе, раньше он состоял в другой церкви, где был активным работником. Он надеялся, что и здесь ему по ручат служение. Он считает, что обладает ценным опытом, и же лает послужить Господу. На со брании груп пы, во вре мя обсуждения проекта он сме ло заявляет: «Ничего слож ного в этом про екте нет. Вам не нуж но продумывать каждую мелочь. Я выполню свою работу».

«Думать о ме лочах — это моя обя занность, — от вечает Афке. — Я рас пределю поручения, как толь ко закончу разработку планов».



«...Считает себя самым умным»

«Не желает работать в команде...»

Вечером мисс Тер Андберг жалуется же не: «Этот Афке считает себя самым умным. Не хочет делиться властью и всех считает бездарями. Говорит, что старается облегчить нам работу. Думает, что кроме него никто не хочет слушать Господу».

Афке тоже жалуется жене: «Этот мистер Андберг считает себя самым умным, хочет пустить пыль в глаза. Совершенно не желает работать в команде».

В поведении Афке и мисс Тер Андберга присутствует момент, который вполне можно назвать одной из самых острых проблем христианского руководства. Это неумение руководящих сделать свои мысли понятными сотрудникам. Данный урок посвящен тому, как распознавать и решать такого рода проблемы.

План урока

Иисус Навин — руководящий, способный четко излагать свои мысли

Коммуникационный процесс

Руководящие преодолевают барьеры

Цели урока

Завершив изучение данного урока, вы сможете:

- В повествовании об Иисусе Навине выделите принципы руководства и применяйте их, дайте определение понятию коммуникации и приведите соответствующие примеры.
- Объясните значение принципов коммуникации для служения руководящего.
- Научитесь слушать и устанавливать обратную связь.

Учебные задания

1. Прочитайте И. Нав. 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; 22.
2. Изучите материал урока и ответьте на учебные вопросы.
3. В конце урока ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы.

Ключевые слова

восприятие
интуитивный
коммуникация
лексика
метафорический
обратная связь
предрассудок

Разработка урока

ИИСУС НАВИН — РУКОВОДЯЩИЙ, СПОСОБНЫЙ ЧЕТКО ИЗЛАГАТЬ СВОИ МЫСЛИ

- Цель 1. *В Книге Иисуса Навина найти примеры коммуникации; назвать семь перечисленных в уроке типов коммуникации.*

Жизнь и служение Иисуса Навина изобилуют примерами практически всех качеств и типов поведения, присущих руководителям. Он научился у Моисея прежде всего по слушанию, а затем умению руководить народом и вдохновлять соплеменников. Он не находил понимания в народе и, перестав искать водительства у Господа, допустил ряд ошибок. Он составил подробные планы. Он показал пример смелости. Он осуществлял на меченные заповеди, для чего действовал при посредстве других людей, на пример, соглядатаев и Раавы. Иисус Навин, несомненно, обладал всеми задатками руководителя и мог бы послужить примером во многих отношениях. Однако сейчас нас интересует лишь одно из множества замечательных качеств Иисуса Навина: уникальная способность строить общение. Он знал и применял основные принципы коммуникации, знал, как общаться с Богом и людьми.

В начале урока мы рассмотрели ситуацию, иллюстрирующую не умение руководителя правильно строить процесс коммуникации. Ахис полагал, что его подследователи — люди одаренные, но чрезвычайно занятые. Он искренне желал помочь им. Мисаил и Андберг столь же искренне стремились потрудиться для Господа. И всё-таки они неправильно поняли намерения друг друга.

Пример из Книги Иисуса Навина показывает, что дети Божии не всегда понимают друг друга. Вспомним, что колена Рувимово и Гадовое и половина колена Манассиина получили свои уделы к востоку от Иордана. Вместе с остальными племенами Израиля они шли, чтобы завоевать землю к западу от Иордана, а когда сражения за вершились, Иисус Навин благословил и отпустил их в принадлежащую им землю (И. Нав. 22).

«Пришедши в окрестности Иордана, что в земле Ханаанской, сыны Рувимовы и сыны Гадовы и половина колена Манассиина соорудили там подле Иордана жертвенник» (И. Нав. 22:10). Когда об этом узнали другие племена Израиля, возмущение их было таково, что они собирались идти войной на своих братьев. Ранее было решено, что единственный жертвенник будет находиться в Силоме — что бы полностью отделить поклонение истинному Богу от поклоне-

ния языческим богам, совершаемого у жертвенников, которые ставились в любом месте. Поэтому израильтяне обвинили своих братьев в нарушении договора и преступлении перед Богом.

Племена Рувим, Гада и половина племени Манассии пришли в ужас: «Нет! У нас и в мыслях не было приносить жертвы на этом месте. Вы не поняли наших намерений. Мы просто хотим, чтобы каждый знал: мы принадлежим к тому народу, который в Силоме поклоняется истинному Богу! Мы хотим чтить Господа, мы хотим, чтобы будущие поколения знали, что мы — часть Его народа!»

Посмотрите, как быстро ополчились друг на друга те, кто еще недавно сражался бок о бок. Но как только выяснилось истинное значение жертвенника, гнев израильтян, ко всеобщей радости, исчез. Ситуация изменилась благодаря обмену информацией.

1-3 Прочитай те И. Нав. 22, особенно внимательно обратитесь на стихи 11-24. Затем обведите кружочком букву, которой обозначено наилучшее завершение каждого из предложений.

1 Узнав о сооружении жертвенника в Галааде, израильтяне ...

- а) поняли, зачем он нужен.
- б) спрашивали, зачем он нужен.
- в) предполагали, зачем он нужен.

2 Израильтяне разгневались и стали готовиться к войне, потому что ...

- а) другие племена согрешили.
- б) думали, что другие колена согрешили.
- в) им всегда была свойственна подозрительность.

3 Представители Израиля направились к другим коленам и ...

- а) спросили их о назначении жертвенника.
- б) просили их снести жертвенник.
- в) обвинили их в преступлении против Бога.

4 Что могли бы сделать израильтяне, чтобы избежать непонимания?

.....
.....

5 Что могли бы сделать колена Рувима, Гада и половина колена Манассии, чтобы избежать непонимания?

.....
.....

Этот эпизод очень важен: становится ясно, почему народу требовался та кой руководящий, как Иисус Навин. Господу было известно, что в тот момент народ остро нуждался в ясном наставлении и твердом водительстве на всех своих путях. В начале новой жизни обязательно нужен сильный руководитель, который не отступал бы от Господа и вразумлял бы народ.

Под началом Моисея Иисус Навин стал весьма способным военачальником и, что гораздо важнее, научился тщательно хранить и исполнять Слово Божие. Его призвание к руководству состоялось по Божией воле и по Божию обетованию: «...ты на роду своем предай во владение землю... будь тверд и очень мужествен... с тобою Господь, Бог твой, везде, куда ни пойдешь» (Ис. Нав. 1:6-9).

Очевидно, Иисус Навин был о себе не высокого мнения, потому что Бог неоднократно призывал его не бояться. Но когда он уверился в своем призвании, его поведение сразу же стало смелым и решительным. Первым его действием в качестве руководителя стали ясные приказания и четкие наставления надзирателям: «Пройдите по стану, и дайте повеление народу, и скажите: заготовляйте себе пищу для пути; потому что, спустя три дня, вы пойдете за Иордан сей, дабы прийти взять землю, которую Господь, Бог отцов ваших, дает вам в наследство» (Ис. Нав. 1:10-11).

С этого момента Иисус Навин проявляет великодушное владение искусством общения со своим народом и глубокое понимание роли на выходов коммуникации. В Книге Иисуса

Навина отчетливо зафиксированы семь типов коммуникации. Держите Библию под рукой, чтобы просматривать примеры, кратко исследованные в уроке. При же лании пометьте соответствующие отрывки из Писания, чтобы в будущем легко ориентироваться в тексте.

Слова наставления

И. Нав. 2:1; 3:2-4, 9; 8:3-8

Надзиратели прошли по стану, объясняя народу, что надлежит делать. Странниками Иисуса Навина каждый человек своевременно знал и повиновался, которые касались различных сторон жизни народа во время перехода и завоевания. Разным племенам отдавались подробнейшим образом составленные поручения, отдельные лица и группы призывались для специальных заданий. Все, кто был задействован в том или ином событии, получали детальное объяснение каждого своего шага. «Подойдите сюда и слушайте», — говорил Иисус Навин (И. Нав. 3:9). Ни одна деталь не оставалась без внимания, каждый человек получал исчерпывающую информацию, необходимую для того, чтобы он мог выполнить порученное дело.

Плоды столь тщательных наставлений видны в действиях сподвижников, переходе Иордана и в успешных военных кампаниях. Все израильтяне, за малым исключением, действовали «так, как приказал Иисус» (И. Нав. 4:8). Они действовали с уверенностью и слаженно, так как твердо знали, что от них требуется.

Слова ободрения

И. Нав. 3:5; 10:24-25; 23:5

Иисус сказал своим начальникам: «...по дойдите, наступите ногами вашими на вышестоящих... не бойтесь и не ужасайтесь; будьте тверды... ибо так поступит Господь...» (И. Нав. 10:24-25). Он делал торжество с последователями, помогал им увидеть, что кажущаяся победа — это нечто большее, чем военная задача. Это и ободование будущего, внушающее надежду свидетельство благословения Господня. Так люди укреплялись в вере и решимости исполнить свою миссию.

Команды и приказы

И. Нав. 6:16

Иисус, как боевой начальник, считал не обходимым от давать четкие команды и приказы. События у стен Иерихона показывают, что в определенных обстоятельствах руководитель обязан требовать полного повиновения. Иисус показал пример заботливого и уважительного отношения к последователям. Люди очень скоро ответили ему доверием и уважением. Теперь, когда обстоятельства требовали от них полного послушания, они повиновались с готовностью. Это урок всем руководителям, особенно тем, кто работает с детьми и подростками.

Ознакомление (Наставление)

И. Нав. 24:1-13

Иисус напомнил народу о его истории и предназначении. Он, как руководитель мудрый, знал, что обязан информировать последователей о важных фактах, влияющих на работу в целом. Народу, который трудится для Господа, необходимо постоянно напоминать основополагающие истины и Библейские учения. Иисус не говорил: «Каждому пора это знать», он терпеливо, вновь и вновь повторял слова Божии. Коммуникация — это не проект с точной датой завершения, а процесс, за беспечность и прерывность которого каждый руководитель несет постоянную ответственность.

Убеждение (Увещание)

И. Нав. 23:6-16; 24:14-24

Коммуникация в христианском служении не редко облечена в форму увещания или проповеди. Некоторые руководители полагают, что коммуникация должна осуществляться исключительно в такой форме. Они постоянно призывают людей к действию, убеждают выполнять волю руководителя. Если убеждения слишком настойчивы, они становятся неэффективными. Иисус показал пример разумного употребления наставлений. Господь побуждал его говорить с народом о будущем. Обратите внимание на четыре основных элемента речей Иисуса. Эффективная коммуникация убеждения не построена на этих элементах:

1. *Доводы разума.* «Вы знаете, что было раньше, поэтому поступите разумно, если будете верить, что Бог и впредь останется верным Своему слову» (См. И. Нав. 23:14-16).

2. *Предостережения.* «Если вы пре ступите завет Господа,.. то возгорится на вас гнев Господень...» (И. Нав. 23:16).

3. *Призывы.* «...во всей точно сти ста райтесь хра нить и исполнять всё написанное в книге закона...» (И. Нав. 23:6).

4. *Возможность для ответа.* «...изберите себе ныне, кому служить...» (И. Нав. 24:15).

Записи и отчеты

И. Нав. 12-20

Коммуникацию можно осуществлять как в устной, так и в письменной форме. Иисус показал пример исполнения одной из главных обязанностей руководителя, какой является: ведение подробных записей и сбор отчетов о проделанной работе. Благодаря этому он точно знал, каковы результаты его руководства. Заполнять формы и вести записи — занятие не самое интересное, но необходимое, и все пре успевающие руководящие соглашаются с этим. Если бы избранные руководящие Божии не вели подробных записей, наше знание о Боге и Его народе было бы гораздо более ограниченным.

Коммуникация посредством символов

И. Нав. 4:1-9

«Что означают эти камни?» Коммуникация — это процесс обмена *информацией* между двумя и более лицами. Информацию можно передавать не только посредством письменной или устной речи, но так же при помощи другого рода символов. Чтобы сообщить исторически важную весть, Иисус воздвиг памятник из двенадцати камней. Коммуникация посредством символов используется в жизни современной церкви: это и особое убранство, например, алтарь, и облачение служителей. Колоколенопреклонение, аплодисменты, размахивание руками — все это символы, используемые в коммуникации. Хороший руководитель знает, что, хочет он того или нет, люди придают значение его жестам и выражению лица. Поэтому очень важно научиться осуществлять коммуникацию не только в словесной, но и в символической форме.

6 Постарайтесь по памяти перечислить семь типов коммуникации, примеры которых содержатся в Книге Иисуса Навина. Затем каждому типу коммуникации (справа) подберите соответствующий пример (слева).

- | | |
|--|----------------------|
|а «изберите себе ныне, кому служить... а я и дом мой будем служить Господу» (24:15). | 1) Наставление |
|б «И написал Иисус там на камнях список с закона Моисеева» (8:32). | 2) Ободрение |
|в «подойдите сюда и выслушайте слова Господа, Бога вашего» (3:9). | 3) Приказы и команды |
|г «положите на плечо свое каждый по одному камню... Чтобы они были у вас знамением» (4:5-6). | 4) Ознакомление |
|д «не бойтесь и не ужасайтесь; будьте тверды и мужественны» (10:25). | 5) Убеждение |
|е «так говорит Господь, Бог Израилев» (24:2). | 6) Записи |
|ж «Но вы берегитесь заклятого, чтоб и самим не подвергнуться заклятию» (6:18). | 7) Символы |

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Препятствия

Цель 2. *Дать описание коммуникационного процесса и некоторых препятствий на пути обмена информацией.*

Теперь, когда мы ис следовали несколько примеров коммуникации, пришло время проанализировать сам процесс коммуникации. Начнем с рассмотрения базовых элементов. Они таковы: *отправитель* информации, то есть лицо, же-

лающее сообщить информацию. У отправителя имеется *сообщение*, то есть информация: идея, эмоция, сведения. Существует *получатель*, лицо, ко торому пред назначена ин форма ция. Так как получатель обладает способностью *восприятия*, которое всегда глубоко индивидуально, это безусловно отражается в ин терпретации по лученного со общения. От пра витель должен закодировать сообщение, то есть об лечь инфор мацию в ту или иную форму, и выбрать *канал*, или средство передачи сообщения. Задача участников коммуникационного процесса — составить сообщение и использовать такой канал для его пе редачи, чтобы по лучатель продемонстрировал по нимание идеи, произведя действия, которых ждал от него от правитель.

Очевидно, что эта за дача не из лег ких. На пу ти сообще ния от от правителя к по лучателю существуют многочислен ные пре грады. Для луч ше го по нимания ком муникационного процесса по лезно знать эти барь еры. То гда бу дет по нятно, как имен но хо рошие ру ководящие обес печивают эф фектив ный ком муникационный процесс. Предлагаем краткое описа ние барьеров, преодоление которых почти всегда представля ет проблему.

1. *Язык*. Слова могут быть мно гозначными, могут иметь разные значения для раз ных людей. Многие Библейские по нятия име ют осо бое или ме тафорическое значение. Вспом ним, с ка ким трудом Ни кодим по стигал смысл по нятия *ро диться свыше* (см. Иоан. 3:1-12). Для эф фективной ком муникации необходимо, чтобы отправитель и получатель одина ково по нимали значение слов, ко торыми пе редано со обще ние.

2. *Символы*. Огромная часть пе редаваемой ин формации облечена в не словесную, то есть в сим волическую, форму. Пастор по ведал, что на мысль о по ступлении в класс изучения Биб лии его на толкнула ма нера учитель ницы дер жать Библию. «Я знал, что она дорожит этой книгой, — рас сказывал он, — и мне за хотелось выяснить, что кро ется за таким от ношением. Она дер жала книгу ос торожно, с лю бо вью пе релистывала стра ницы». Это при мер по ложительной символической ком муникации. Барьеры возникают тогда, ко

гда символы (жесты, движения, выражение лица, тон голоса) не соответствуют смыслу словесного сообщения. Представьте, например, что человек говорит: «Я люблю Библию», а затем забрасывает книгу в дальний угол и полностью о ней забывает. О чем будет истинное сообщение — о любви или неуважении?

3. *Обычаи.* В каждой группе людей выработаны и действуют определенные правила поведения, то есть обычаи. Очень часто обычаи столь прочно укореняются в группе, что считаются единственно правильной моделью поведения. Например, в некоторых группах женщины при встрече обмениваются рукопожатием, а в других группах принято, что бы женщины приветствовали друг друга касанием щек. В случае несоблюдения укорененных обычаев коммуникация нарушается, подчас вплоть до болезненного непонимания.

4. *Предвззсудки.* Все наши попытки установить эффективную коммуникацию обречены на провал, если мы отрицаем, что перед Богом все люди равны. В Библии есть несколько примеров пагубного влияния предвззсудков на коммуникационный процесс. По скольку из раильтяне считали самарян, как, впрочем, и всех язычников, людьми низшего сорта, они не смогли адекватно воспринять Евангелие Иисуса Христа. По этой причине Господь говорил с Петром в видении и привел его к преодолению предвззсудка (Деян. 10).

5. *Статус.* Для большинства людей проблемным является общение с теми, кто в общественной иерархии занимает ступеньку над ними или ниже их. Двум фермерам, как правило, легче общаться, чем фермеру и наемному работнику. Есть состоятельные христиане, которые никогда не свидетельствуют своим слугам. Есть верующие слуги, которые никогда не свидетельствуют своим начальникам. В таких случаях на пути христианской любви становятся коммуникационные барьеры. Руководящему совершенно необходимо освоить навыки общения с представителями разных социальных слоев. Первый шаг в этом деле — признать наличие и искренне желать преодоления социальных барьеров.



6. *Пол и возраст.* Социальный статус участников коммуникации непосредственным образом определяется их возрастом и полом. Бывает так, что руководителю в организациях чрезвычайно трудно общаться с молодыми людьми, причиной чего является почти полное несовпадение систем ценностей этого руководителя и молодежи. Например, пастор объявляет, что молодые люди, которые примут участие в проекте, в качестве поощрения будут приглашены в его дом на обед. Молодых людей это не впечатляет: они предпочли бы пикник на берегу озера. Руководитель смущен и разгневан. Проект провалился.

Распространение концепции равенства полов привело к искажению взаимоотношений мужчин и женщин. Христианские руководители не должны упускать из виду этот вопрос. Они молитвенно размышляют об этой проблеме и стараются понять ценности и нужды различных полов, различных возрастных групп. Это сложная задача, но христианским руководителем придает уверенность знание о том, что великая Божья любовь охватывает всех людей без исключения.

7. *Личностные особенности.* Каждый член группы — это личность с особыми, неповторимыми качествами. Главная задача руководителя — утвердить среди сотрудников взаимопонимание и поддержку, с тем чтобы группа продемонстрировала

ривала понимание целей и работала над их осуществлением. Для этого руководящему необходимо общаться на межличностном уровне. Он должен осознавать, что его сообщение будет одинаково интерпретировано всеми членами группы. Он обязан понимать, что конечный результат коммуникации — это не отправление сообщения, а интерпретация его получателем.

7 Дайте свое определение *коммуникации*.

.....
.....

8 Дайте свое определение *барьера коммуникации*.

.....
.....

9 Расскажите о бытовавшей в вашей практике ситуации, когда наличие барьеров коммуникации привело к непониманию.

Значение восприятия

Цель 3. *Объяснить значение восприятия в коммуникационном процессе.*

Мы говорили, что смысл сообщения определяется тем, как его интерпретирует получатель. Иными словами, смысл сообщения в действительности таков, каким его понимает получатель. Следовательно, прежде чем устанавливать коммуникацию с тем или иным лицом, необходимо знать особенности его восприятия информации.

Личностные особенности восприятия отчасти обусловлены вышеназванными факторами, такими как возрастная и социальная принадлежность, пол, обычаи. Помимо них существуют также важные факторы, как личностные особенности и опыт индивида. Объясняя причины различий в толкованиях одного и того же сообщения, специалисты в области коммуникации используют предложенную Карлом Юнгом классификацию типов личностей. Согласно этой классификации, существуют четыре типа личностей:

1. Рациональный тип. Представители этого типа ждут от руководящего лица четких, логически обоснованных пояснений, построенных на проверенных фактах.
2. Эмоциональный тип. Представители этого типа нуждаются в эмоциональной подпитке и возможности испытать свои силы.
3. Сенсорный тип. Представители этого типа нуждаются в наглядных доказательствах и примерах.
4. Интуитивный тип. Представителям этого типа свойственно принимать поспешные решения и искать скрытый смысл.

Руководящие, которые понимают, что в их группе могут присутствовать личности всех четырех типов, имеют возможность составлять сбалансированные сообщения. Они понимают причины разнообразия реакций участников группы, находят пути индивидуального подхода к сотрудникам и распределяют задачи соответственно потребностям и интересам работников. Они предлагают последователям наиболее эффективное обучение и руководство. Полагая, что поведению людей, принадлежащих к тому или иному типу, имеет фиксированный характер, руководящие спокойно, без обиды и гнева, относятся к случаям неверного толкования их сообщений.

Существует другая система классификации типов личности, основанная на критериях зависимости и независимости. Зависимому человеку (представляющему так называемый *тип, поддающийся влиянию*) необходимы подробные инструкции. Независимому человеку (так называемый *тип, не поддающийся влиянию*) необходима возможность высказать свое мнение. Он ждет, что руководящий ограничится предложениями общего характера и предоставит ему возможность творчески проявить себя в работе. Осведомленность руководящего о том, как личности этих типов способны истолковать его сообщение, нормализует коммуникационный процесс.

Восприятие полностью определяется *опытом*, а коммуникационный процесс строится на общности опыта. Иными словами, сообщения могут быть отправлены и приняты только при условии общности опыта отправителя и получателя, например, языка. Члены группы, обладая неким общим опы-

том, выступают и как носители индивидуального опыта, чем объясняются особенности их мышления и поведения. Сюда относится переживание стрессовых ситуаций, например, участие в военных действиях, и опыт повседневной жизни, например, профессиональная деятельность, вступление в брак. Восприятие реальности в огромной степени зависит от приобретенного опыта. Следовательно, чем богаче индивидуальный опыт, тем прочнее основание для коммуникации. Отправной точкой процесса коммуникации всегда должен быть общий опыт, а все сообщения, которые посылает отправитель, должны быть адекватными опыту получателя. Проиллюстрируем эту мысль с помощью рисунка.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

БАРЬЕРЫ



Коммуникация эффективна при наличии общего опыта
и устранении барьеров

10 Руководитель программы христианского образования ведет собрание персонала. Он говорит:

— Для организации детских яслей необходима отдельная комната. В церкви есть пригодное помещение, нужно только его оборудовать.

— Необходимо приобрести детские кроватки с боковыми сетками и большой запас постельного белья, — говорит мисс Н., воспитательница.

— Прежде всего нужно купить кресло-качалку для матерей и игрушки, — говорит миссис О., мать пятерых детей.

Какое утверждение иллюстрирует данный диалог?

- а) Руководящий четко не сформулировал сообщение.
- б) Воспитательница от носится к *типу, не под дающемся влиянию.*
- в) Опыт влияет на восприятие.
- г) Мать принадлежит к рациональному типу.

11 Вернитесь к примеру в начале урока. К какому типу личности в клас сификации Юнга вы бы от несли мистера Андберга?

.....

Как вы считаете, мистер Андберг — зависимая или независимая личность?

.....

РУКОВОДЯЩИЕ ПРЕОДОЛЕВАЮТ БАРЬЕРЫ

Цель 4. Объяснить, каким образом руководящие могут достичь удовлетворительных результатов в общении с подчиненными.

Итак, мы рассмотрели одну из самых распространенных ошибок, совершаемых руководящими в установлении коммуникации. Ошибка эта заключается в следующем: человек уверен, что всё, что он говорит, правильно понимается слушателями. Разумеется, коммуникация — это очень сложный процесс, целью которого является установление взаимопонимания. Следующий наш шаг — научиться достигать уверенности в том, что получатель наших сообщений видел в них тот смысл, который мы хотели в них вложить. Мы учимся преодолевать барьеры, устранять их. Вот несколько практических советов.

1. *Найдите точно, что именно вы хотите сообщить.* Постарайтесь опрелелить, на сколько успешно ваше общение с самим собой. Готовясь к официальному выступлению или к

передаче важного сообщения, напишите или вслух вы скажите всё, что намереваетесь сказать публично. Вам следует иметь точную цель, а не просто смутную идею о предмете вашего сообщения. Приучите себя делать пометки и составлять развернутый план выступления.

2. *Как можно больше постарайтесь узнать о людях, с которыми вы хотите наладить общение.* Из материала урока мы знаем, что истинный руководитель никогда не скажет того, что может быть неверно истолковано частью подчиненных. Однако великолепных результатов может достичь тот, кто хорошо знает принципы восприятия, кому известно, к какому типу личности при надлежит тот или иной из подчиненных, кто уверен в общности опыта. Чем больше вы знаете о человеке, тем легче вам с ним найти общий язык.

3. *Относитесь ко всем без исключения подчиненным с равной долей уважения.* Это касается и их талантов, способностей и интересов. Убедите их в том, что всё, что вы говорите, имеет особую важность как для них, так и для вас.

4. *Пользуйтесь адекватной лексикой.* Говорите честно и открыто. Избегайте недосказанностей: не давайте людям понять, что вы утаили часть сведений. Будьте точны. Не следует пользоваться такими оборотами как *много, чуть-чуть, через не которое время*. Если возникла проблема, обсудите ее с подчиненными открыто. Не оставляйте у людей впечатления, как будто вы впадаете в ее возникновении кто-то не названный. Определенно найдется тот, кто вас не правильно поймет и рассердится.

5. *Поощряйте инициативу и заинтересованность.* Один из способов определить, поняли подчиненные ваше общение или нет, заключается в следующем: не обходимо выслушивать их вопросы и комментарии. Если вы возглавляете определенную группу людей, необходимо установить постоянные каналы информации. Назначьте ответственных за доклады и объявления. Дайте подчиненным понять, что вы приветствуете уместные замечания.

12 вспомните мистера Афке. Какие из не речисленных правил он нарушил?

- а) Точное знание того, что собираешься сообщить.
- б) Избрание адекватной лексики.
- в) Четкое знание особенностей характеров тех, с кем пы таться наладить общение.

Умение слушать как часть коммуникативного процесса

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Необходимо уметь слушать. Существует четыре этапа процесса слушания. Во-первых, это *слышание*. Иными словами, физическое восприятие звуковых колебаний. Во-вторых, *внимание*. Мы слышим множество звуков, на которые не обращаем внимания, поскольку они для нас бессмысленны. Но избирательный подход к тому, что мы слышим, называется вниманием. Следом за ним возникает *понимание*, то есть восприятие звука как сообщения. Последняя ступень — это *запоминание*. Восприняв сообщение и запечатлев его в памяти, мы можем утверждать, что завершили процесс слушания.

Эффективность слушания определяется вниманием к тому, что говорит другой человек. Слушание, разумеется, требует определенных усилий. К примеру, взрослый человек может слышать, что говорит ему ребенок, но на самом деле это еще не означает, что он слушает. Слова ребенка не представляются ему достаточно важными, и он не прилагает усилий к тому, чтобы услышать, чего фактически ребенок хочет. Человек, который спешит или думает о чем-то другом, слышит обращенные к нему слова и, возможно, даже что-то отвечает, однако на самом деле не слушает.

Имея побуждение научиться слушать, можно развить в себе это качество. Скажите себе: «Я действительно хочу понять, в чем идея (проблема) этого человека». Поверьте, что для собеседника чрезвычайно важно то, что он хочет вам сообщить. Для эффективного слушания следует помнить следующие правила.

1. Сосредоточьтесь на слушании.

2. Языком собственных поз, жестов, движением глаз дайте понять о своем интересе и внимании к объекту предмету.
3. Не перебивайте говорящего.
4. Не высказывайте неодобрения, прежде чем говорящий не закончит свою мысль. В случае согласия — кивните головой. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
5. Старайтесь не «за висать», не «за цикливаясь» на отдельных словах.
6. Будьте терпеливы. Не пытайтесь покачать говорящему, что вы спешите.
7. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и свидетельствует о вашем внимании к тому, о чем он говорит. По старайтесь, чтобы вопросы прозвучали объективно.
8. Сдерживайте эмоции. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
9. Попробуйте прояснить грань между фактами и мнениями, чтобы создать основу для оценки сообщения и базис для ответа.
10. Попробуйте определить, какого отклика ждет от вас говорящий — сообщения тех или иных сведений, помощи или просто участия.

13 Один из членов группы говорит: «Дьявол хочет помешать нашим планам, и на его стороне отсутствуют шесть человек. Что делать?» Руководящий отвечает: «Перестаньте во всем винить дьявола». В чем, на ваш взгляд, заключается нарушение процесса коммуникации со стороны руководящего?

.....

Обратная связь как часть процесса коммуникации

Успешные руководящие хорошо знают, как реагировать на полученную информацию. Цикл коммуникации включает в себя передачу ее отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения, которое и называется *обратной связью*. Ответ может быть вербально и невербально.

Рассматривая искусство слушания, мы говорили о том, что умение слушать есть одним из типов обратной связи.

При наличии обратной связи от правителя и подчиненных меняются коммуникативными ролями. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним: обратная связь не обходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководителю не следует думать, что всё сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замыслил. Точно так же подчиненный, не видя же лаемого отклика у руководителя, ощущает его пренебрежение и сам отключается от дальнейших контактов. Приходилось ли вам записывать свою речь на магнитофон или просто говорить вслух в пустой комнате? Согласитесь, такая практика сильно отличается от беседы с живым человеком. Различие как раз в обратной связи. Как может чувствовать себя человек, который говорит, но его не слышат?

Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое подчиненным, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Формы обратной связи многообразны, одна из них — невербальная. О понимании или непонимании сообщения свидетельствуют выражение лица собеседника, мимика, интонация голоса.

Помните, что обратная связь влечет за собой формирование самооценки. Мудрый руководитель использует обратную связь, чтобы поддержать подчиненных, оказать им помощь и убедить в том, что они способны справиться с поставленной задачей и достичь намеченной цели. Слишком негативная обратная связь (указание на ошибки, промахи, упреки в адрес подчиненных) лишает энтузиазма и на неопределенный период отодвигает получение конечного результата.

Обратная связь в значительной степени влияет на результативность. Исследования показывают, что рабочие, не имеющие обратной связи, быстрее теряют интерес к выполняемой работе. Высокая продуктивность отчасти является результатом высокой самооценки. Помимо этого, подчиненный

испытывает чувство удовлетворения, осознавая, что руководителю известно о том, чем занимается каждый сотрудник, и что к каждому он проявляет неподдельный интерес. Руководя людьми, по святившими себя христианскому служению, следует помнить, что обратная связь позволяет оказать более действенную помощь и наиболее точно оценить сделанное. К примеру, вы руководите группой учителей и хотите помочь им повысить результативность работы. В широких обсуждениях и индивидуальных беседах вы даете им знать, какими видятся вам результаты и как вы соко выцените их труд. Вот некоторые предложения, следуя которым, вы сможете наладить эффективную обратную связь.

1. Обращайте внимание на качество работы, независимо от личности. Слова «Это необходимо исправить» должны прозвучать так, чтобы у сотрудника не сложилось впечатление, что вы обвиняете его в халатности и равнодушии к делу Божию.
2. Избегайте категоричности в оценках. Лучше сказать, что тому или иному сотруднику следует работать над собой, нежели сообщить ему, что он ленив.
3. Важнейшее значение имеет момент, в который осуществляется обратная связь. Если сотрудник просит вас о помощи или пришел к вам за советом, необходимо действовать немедленно, если только это возможно. Не следует одергивать чело века, делая ему замечания, упрекать, если он расстроен или если времени для полноценной беседы недостаточно.
4. Не следует слишком затягивать процесс коммуникации: обратная связь должна быть дозированной. С другой стороны, руководитель не должен оставлять сотрудника в неопределенности. Умейте разумно сочетать.

14 Кратко опишите коммуникативный процесс.

.....
.....

15 Каковы главные обязанности руководителя в коммуникативном процессе?

.....
.....

Вопросы для самопроверки

1 Иисус Навин, будучи вождем Израиля, продемонстрировал важнейшие принципы руководства. Что из указанного НЕ является одним из этих принципов?

- а) Все, кто был за ним, действовали в том или ином смысле, получали от него подробное объяснение каждого своего шага (Слова наставления).
- б) Он отдавал особые повеления и требовал безоговорочного повиновения (Команды и приказы).
- в) Он обращал особое внимание на послушание и вызвал к памяти тех, кто согрешил (Угрозы).
- г) Он говорил о своей убежденности в вере на рода, в его преданности (Ободрение).

2 Израилю необходимо было знать Божьи повеления — народу нужна была *информация*. Иисус Навин с твердой верой говорил об их духовном долге (*убеждение*). Для долговременного доступа к информации необходимо:

- а) наличие устного предания и установление эффективной коммуникации.
- б) наличие института священников, которые толковали бы предание и руководили всеми богослужебными церемониями.
- в) наличие культуры, которая дорожит ценностями прошлого.
- г) запечатленные повеления об ответственности и привилегиях духовной жизни.

3 Джаспер вошел в переполненную церковь. Вид поклоняющихся людей, поклонивших колена в молитве, чтевшие Слова и даже крепкие дубовые скамьи и массивная кафедра порождали в нем чувство благоговения и умиротворения. Его впечатления были результатом ...

- а) коммуникации посредством символов.
- б) воспитанной с детства набожности.
- в) его чрезвычайной чувствительности к вопросам религии.
- г) восприимчивости к духовным проявлениям, характерной для данной культуры.

4 Цель коммуникативного процесса — достичь того, чтобы получатель информации ...

- а) услышал сообщение, отправленное другим человеком.
- б) точно понял смысл сообщения: воспринял именно то, что было задумано отправителем сообщения.
- в) по-своему воспринял смысл полученного сообщения.
- г) и отправитель действовали в идентичных рамках.

5 Коммуникация является неэффективной, до тех пор пока отправитель и получатель информации ...

- а) не научатся одинаково воспринимать действительность.
- б) не будут придерживаться одних и тех же взглядов.
- в) не будут одинаково понимать значения слов.
- г) не научатся понимать метафорические высказывания.

6 В стране, где живёт Фред, друг друга принято приветствовать троекратным поцелуем в щеку. Вернувшись из-за границы, Фред пренебрегает этой традицией, что вызывает у людей неприязнь к его иноземным замашкам. Поскольку возникло взаимное непонимание, можно смело утверждать, что ...

- а) люди в этой стране имеют массу предрассудков.
- б) Фред совершил тягчайший грех.
- в) населению этой страны следует пересмотреть своё отношение к традициям.
- г) коммуникативный процесс был нарушен.

7 Конечный результат коммуникативного процесса — ...

- а) восприятие смысла, заданного отправителем сообщением.
- б) смысл, который каждый человек приписывает тому или иному сообщению.
- в) смысл, воспринятый получателем сообщения.
- г) прямой смысл, в котором употреблены все слова данного сообщения.

8 Величайшая ошибка, которую часто совершают руководители, заключается в следующем: они уверены, что ...

- а) могут быть поняты любым человеком.
- б) всё, о чем они говорят, хорошо понятно слушателям.
- в) между ними и последователями существует огромная пропасть, которую можно преодолеть только посредством коммуникации.
- г) большинство их сторонников готовы слушать всё, что они говорят.

9 Умение слушать — одна из важнейших частей коммуникативного процесса. Акт слушания можно считать свершившимся, если ...

- а) слушатель воспринял звуковые колебания, то есть услышал сообщение.
- б) выслушал сообщение с вниманием.
- в) внимательно выслушал и понял смысл сообщения.
- г) понял смысл сообщения и зафиксировал его в памяти.

10 Обратная связь, то есть передача информации отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения, завершает цикл коммуникации. Ниже перечислены высказывания, объясняющие причину чрезвычайной важности обратной связи. Какое утверждение НЕ входит в их число?

- а) Обратная связь обеспечивает взаимопонимание между говорящим и слушающим.
- б) Обратная связь — важнейший фактор формирования самооценки человека.
- в) Наличие обратной связи позволяет судить о реакции человека на особенности установленного порядка.
- г) Обратная связь является также фактором, обуславливающим результативность труда.

11 К каждому препятствию коммуникации (справа) подберите соответствующее описание (слева).

- | | | |
|-------|---|---------------------------|
|а | Уникальные особенности человека, которые вы деляете с остальной массой людей | 1) Язык |
|б | Особенности, которые позволяют отличить одного человека от другого и определяют типы поведения мужчин и женщин. | 2) Символы |
|в | Используемые человеком слова, несущие то или иное значение. | 3) Традиции |
|г | Отказ воспринять всех людей равными перед Богом. | 4) Предубеждения |
|д | Нормы поведения, принятые в той или иной группе людей. | 5) Статус |
|е | Трудности, испытываемые в общении с теми, кто стоит выше или ниже в социальной иерархии. | 6) Возраст и пол |
|ж | Невербальные средства коммуникации (жесты, выражение лица, интонация, движения тела). | 7) Личностные особенности |

12 К каждому из советов (слева) подберите соответствующее описательное название (справа).

- | | | |
|-------|--|-------------------------------------|
|а | Необходимо заранее знать, каков уровень восприятия слушателей, к каким типам личности они принадлежат, а также, каков их опыт. | 1) Знание материала |
|б | Следует избегать незначительных терминологий, говорить открыто и честно. | 2) Знание особенностей аудитории |
|в | Поощрять вопросы и комментарии. Отмечать вклад каждого. | 3) Уважение к слушателям |
| | | 4) Использование адекватной лексики |
| | | 5) Поощрение отклика |
| | | 1) Знание материала |

-г В равной степени демонстрировать признательность к людям, к их талантам, способностям, отдавать должное их интересам.
 -д Репетировать выступление, чтобы убедиться в ясности изложения мысли. Пользоваться записями, развернутым планом.
- 2) Знание особенностей аудитории
 - 3) Уважение к слушателям
 - 4) Использование адекватной лексики
 - 5) Поощрение отклика

ВЕРНО-НЕВЕРНО. Перед каждым **ВЕРНЫМ** высказыванием впишите букву **В**, перед каждым **НЕВЕРНЫМ** — букву **Н**.

- ... 13 Понимание различий типов личности помогает руководителю совершенствовать процесс коммуникации.
- ... 14 Зависимый человек чувствует внивание и подчинение наставления руководства.
- ... 15 Независимый человек, как правило, резко реагирует на контроль со стороны руководства и не нуждается в подробных наставлениях.
- ... 16 Когда между отправителем и получателем сообщения имеется общность опыта, можно считать, что они обладают основным элементом, необходимым для установления коммуникации.
- ... 17 Люди в рамках конкретной группы обладают приблизительно одинаковым и тем же опытом, поэтому можно предсказать их мысли и поступки.

Ответы на вопросы урока

- 8 Ваш ответ. Могу предложить следующее: препятствием к эффективной коммуникации можно назвать всё, что не позволяет воспринять смысл сообщения так, как того хочет его отправитель.
- 1 в) предполагали, зачем он нужен.
- 9 Ваш ответ.
- 2 б) думали, что другие колена согрешили.
- 10 в) Опыт влияет на восприятие.
- 3 в) обвинили их в преступлении против Бога.
- 11 К интуитивному. Такой человек способен быстро делать выводы и находить скрытые значения. Независимая.
- 4 Прежде всего они могли бы спросить у иных коллен, для чего они построили жертвенник, прежде чем бросать им обвинения и готовиться к сражению.
- 12 в) Четкое знание особенностей характеров тех, с кем пытаешься наладить общение.
- 5 Они могли бы сообщить израильтянам, почему они поступили именно так.
- 13 Не соблюдено правило 5: «зависать», не «зацикливаться» на отдельных словах.
- 6 а) 5) Убеждение.
б) 6) Записи.
в) 1) Наставление.
г) 7) Символы.
д) 2) Ободрение.
е) 4) Ознакомление.
ж) 3) Приказы и команды.
- 14 Ваш ответ должен содержать следующее: передача информации отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения называется *обратной связью*.

- 7 Ваш ответ. Коммуникация — это передача смысла сообщения от одного человека к другому.
- 15 Обязанности руководителя в коммуникативном процессе таковы: 1) сделать свое сообщение четким и ясным; 2) убедиться в том, что сообщение воспринято и понято; 3) обеспечить адекватную обратную связь. Долг всякого руководителя — обеспечить возможность отклика.

УРОК 6

РУКОВОДЯЩИЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ И ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

— В прошлое воскресенье дела шли из рук вон плохо, — заметил Свен. — Нам не обходимо молиться о нашей Воскресной школе.

— Правильно, — согласилась Белла: она председательствовала на ежемесячном собрании комитета Воскресной школы. По словам Беллы проходила дискуссия. — Ты считаешь, что в прошлое воскресенье дела шли плохо? В чем проблема?

— Уроки для взрослых проводятся рядом с классом, где занимаются мальчики. Там всегда очень шумно, — сказал Лейф. — Может быть, перевести мальчиков в другую кабинет?

— Это не выход, — убежденно заявила Марта. — Мальчики недисциплинированы. Следует призвать их к порядку.

— Может быть, это не доработка со стороны родителей? — предположил Лейф. — А что если разослать им письма с просьбой о сотрудничестве с нами в этом вопросе?



— Мне очень неприятно это говорить, — Свен тщательно подбирает слова, — но, скорее всего, это не доработка учителя. Детям просто неинтересно на уроках, и поэтому они шумят. Может, поменять учителя?

— А я думаю, что ему не помешает помощник, — заметила Марта. — Как знать, может работа в паре будет более успешной?

Белла говорила мало, но тем не менее выполняла одну из важнейших функций руководителя: она подвела при отсутствующих к обсуждению проблемы и поиску решения. В этом уроке использованы методы работы великого руководителя, Неেমии. Ознакомившись с его опытом и с современными методиками, мы узнаем, как решать проблемы и принимать решения.

План урока

Неемия — мудрый и решительный руководитель
Решение проблем — составляющая управления
Принятие решений — составляющая руководства
Групповая динамика

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- Охарактеризовать принципы руководства, за действованные Неемией, и привести примеры их практического применения.
- Описать процесс решения проблемы.
- Перечислить и охарактеризовать стили принятия решения.
- Дать краткую характеристику понятия «групповая динамика» и обсудить два аспекта деятельности группы.

Учебные задания

1. Для максимально эффективного изучения данного урока вам будет полезно и, как нам кажется, интересно восстановить в памяти содержание Книги Неемии. В контексте данного урока особенно важными по требую главы 1-5; 6:15-7:3; 8.
2. Изучите разработку урока и ответьте на учебные вопросы, руководствуясь известными методическими рекомендациями. Завершив работу, ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы.
3. Внимательно повторите Раздел 2 (Уроки 4-6), затем выполните письменную работу по указанному разделу и отошлите своему инструктору.

Ключевые слова

альтернатива
диагностирование
идентификация
канал коммуникации
компетентность
консенсус
последствия
процедура
симптом
элемент

Разработка урока

НЕЕМИЯ — МУДРЫЙ И РЕШИТЕЛЬНЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ

Цель 1. *Изучив опыт Неемии, назвать качества и функции руководителя.*

В 538 г. до Р.Х. персидский царь Кир своим указом разрешил иудеям вернуться в Иерусалим. Неемия был виночерпием при царском дворе. Занимаемая должность давала ему возможность жить без бедно и пользоваться определенными привилегиями. Однако судьба родины и соплеменников не могла не волновать Неемию. Узнав о том, что стены Иерусалима лежат в руинах, он плакал и молился. Он чувствовал, что Бог призывает его к великому труду (см. Неем. 1-2).

— Отчего ты печален? — спросил царь Неемию.

— Оттого, что наш город находится в позорном запустении и ворота сожжены, — ответил царедворец.

— Чего же ты желаешь? — последовал вопрос царя.

С этого момента начинается повествование о руководителе, которое с полным основанием считается одним из самых подробных. Движимый любовью к Иерусалиму, граду Божию, и к своему народу, Неемия решительно взялся за дело. Благо Иерусалима было для него дороже личного блага. Неемия обрел видение. Он сумел оценить ситуацию и осознать необходимость решительных действий. Он ясно видел цель и средства ее достижения. Ему хватило смелости четко изложить царю свои мысли. Соблюдая при дворном этикете, но вместе с тем отважно он заявил: «Прошу послать меня в Иудею, чтобы я восстановил город моих отцов».

Мы видим, что Господь дал Неемии мудрость использовать правительственные каналы коммуникации и четко изложить свои намерения. «Сколько времени займет это дело и когда ты возвратишься?» — спросил царь, и Неемия «назначил время». Решительно, без колебаний и сомнения он предложил:

«Мне не обходимы со проводительные пись ма и раз решение использовать для строительства деревья из царских лесов».

Далее мы узнаем, что Неemia тщательнo, во всех подро- бностях изучил си туацию. Он лично ос мотрел ра зрушенные стены — ра зумеется, для то го, чтобы составить план ра бот. Затем, воо ружившись не обходимой ин формацией и бу дучи уверен в Божием водительство, он созвал священников, знат- нейших, началь ствующих и про изводителей работ и оз нако- мил их со своими намерениями (гл. 2).

Неemia четко и с от крытым сердцем изложил городским начальникам план и цель действий. Он повернул их лицом к реальности, рассказав об истинном положении дел. Для того чтобы обеспечить устойчивую мотивацию своих последовате- лей, он отождествил себя с ними, сказав: «Пойдем, построим стену, и не бу дем впредь в та ком уничижении». Он рас пре- делил работы так, что бы труженики восстанавливали участ- ки стены в *непосредственной близости от своих жилищ*. Он вел учет выполненных работ с тем, чтобы можно было знать, что сделала каждая группа тружеников (гл. 3).

Подобно большинству ру ководящих, Не емия сто лкнулся с оппозицией — внутренней, в народе, и внешней. Враги пы- тались остановить работы, осы пая тружеников оскорбления- ми и на смешками, а ко гда эта так тика про валилась, они спланировали вооруженное нападение на строителей. Неemia организовал людей для ра боты и са мообороны и, что са мое важное, трудился вместе с ни ми, ободряя их: «Не бой тесь, помните Господа, великого и страшного» (4:14).

Невзирая на по стоянную уг розу вра жеского на падения, работа не пре кращалась ни на ми нуту. Тем печаль нее для Неемии оказалось то, что не которые из его на рода на жива- ются на труд ностях, за нимаются рос товщиством. Кто-то, находясь в плену, сумел разбогатеть, а у ко го-то не хва тало денег даже на пропитание. Неemia увидел, что богатые оби- рают бедняков, обманывают их. Не бо ясь конфликта с бо га- тыми го рожанами, Не емия зая вил: «Вы по ступаете не хоро- шо. Прекратите обирать бедняков». Ему, как ру ководящему благочестивому, было известно, что для достижения цели со-

вершено необходимо единство соратников: они все должны выполнять волю Божию и пребывать в мире друг с другом. Заботиться о людях так же важно, как помнить о задачах и целях.

Неемии официально при надлежала должность областного начальника Иудеи, однако он отказался от всех привилегий и полагающегося ему содержания. Он не только не требовал с народа продовольствия для себя и своих слуг, но за свой счет кормил нуждающихся, отказался от жалованья. Он полностью посвятил себя работе и трудился совершенно бескорыстно, не требуя «хлеба областназначенческого» (5:14-18).

Успех Неемии как руководителя не оспорим, поскольку главная цель — восстановление Иерусалимских стен — была достигнута, причем всего за 52 дня.

1 Каждое предположение — это иллюстрация одного из качеств или одной из функций руководителя. Перед каждой из иллюстраций впишите номер, которым обозначено соответствующее качество или функция.

Качества руководителя

- 1) Сопереживание
- 2) Компетентность
- 3) Осознание своего призвания

Функции руководителя

- 4) Планирование
- 5) Организация
- 6) Мотивация последователей

....а Неемия сказал: «...пойдем, построим стену Иерусалима, и не будем впредь в таком унижении».

....б Он тщательно осмотрел стену и обеспечил наличие необходимых строительных материалов.

....в Он сказал последователям, что ему благоденствует рука Бога.

....г Человек богатый, он, однако, выступил на стороне бедняков.

....д Он тщательно продумал свой ответ царю.

....е Он распределил работу между группами строителей.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ — СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСТВА

Цель 2. *Назвать этапы процесса принятия решения и раскрыть содержание каждого из этапов.*

Кратко ознакомившись с действительностью Неэмии, мы узнали, что он обладал качествами руководителя и выполнял функции руководителя. Более подробное исследование поможет нам изучить самую, пожалуй, сильную сторону руководства Неэмии: доверившись Богу, он взял на себя ответственность за решение проблем и принятие решений.

Специалисты в области руководства предлагают несколько моделей процесса решения проблем. Каждая из этих моделей включает три основных этапа, а каждый этап состоит из нескольких шагов.

ЭТАПЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Первый этап: Определение, т.е. диагностирование проблемы и принятие решения действовать.

1. Проанализируйте ситуацию (или общее состояние).
2. Четко сформулируйте проблему.
3. Решите, следует ли предпринять какие-либо действия.

Второй этап: Выбор и реализация решения

1. Выявите и оцените альтернативы
2. Определите направление действия и процедуры
3. Приступайте к реализации решения и контролируйте выполнение всех процедур.

Третий этап: Оценка результата действий. Если результат удовлетворителен, значит, проблема решена. В противном случае — необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Правильно ли диагностирована проблема?
2. Верно ли выбрано решение?
3. Насколько точно выполнены запланированные действия?

Совершенно очевидно, что Неемия прошел все три этапа решения проблемы. То, что мы называем проблемой, — это ситуация, внушающая беспокойство. Мы чувствуем, что «что-то не так». Также испытываем напряжение или беспокойство. Неемия объяснил, что опечален существующим положением дел. Положение дел было таково, что уцелевшие иудеи находились в бедствии и унижении. Заметьте, что Неемия расспросил посланцев. Он проанализировал ситуацию и только после этого решил просить помощи у царя. Позже он лично осмотрел стены, то есть подробно ознакомился с ситуацией. Его повеление слушать илюстрации первого этапа решения проблемы. Тщательно изучите ситуацию. Ответьте на вопрос: «Что именно внушает беспокойство?»

Оценив общую ситуацию как тревожную, мы должны точно диагностировать проблему, которую предстоит устранить. В данном случае тревогу внушало бедственное и униженное состояние народа. Конкретная проблема заключалась в том, что Иерусалимские стены лежали в руинах и городские ворота были сожжены. Бедствие и унижение народа было прямым следствием разрушения стен Иерусалима. Неемия четко определил это. Второй этап: мы должны уяснить существо проблемы и четко сформулировать проблему.

Неемия решил, что необходимо действовать. Затем он выполнил второй этап решения проблемы: определил, какие действия следует предпринять в данной ситуации, и обеспечивал их эффективность. Эту стратегию Неемия применял и позже, когда возникали проблемы другого рода.

2-3 Ниже приведены примеры, иллюстрирующие ту или иную ситуацию, то есть общее состояние. В каждом случае вам необходимо определить конкретную проблему и из предложенных вариантов решения выбрать правильный. Обведите кружочком букву, которая обозначает выбранный вами вариант.

2 Как явствует из Не ем. 4, ситуация была такова, что иудеи подвергались оскорблениям и насмешкам.

Проблема заключалась в том, что ...

- а) самаряне и аммонитяне вступили в сговор.
- б) строительство велось в неблагоприятных условиях.
- в) иудеи сильно роптали.

Неемия решил ...

- г) напасть на вражескую армию.
- д) вооружить строителей для защиты.
- е) проповедовать недовольным иудеям.

3 Как явствует из Не ем. 5, ситуация была такова, что в народе поднялся большой ропот на братьев своих, иудеев.

Проблема заключалась в том, что ...

- а) бедняки вынуждены были брать деньги в долг.
- б) бедняки вынуждены были отдавать в рабство своих детей.
- в) существовало запрещенное законом ростовщичество.

Неемия решил ...

- г) потребовать соблюдения закона Божия.
- д) просить людей, чтобы они с помощью своих друзей отнесли к своим ближним.
- е) внедрить систему помощи бедным.

Приведенные примеры показывают, как важно для поиска решения различать ситуацию и собственно проблему. Вернемся к собранию учителей, о котором говорилось в начале урока, и посмотрим, как Библейская стратегия может работать в наши дни. Данная ситуация, как и многие другие, требует, чтобы проблема решалась не индивидуально, а усилиями целой группы людей. Выясним, как стратегия решения проблемы реализуется усилиями группы.

Первый этап

Как охарактеризовал ситуацию Свен? Он сказал: «В прошлое воскресенье дела шли из рук вон плохо». Будьте готовы к тому, что вам, как христианскому руководителю, о

проблемах будут сообщать именно в такой манере. Кто-то испытывает недовольство, вы сказываете обеспокоенность. Прежде всего вам не обходимо быть чуткими, чтобы эти первые признаки не прошли мимо вас. За тем вы не должны вмешиваться в развитие ситуации: пусть требующие решения проблемы заявят о себе, выйдут на поверхность. На этом этапе очень легко ошибиться.

Представим, что Белла сказала: «Да, ты прав. Мы все показали себя не с лучшей стороны. Нам не обходимо усерднее трудиться для Господа». В таком случае была бы упущена возможность выявить подлинную проблему. У присутствующих могло возникнуть чувство обиды, они отказались бы высказать свои соображения, опасаясь, что их тревога будет истолкована как нежелание трудиться для Бога.

Теперь представим, что Белла сказала: «Что ты, все прекрасно. Необходимо видеть и хорошее. Пессимизм не к лицу христианам».

Вполне возможно, что и в этом случае обсуждение реальной проблемы не состоялось бы. Присутствующие просто постыдились бы жаловаться.

Но в этой ситуации Белла проявила качества хорошего руководителя. Она воздержалась от каких бы то ни было замечаний. Она позволила членам группы высказать свои чувства и предложения. Посмотрим, как же происходило обсуждение.

Один из членов группы определил обстоятельство, которое стало причиной досаждавшего ему смутного чувства беспокойства: это шум. Шум вызывал не приятное ощущение. Люди склонны поступать так, как поступил Лейф: диагностировать проблему без предварительного анализа. Лейф сказал: «Уроки для взрослых проводятся рядом с классом, где занимаются мальчики». Но разве шум представлял проблему? Нет, шум был не проблемой, а ее *симптомом*. Очень часто симптомы принимаются за проблему, и задача руководителя состоит в том, чтобы научить последователей тщательно анализировать обстоятельства и факторы. В данном случае группа принялась

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

искать причину шума. Какова эта причина: отсутствие дисциплины, безответственность родителей, беспомощность учителя? Группа пыталась диагностировать проблему.

Процедура диагностирования проблемы

ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ Ощущение недовольства, напряженности, беспокойства	▶	СИМПТОМЫ Идентификация событий и факторов, отождествляемых с ощущениями	▶	АНАЛИЗ Исследование симптомов — событий и факторов	▶	КОНКРЕТНАЯ ПРОБЛЕМА Идентификация события или фактора, определяющего ситуацию
--	---	---	---	--	---	---

4 В приведенном примере:

а **Общее состояние**

.....

б **Симптом, то есть фактор, отождествленный с ощущением**

.....

в **В ходе анализа ситуации возможными причинами шума названы**

.....

Завершив анализ ситуации, члены группы должны прийти к единому взгляду на проблему. Как бы вы, ока завшись на месте Беллы, сформулировали проблему? Возможно, так: *мальчикам неинтересно работать на уроках.*

Теперь нам ясно, что поиск решения был невозможен без диагностирования проблемы. В этом всегда заключается первый этап решения проблемы.

Второй этап

Группа диагностировала проблему и пришла к выводу, что необходимо действовать. В данном случае дискуссия велась в свободной форме. Накопив необходимый опыт, вы сможете руководить различными формами дискуссии — как свободной, так и регламентированной.

Члены группы начинают предлагать варианты решения: разослать письма родителям, поменять учителя, назначить учителю помощника. А что бы вы посоветовали? Может быть, приобрести более удобные парты, более совершенные методические материалы, провести курсы повышения квалификации учителей?

Эти предложения называются *альтернативами*. Группа, определившись с решением, должна обсудить этапы его реализации и предполагаемые последствия. Кого привлечь к работе? Какие расходы потребуются? Каким должен быть результат? Как и когда будет произведена оценка результата? На этом этапе руководящий должен быть особенно внимателен. Нельзя допустить, чтобы группа ограничилась лишь констатацией проблемы. Члены группы должны уяснить, что от них требуется целенаправленное поэтапное действие. Руководящий обязан отдать команду о начале работы и постоянно контролировать ее выполнение, полагаясь по мере необходимости, который трудился на строительстве плечом к плечу со своими последователями.

Третий этап

Через определенное время следует предоставить членам группы возможность высказать свои предположения относительно результата работы. В некоторых случаях желательно, чтобы эти предположения были изложены в форме служебной записки. Учителя в изучаемом примере поделились своими соображениями в ходе неформальной дискуссии. Все ли идет по плану? Улучшилась ли общая ситуация? Есть ли необходимость в каких-либо дополнительных мерах? Если запланированный результат достигнут, руководящий должен поблагодарить последователей. Если же достигнуть желаемого результата не удалось, руководящий должен проявить понимание и инициировать продолжение работы.

5 Письменно, по памяти перечислите три этапа решения проблемы и шаги, заключенные в каждом этапе.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСТВА

Цель 3. Выделить верные утверждения касательно принятия решений.

Принятие решений на прямую связано с решением проблем. Осмысление реальности и практические шаги в обоих случаях весьма сходны. Главное отличие состоит в том, что во многих стандартных ситуациях принятие решений требуется исключительно для того, чтобы работа не прерывалась. В каждой такой ситуации присутствует необходимость — в каком-то действии или в выборе четкого направления действий.

В некоторых ситуациях руководящий обязан единолично решать, какое действие предпринять (или не предпринять), а в других ситуациях он принимает решение совместно с вышестоящими руководителями. Часто руководящий направляет процесс принятия решений членами группы. Вам следует научиться эффективно действовать в любой из названных ситуаций.

Неемия принимал решения

Вновь обратимся к Книге Неемии. Сколько решений довелось принять Неемии? Например, узнав о положении дел в Иерусалиме, он должен был принять решение о том, чтобы действовать. Что бы просить царя отпустить его, он так же должен был принять соответствующее решение. Такая просьба могла иметь для Неемии трагические последствия, потому что в те дни воля царя считалась непреложной. Неемия решил просить царя не только об этом, но так же о предоставлении стройматериалов и сопроводительных писем. За тем, осмотрев стену, он принял решение побеседовать с начальствующими. Он решил разделить бремя ответственности с другими людьми. Их он так же просил принять решение. Позже он решил, как поступить с врагами, — сразиться с ними или защищать от них строительство. Он рисковал своей властью, когда упрекал знатных иудеев за ростовщичество. Он потребовал, чтобы они прекратили на рушать закон Божий и вернули беднякам всё, что обманом получили от

них. В каждой ситуации Неемия собирал информацию, которая позволяла бы четко определить существо вопроса или проблемы. Кроме того, Неемия имел смелость и мудрость принимать четкое решение. Все мы свои мысли по ступкам Неемия явил дос тоинный пример всем хри стианским ру ководя щим. Соберите достоверную информацию. Уясните, чем рискуете, и будьте готовы отвечать за последствия. Четко объясните ситуацию своим последователям. Примите конкретное решение и предоставьте возможность всем со трудникам высказать варианты решения.

Этапы принятия решения

1. *Полагайтесь на Гос пода.* Без веры принять решение невозможно. Читая Книгу Неемии, мы убеждаемся, что он полагался не на себя, а на Бога. Однако, взывая к Господу, он не просил Его восстановить стены. Бог сделал бы это так же легко, как сокрушил стены Иерихона; однако Он избрал побудить к действию разум и волю Неемии и его последователей. Как правило, Бог за действует ресурсы, называемые людьми «естественными». Личности, подобно Неемии, наделенные властью, обязаны принимать решения, которые направляли бы все естественные ресурсы на исполнение Божественного замысла.

2. *Собирайте информацию.* Диагностируйте и охарактеризуйте ситуацию. Правильные решения основываются на фактах и знании. Проверьте достоверность предоставленной вам информации. Изучите подробности самостоятельно или попросите надежного помощника сделать это. Избегайте поспешных решений, не поддавайтесь на стояния излишне эмоциональных личностей.

3. *Составьте список альтернативных решений.* В зависимости от обстоятельств решайте, что лучше — действовать или подождать, пока ситуация изменится. Обычно существует набор альтернативных решений. Хороший руководитель вряд ли скажет: «У меня не было выбора».

4. *Оценивайте достоинства и недостатки.* Определите степень риска, последствия и препятствия. Выясните, каких

расходов и усилий потребует реализация каждого из альтернативных решений. Будь то го товы при нять ком промиссное решение. Например, если работник весьма умел, но постоянно опаздывает, то ради дела попробуйте примириться с этой его привычкой.

5. *Думайте о людях, которых может затронуть ваше решение.* Как повлияет ваше решение на людей? С кем еще стоит посоветоваться, прежде чем приступить к работе? Чье мнение осталось без внимания?

6. *Обращайтесь за советом и помощью.* Никогда не бойтесь «потерять лицо», не стыдитесь обращаться за помощью. Умение прислушиваться к людям — это признак силы, а не слабости.

7. *Оценивайте свои решения.* Оглядывайтесь назад — не с сожалением или не решительностью, а с на мерением дать честную оценку своим действиям. Учитесь на своих ошибках.

Что препятствует принятию решения

1. *Неумение четко определить цели.* Не зная цели, трудно решить, какие действия предпринять. Например, руководящий уз нает, что прие хал из вестный бла говестник. Есть возможность пригласить гостя, чтобы он выступил на собрании учителей. Руководящий за планировал провести на со брании дискуссию о Библейской доктрине. Каким может быть его выбор? Если руководящий считает, что цель собрания — вдохновить учителей, тогда он при гласит евангелиста. Если руководящий считает, что цель со брания — при вести учителей к более глубокому пониманию доктрины, тогда он решит провести дис куссию. Это не значит, что од но ре шение «лучше» другого. Речь идет о том, что ру ководящий должен принимать ре шение для дос тижения же лаемого ре зультата, то есть це ли, которую он на метил. Ис пытывая трудности с выбором ре шения, спросите се бя: «Ка кова цель?» и чес тно ответьте на вопрос.

2. *Неуверенность.* Руководящий может опа саться дей ствовать. Не уверенность мо жет быть след ствием лично стных качеств ру ководящего ли бо от отсутствия у не го чет кого пони

мания своей роли и взаимосвязи с другими руководителями. Известно, что среди христианских руководителей большинство — это руководящие среднего звена. Молодежный руководитель и руководитель Воскресной школы, например, должны четко осознавать свою роль и взаимосвязь с пастором. Они должны быть уверены, что принятые ими решения получают поддержку. Если они чувствуют себя неуверенно, то могут отказать от принятия решений и посчитать неудобным обратиться за помощью к пастору.

3. *Боязнь перемен.* Всегда удобнее идти привычным путем. Практически всем людям в той или иной мере свойственно прогибаться под давлением. Руководитель может проявлять не решительность из опасения, что последователи отвергнут перемены. Хороший руководитель признает необходимость перемен и старается подготавливать последователей к принятию этих перемен.

4. *Неумение честно оценивать факты.* Среди христианских работорговцев бытует мнение, что пропускать оценку фактов — значит показывать недостаток веры. Руководящие принимают решения, руководствуясь не достоверной информацией, потому что боятся задавать вопросы, опасаясь разнообразия мнений. Без желания точно оценить ситуацию, без понимания подлинных нужд людей невозможно принять правильное решение.

Стили принятия решений

В большинстве случаев христианские руководящие подводят группу к принятию решения. Степень участия группы в принятии решения зависит от обстоятельств. Например, если группа состоит из неопытных работорговцев, то руководитель берет на себя большую часть ответственности за принятие решения. Если группа состоит из опытных, зрелых христиан, тогда и ответственность следует передать им. Стили принятия решений варьируются от диктаторского, когда руководитель единолично принимает решения, до либерального, когда членам группы предоставлена практически полная свобода действий. Существуют следующие стили:

1. Руководитель принимает решение и доводит его до ведома группы.
 2. Руководитель принимает решение и «продает» его группе. Иными словами, он настойчиво убеждает группу согласиться с его решением, не оставляя последователям возможности выбирать.
 3. Руководитель предлагает группе свой вариант решения и отзывает на вопросы членов группы. Активная дискуссия, однако, не оказывает решающего влияния на решение.
 4. Руководитель сообщает предварительное решение и приглашает группу к обсуждению. При составлении окончательного решения он может учесть предложения группы.
 5. Руководитель диагностирует проблему и общается о ней с группой. Он просит группу предложить варианты решения. Затем он принимает окончательное решение.
 6. Руководитель характеризует ситуацию и предлагает определенные критерии принятия решения. Затем он просит группу принять решение.
 7. Руководитель позволяет группе проанализировать ситуацию, диагностировать проблему и принять решение (стратегия принятия решения нам известна). Этот стиль, который мы подробно рассмотрим, когда будем изучать групповую динамику, характеризуется тем, что стараниями руководителя группа руководствуется высшими интересами, например, политикой поместной церкви. Такая модель называется групповым принятием решения.
- 6** Пример Неемии учит нас, что ...
- а) добрым христианам нет необходимости принимать решения.
 - б) в случае, когда естественных ресурсов недостаточно, требуется вера в Господа.
 - в) решения необходимо принимать, опираясь исключительно на естественные ресурсы.
 - г) Господь руководит людьми, принимающими решение.

- 7 Наиболее эффективный стиль принятия решения ...
- а) определяется сообразно ситуации.
 - б) не должен быть ни диктаторским, ни либеральным.
 - в) авторитарный, если руководящий достаточно силен.
 - г) демократичный, по скольку ре шение при нимается при участии множества людей.
- 8 Обведите кружочком букву, ко торой обоз начено ка ждое ВЕРНОЕ утверждение.
- а Компетентные ру ководящие, как пра вило, очень бы стро принимают решения.
 - б Существует толь ко один, дей ствительно эф фективный, способ решения проблем.
 - в Оценка степени риска и расходов на реализацию решения ни в коем случае не свидетельствует о слабой вере работ ника.

Вопросы для раз мышления и са моанализа: Вернитесь к стилям принятия решения и для ка ждого из теоретических описаний по старайтесь смоделировать со ответствующую ситуацию. Есть сре ди перечисленных стилей тот, к ко торому вы наиболее часто прибегаете в своем служении. Почему?

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Содержание понятия «групповая динамика»

Цель 4. *Привести примеры каждого из двух аспектов работы группы.*

Поскольку в большинстве случаев решение принимается с той или иной степенью участия группы, руководящий должен уяснить понятия *группа* и *групповая динамика*. Первая основополагающая истина состоит в том, что человек — это существо социальное: он нуждается в общении с себе подобными и наи большего успеха в своей деятельности достигает при взаимодействии с другими людьми. Вторая основополагающая истина заключается в том, что не всякое собрание людей является группой. *Группа* — это коллектив, состоящий из двух и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние

на других лиц и одновременно находится под влиянием других лиц.

Одной из удивительных особенностей группы является то, что люди, при всех индивидуальных различиях, могут на определенной основе объединять свои усилия для достижения конкретных целей. Для примера назовем христианскую группу: основой объединения людей в такой группе являются единая вера и христианское общение. *Групповая динамика* — это термин, обозначающий особые свойства группы людей и производимое ею действие. К примеру, члены семьи или клана ощущают свою взаимосвязь, действуют как единое целое. Участие в работе группы рождает у отдельной личности ощущение силы и приносит удовлетворение, несравнимое с теми, которые приносит индивидуальная деятельность.

К числу преимуществ работы в группе относится не только удовлетворение от такого рода деятельности, но и качество, с которой эта работа выполняется. Очевидно, что знания и опыт членов группы неодинаковы, однако хороший руководитель непременно позаботится о том, чтобы каждый из членов группы мог сделать посильный вклад в общее дело. Никто в группе не должен находиться на особом положении. Вместо этого следует знать, как каждый член группы может поучаствовать в общем деле. На пример, человек, не обладающий какими-то особыми навыками, но имеющий дар веры и счастливый дух в себе, может воодушевлять своих сотрудников на преодоление проблем. Говорят, что сотня землепашцев может построить мост. Такой мост, скорее всего, будет выглядеть неуклюже, но своему назначению послужит. А вот архитектору, пусть даже талантливому, в одну ночь построить мост будет затруднительно. Возможно даже, что мост, который он построит своими силами, будет выглядеть еще более неуклюже, чем тот, что построят простые рабочие. Но если архитектор и рабочие станут трудиться вместе, то мост получится и надежным, и красивым.

Элементы групповой динамики

Рассуждая о групповой динамике, мы предполагаем наличие двух факторов — человека и задачи. Эти факторы

обуславливают существование так называемых элементов группы, один из которых — это *социальный элемент*, то есть взаимоотношения членов группы, осознание каждым из них своей функциональной роли в группе, а второй — *элемент участия*, вклад каждого из членов группы в общее дело. Руководящий группы обязан учитывать оба названных элемента. Предлагаем несколько советов по руководству деятельностью группы.

Социальный элемент

1. *Поощряйте участников.* Помогите членам группы установить и поддерживать теплые и ответственные взаимоотношения. Благодарите за работу всех членов группы.

2. *Осуществляйте влияние.* Поддерживайте командный дух. Помогите членам группы преодолеть негативные чувства и предубеждения. Не допускайте проявлений соперничества. Ни в каком случае не допускайте фаворитизма. Приравняйте себя к членам группы.

3. *Отслеживайте конфликтные ситуации.* Помогите членам группы принимать различные мнения бесконфликтно. Предлагайте компромиссы. Акцентируйте сходство точек зрения членов группы.

4. *Откройте каналы коммуникации.* Обеспечьте каждому члену группы возможность свободно высказывать свое мнение.

5. *Установите нормы.* В случае необходимости разработайте свод правил. Например, установите регламент, чтобы всем хватило времени высказаться. Не допускайте насмешек и критики личных качеств. Обсуждайте не личность, а идею. Не тратьте время на малозначительные вопросы. Поддерживайте в группе атмосферу подлинно христианского общения.

Элемент участия

1. *Иницилируйте обсуждение целей и задач.* Привлеките группу к диагностированию проблемы. Обсудите идеи и мероприятия. Определите конкретные задачи. Отведите определенное время для выполнения задач.

2. *Ищите информацию, оказывайте помощь.* Привлеките группу к поиску необходимой вам информации.

3. *Поясняйте, уточняйте, объясняйте.* Устраняйте неясности, приводите примеры, моделируйте ситуации.

4. *Суммируйте близкие точки зрения.* Помогите членам группы уви деть точки со прикосновения вы сказанных ими идей; для этой цели повторяйте высказанные мысли в новых формулировках. По помогите членам груп пы достичь со гласия (консенсуса) и принять конкретное решение.

5. *Награждайте и бла годарите.* Выполнение за дачи, достижение успеха никогда не должны оставаться незамеченными. Го ворите толь ко о качес тве ра боты, а не о личных качествах работников.

6. *Внедрите пра вильный под ход к оцен ке ра боты.* Научите членов группы здраво, не впадая в пессимизм и без самодовольства, оцен ивать ре зультаты их тру да. Объ ясните им, что они долж ны не толь ко прославлять Гос пода за достигну тые ус пехи, но и отчет ливо пред ставлять до лю сво его участия. Помогите им извлечь уроки из опы та, каким бы он ни был, приобре сти новые навыки, развить и усовершенство вать уже имеющиеся.

9 Перед при мерами, ил люстрирующими со циальный элемент, впишите цифру 1, перед примерами, ил люстрирующими элемент участия, впишите цифру 2.

- 1) Социальный элемент
- 2) Элемент участия

.... **а** Перед началом со брания ру ководящий груп пы поста вил стулья в кружок.

.... **б** Двум членам группы было дано поручение найти ма териалы для оборудо вания детских яслей.

.... **в** Перед началом еван гелизационной кам пании ру ководящий объ яснил ал тарным слу жителям их обя занности.

-г Регент предложил новому хористу солировать при открытии собрания.
-д Руководящий пред ложил двух минутный рег ламент выступлений по обсуждаемому вопросу.
-е Руководящий пред ложил групп пе раз работать по недельный план работы на год.

Механизм принятия решений в группе

Цель 5. *Выделить стили принятия решений и дать оценку каждому из них.*

Голосование

Во многих странах наиболее привычным способом принятия решений является голосование. Для над лежащего оформления голосования созывается собрание, которое проводится в со ответственности с *нормами парламентской процедуры*. Кратко изложим содержание этих норм. В При ложении к учебнику помещен сжатый план парламентской процедуры, годный для практического применения.

Руководящий, ведущий собрание в со ответственности с парламентской процедурой, называется председателем. В обя занности та кого ру ководящего вхо дит ор ганизованное ве дение собрания, что за ключается в по следовательном предоставлении сло ва при сущствующим, и про ведение го лосования для принятия решения. Эта сис тема гарантирует последовательное рассмотрение вопросов, свободу высказывания каждому из при сущствующих и со ответствие по следующим дей ствий желанию большинства.

Председатель не высказывает своего мнения и не пы тается повлиять на ход и ре зультаты голосования. Он представ ляет во прос на рас смотрение. На пример, групп а пла нирует создание при юта для под ростков. Ру ководящий пред лагает группе принять ряд ре шений от носительно деталей проекта. Один из чле нов группы вставанием или под нятием руки показывает, что хотел бы высказаться. Руководящий дает раз решение.

— Предлагаю, что бы с основным докладом выступил преподобный Х, — говорит член группы. Это называется *предложением*: то есть член группы предлагает обсудить и голосованием решить вопрос о приглашении преподобного Х.

Согласно нормам парламентской процедуры, вопрос выносится на обсуждение собрания, если с этим предложением выступают два члена из числа присутствующих. Второй из выступающих говорит:

— Я подерживаю предложение. — Это называется *поддержкой*.

Затем руководящий говорит:

— По ступило и было подержано предложение о том, чтобы в качестве основного докладчика пригласить преподобного Х. Прошу высказывать мнения.

Присутствующие, по очереди вставая, высказывают свои мнения, предлагают заслушать других докладчиков. Какая-то часть участников может выступить за то, чтобы вместо докладчика выступила группа специалистов по работе с молодежью или музыканты. Когда все предложения высказаны, руководящий спрашивает:

— Вы готовы голосовать? — Если возражений нет, он продолжает: — Прошу поднять руки тех, кто согласен с предложением, чтобы в качестве основного докладчика заслушать преподобного Х. — Голосование может проводиться вставанием, голосом или подачей голосов в письменном виде. Аналогичным образом заявляют о своей позиции те, кто не согласен с предложением. Предложение считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих.

Правило принятия решения большинством голосов кажется справедливым и логически обоснованным. Однако следует обратить внимание на ряд проблем. Меньшинство может категорически не согласиться с решением большинства. Оставшиеся в меньшинстве члены группы могут считать голосование своего рода соперничеством, а себя — проигравшими. Вместо того, чтобы сотрудничать с большинством, они могут создать в группе фракцию меньшинства, создавая конфликтную обстановку, попытаться «взять своё». Все это по ро-

ждает разобщенность внутри группы, отрицательно сказывается на эффективности работы.

10 Все перечисленные свойства, КРОМЕ одного, относятся к числу достоинств голосования как способа принятия решений. Что это за свойство?

- а) Обеспечивает проведение дискуссии и свободу выступлений.
- б) Обеспечивает проведение упрямой дискуссии, поскольку следует твердым правилам и предусматривает последовательное рассмотрение вопросов.
- в) Дает руководящему право действовать грубо, потому что любое мнение большинства верно.
- г) Дает возможность принять решение, отражающее мнение большинства.

Консенсус

Недостаток принципа большинства состоит в том, что солидарность группы подавляет интересы отдельных личностей. Руководитель снимет напряженность внутри группы, если предложит прийти к консенсусу. Это означает, что при сохранении разногласий в группе отсутствует противоборство между сторонниками различных точек зрения.

Консенсус — это готовность всех членов группы, независимо от личных позиций, согласиться с принятым решением. Для того чтобы добиться такого восприятия решения, руководитель должен с терпением и вниманием относиться ко всем членам группы. Он должен обеспечить подлинную свободу дискуссии. Каждый член группы должен иметь возможность высказать и объяснить свою точку зрения. Он с большей готовностью будет выполнять групповое решение, если убедится в том, что собрание отнеслось с вниманием к его взглядам. Людям даже нравится знать, что с ними считаются. Они уверены, что внесли до аудитории свои взгляды и внесли свой вклад в работу группы.

11 Предположим, вы участвуете в работе собрания, которое находится в поисках консенсуса. В процессе обсуждения были рассмотрены все без исключения альтернативные решения. Наконец, консенсус был найден. Какими могли бы ока-

заться итоги собрания, если бы решение принималось большинством голосов? Ответ запишите в тетрадь.

Единодушное согласие

В христианской группе происходит то, чего нечасто можно добиться в организациях другого рода. Это редкое явление объясняется тем, что христиане движимы единими, высшими, целями, а также тем, что союз и совершенное единство христиан обеспечены водительством Святого Духа. Библейское свидетельство и практический опыт показывают, что верующие не всегда пребывают в единстве. Собственно, не всегда-то и есть необходимость в совершенном единстве, и если наши последователи на каком-то этапе работы не пребывают в этом счастливом состоянии, то мы не должны сурово винить себя за это. Вместе с тем нам следует оставаться предельно внимательными и чуткими к движениям Святого Духа и помнить, что Он желает, чтобы мы всегда старались сохранять «...единство духа в союзе мира... К совершению святых, на дело служения, для созидания тела Христова, доколе все придем в единство веры и познания Сына Божия, в мужа совершенного, в меру полного возрастания Христова» (Ефес. 4:3, 12-13).

12 Определите, какому стилю принятия решения (справа) соответствует то или иное предложение руководящего (слева).

- | | |
|---|-------------------------|
|а «Кажется, мы достигли согласия относительно дальнейших действий. Наш выбор, пусть и не совершенный, учитывает все факты и обстоятельства. Я благодарю всех за поддержку и понимание». | 1) Принцип большинства |
| | 2) Консенсус |
| | 3) Единодушное согласие |
|б «Единодушно признав правительственность предлагаемого на правления, мы можем продолжать собрание». | |
|в «По данному вопросу голоса разделены следующим образом: 16 — «за» и 8 — «против». В дальнейшем мы будем руководствоваться итогами этого голосования». | |

РУКОВОДЯЩИЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ...

13 Обратитесь к Приложению и прочитайте «Руководство по соблюдению парламентской процедуры», а затем ответьте на предлагаемые вопросы.

- а** Перечислите пять основных норм парламентской процедуры.
.....
- б** Каково количество «Основных правил ведения дискуссии»?
- в** Каково количество способов голосования?
- Каково количество типов голосования?
- Смысл голосования — решить вопрос
голосов.
- г** Председатель собрания ни когда не должен говорить: «Вы нарушаете повестку дня». В соответствующей ситуации ему следует употреблять такую формулировку:
.....
- д** К собранию председатель готовит
- е** Преимущество ведения дел по твердо установленным правилам заключается в том, что
-
- ж** «Правилами оформления главного предложения» обеспечено.....
.....

Прежде чем приступить к изучению Урока 7, выполните письменную работу по Разделу 2 и отошлите форму для ответов в адрес инструктору ICI.

Вопросы для самопроверки

ВЕРНО-НЕВЕРНО. Перед каждым ВЕРНЫМ утверждением впишите букву **В**, перед каждым НЕВЕРНЫМ — букву **Н**.

-1 Любовь Неемии к Иерусалиму, его видение восстановления города, а так же смелые первые шаги и осознание того, что Бог благопоспешит ему — все это свидетельства призвания Неемии свыше.
-2 Компетентность Неемии проявилась в том, что, прибыв в Иерусалим, он сразу оценил степень разрушения стен и определить объем работы.
-3 О способности Неемии к сопереживанию говорит тот факт, что, будучи человеком богатым, он просил мольбами бедных соплеменников.
-4 То, что Неемия до начала работы тщательно продумал свои действия, называется *планированием*.
-5 Оценив нужды, определив направление действий и поделившись видением, Неемия позволил работникам самим искать места, где им будет удобно трудиться.
-6 Неемия глубоко проанализировал ситуацию, в точности выяснил нужды. Затем он возбудил дух народа, обратившись к людям со словами, свидетелствовавшими о том, что у него и последователей единые цели.
-7 Первый этап процесса решения проблемы — это ее диагностирование, предполагающее общий анализ ситуации, определение конкретной проблемы и решение о необходимости каких-либо действий.
-8 Вслед за диагностированием проблемы наступает второй этап — выбор решения, предполагающий оценку альтернатив, выбор направления действия и самодействие.

- ... 9 Третий этап решения проблемы — это оценка результатов действия. Если процесс решения проблемы включал в себя все три этапа, результат действия будет удовлетворителен.
- ... 10 Остановив выбор на альтернативном решении, обсудив этапы и возможные последствия его реализации, члены группы могут считать, что проблема уже решена.
- ... 11 Независимо от того, какой результат достигнут, всем членам группы необходимо предоставить одинаковое время для того, чтобы они выступили со своей оценкой итогов реализации решения. Если итоги в целом удовлетворительны, руководящий благодарит членов группы; если итоги не удовлетворительны, руководящий принимает это с пониманием и поощряет группу продолжать усилия.
- ... 12 Можно сказать, что решение проблем — это процесс, ориентированный на более масштабные нужды, чем принятие решений.
- ... 13 Неумение принимать решения, основываясь на адекватной информации и ясном представлении о степени риска, свободно обмениваясь мнениями с сотрудниками и предоставляя каждому возможность предложить альтернативный способ действия.
- ... 14 Принимать решения христианинским руководящим мешают неумение четко определить цели, неуверенность, страх перед ответственностью и боязнь прослыть малодушными из-за проведения оценки деятельности.
- ... 15 Христианские руководящие, как правило, не вовлекают последователей в процесс принятия решений.
- ... 16 Большинству решительных руководящих присущ авторитарный стиль, при том, что существуют различные стили руководства — от диктаторского до либерального.

- ... 17 Члены группы, пусть даже они опытные, духовно зрелые христиане, не должны принимать на себя ответственность за принятие решения, по тому что для них это станет соблазном ко греху гордыни.
- ... 18 Понятие *групповая динамика* сформировалось на основании того, что люди, как существа социальные, испытывают потребность в общении, более эффективно трудятся в коллективе и в процессе совместного труда оказывают влияние на других лиц, одновременно с этим находясь под их влиянием.
- ... 19 Поскольку люди — существа социальные, коллективный труд действительно более производительен, нежели индивидуальный, однако, как правило, уступает ему по качеству.
- ... 20 Взаимоотношения членов группы, осознание каждым из них своей функциональной роли в группе образуют *элемент участия* групповой динамики.
- ... 21 Оценка работы, в том числе награждение и благодарность, образуют *элемент участия* групповой динамики.
- ... 22 Решения, принимаемые большинством, как правило, недостаточно обоснованны, и поэтому вызывают неприятие у меньшинства, которое считает себя побежденным.
- ... 23 Консенсус означает впечатление полного согласия членов группы.
- ... 24 Голосование, как способ принятия решения, не лишено недостатков, но в общем весьма эффективно.
- ... 25 Единодушное согласие — это признак подлинно духовной церкви, свидетельство духовной зрелости и совершенного единства верующих.

Ответы на вопросы урока

- 7 а) определяется сообразно ситуации.
- 1 а) 6) Мотивация последователей.
б) 2) Компетентность.
в) 3) Осознание своего призвания.
г) 1) Сопереживание.
д) 4) Планирование.
е) 5) Организация.
- 8 а) Неверно.
б) Неверно.
в) Верно.
- 2 б) строительство велось в неблагоприятных условиях.
д) вооружить строителей для защиты.
- 9 а) 1) Социальный элемент
б) 2) Элемент участия.
в) 2) Элемент участия.
г) 1) Социальный элемент.
д) 1) Социальный элемент.
е) 2) Элемент участия.
- 3 в) существовало запрещенное законом ростовщичество.
г) потребовать соблюдения закона Божия.
- 10 в) Дает руководящему право действовать грубо, по тому что любое мнение большинства верно.
- 4 а) неудовлетворительно. Учителя недовольны.
б) шума.
в) недисциплинированность учеников, недостаток семейного воспитания, неумелое преподавание.
- 11 Ваш ответ. Разница в итогах может показаться почти незаметной. В обо их случаях во прос был бы ис следован полностью. Раз личие пред ставляется в том, что кон сенсус, как способ принятия решения, менее драматичен и не оставляет у мень шинства чув ства по ражения, то гда как голосование приводит к разделению группы на победителей и про игравших. Про веденное над лежащим об разом

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

голосование — это весьма эффективный способ принятия решения, однако при недостатке христианской любви и чуткости может привести к разделению в группе.

5 Ваш ответ.

12 а 2) Консенсус.

б 3) Единодушное согласие.

в 1) Принцип большинства.

6 г) Господь руководит людьми, принимающими решение.

13 а 1) Вежливость и справедливость ко всем; 2) последовательное рассмотрение вопросов; 3) необходимо выслушать мнение меньшинства; 4) большинство должно первенствовать; 5) правила существуют не для того, чтобы препятствовать, а для того, чтобы способствовать действию.

б пять.

в восемь; четыре; большинством

г «Вопрос не предусмотрен повесткой дня».

д повестку дня.

е таким образом обеспечиваются быстрое решение дел, связь с прошлым и перспективой, принятие решения в соответствии с существующими нормами, защита от произвола.

ж последовательное, честное и все стороннее рассмотрение вопросов членами группы.

РАЗДЕЛ 3

ЦЕЛИ

**КАК РУКОВОДЯЩИЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ
ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЯЮТ УСИЛИЯ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ
ЦЕЛЕЙ ЦЕРКВИ**



УРОК 7

РУКОВОДЯЩИЕ БЕРУТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

— Время призывает нас! Во всем мире происходят огромные социальные перемены, усиливаются миграционные процессы: жители сельских районов переезжают в города, люди покидают родные страны в поисках лучших условий для жизни. Среди тех, кто приезжает в нашу страну, есть много людей, воспитанных в языковых и культурных традициях, отличных от наших. Люди, выросшие в нехристианской среде, принимают Христа и желают присоединиться к нам. На окраине города живет большая группа эмигрантов: эти люди не слышат евангельского свидетельства, вновь обретенные не имеют места для поклонения. Из-за отсутствия транспорта они не в состоянии посещать нашу церковь, но все же мне кажется, что мы несем ответственность за этих людей. Я предлагаю часть дохода на шей церкви отвать на строительство церкви в том районе, и хотелось бы, чтобы несколько наших братьев и сестер на первых порах возглавили эту церковь, помогли ей укрепиться.

Так говорил пастор: он созвал собрание членов церкви, чтобы просить их о поддержке проекта, который Господь вложил ему в сердце. Послышались возражения:

— Но мы сами едва концы с концами сводим.

— Разве можно пускать в нашу благословенную церковь чужаков, общаться с ними? Да и работорговцев у нас мало. Кроме того, не опасно ли такое соседство?



«...Я готов участвовать в проекте»

Затем поднялся молодой человек и решительно сказал:

— Братья и сестры! Думаю, что пришло время нам выяснить, правильно ли мы понимаем значение по местной церкви. Недостаточно быть счастливым и довольным сообществом детей Божиих. Есть гораздо более важная цель. Удовлетворяя не обходимые нужды в сво ей церкви, мы должны идти к людям с Благой вестью, нести им нашу любовь. Я готов участвовать в проекте.

Эта, имевшая место в действительности, ситуация отчетливо показывает, как важны для христианских руководящих понимание значения и природы целей и задач служения, готовность нести ответственность за их достижение. Библейским примером, побуждающим нас к исследованию всех этих вопросов, послужит история Есфири.

План урока

Есфирь — добровольный руководящий
Руководящие понимают природу целей
Руководящие берут на себя ответственность

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- В Книге Есфирь найти описание принципов руководства, применять эти принципы на практике.
- Различать виды целей и задач, объяснить их значение.
- Продемонстрировать понимание понятий *ответственность* и *реальность*.

Учебные задания

1. Прочитайте Книгу Есфирь — это необходимо для того, чтобы вы могли найти в тексте описание принципов руководства. Во время чтения можете делать заметки.
2. Просмотрите ключевые слова, в глоссарии найдите значения незнакомых вам слов, если таковые имеются.
3. Изучите материал урока и ответьте на учебные вопросы. Завершив работу, ответьте на вопросы для самопроверки и сверьте ответы.

Ключевые слова

конечная цель
пленник
рациональный
скипетр
стандарты

страшный
текущая цель
тяготы
уничтожить
экзотический

Разработка урока

В центре внимания данного учебного курса постоянно находятся три главных понятия, заключенные в концепции руководства: люди, которые руководят и идут вслед; задачи, которые они выполняют; их цели. Тема Раздела 1 — *Люди*: личные качества руководящих и их взаимоотношения с людьми. Раздел 2 был посвящен *функциям*: рассмотрены функции руководящих и механизм их осуществления. В цен-

тре Раздела 3 — *цели*. Данный урок рассматривает природу и значение целей и задач. Урок 8 научит нас ориентироваться на задачи при планировании и в работе. В Уроке 9 говорится, как побудить последователей к деятельности для выполнения задач и достижения целей.

В реальной жизни эти три понятия, конечно же, неразделимы. Прочитав Книгу Есфирь, мы узнаем, как они соотносятся и сочетаются.

ЕСФИРЬ — ДОБРОВОЛЬНЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ

Цель 1. Привести примеры личностных качеств, функций и целей руководителя.

Руководящими становятся по-разному. Очень часто появление руководителя становится своеобразным ответом на нужды группы. Последователи доверяют руководящему, потому что именно с ним связывают исполнение своих нужд. Прежде чем появляется руководитель, обязательно должна быть *цель* (или проблема, требующая решения). Специфика цели или проблемы определяет потребность в руководящем определенного типа или в значительной мере влияет на самого руководителя. Это одна из причин, по которым невозможно определить набор качеств, обязательный для любого руководителя. У разных руководителей есть много общих характеристик, но не меньше у них и совершенно особых, индивидуальных качеств. В Библии есть много жестов примеров, подтверждающих эту мысль.

Повествование об Есфире — это исчерпывающий пример появления руководителя в ответ на определенную нужду. Книга начинается с описания проблемной ситуации. Попробуем представить, как происходили эти исторические события.

Во время, когда царь Артаксеркс наводился на вершину могущества, царица Астинь от казалась виновата ему. Желая доказать не преданность своей власти, царь велел объявить по всем своим владениям, что разводится с царицей и удаляет ее из дворца.

В той стране любое царское постановление издавалось на вечные времена и даже сам царь не имел права отменить его. Позже гнев царя утих, но он, священный официальным постановлением, не мог вернуть царицу. Царедворцы посоветовали ему найти замену царице из числа самых красивых девиц, собранных со всего царства.

Среди подданных царя были иудейские пленники. Некоторые из них адаптировались к положению пленников и, обладая определенными свойствами характера и ума, достигли руководящих позиций в обществе. Одним из таких людей был Мардохей. На его воспитании находилась двоюродная сестра Есфирь, родители которой умерли: она была ему вместо дочери. Есфирь, обладая необычайной красотой, оказалась в числе девушек, отобранных по всей стране для представления царю. Мардохей велел ей никому не говорить, что она иудейка. Царя не интересовало ее происхождение. Она понравилась ему более всех девиц за красоту и хорошие манеры, он полюбил ее и сделал полновластной царицей.

Среди близких к царю вельмож был Аман, чело век гордый и эгоистичный, ненавидевший иудеев. Он обозлился на Мардохея за то, что тот не падал ниц перед ним. «Не только этого иудея следует казнить, — гневался Мардохей, — но и весь его народ истребить!»

Аману удалось внушить царю, что иудеи опасны для государства, не подчиняются законам, а потому их необходимо уничтожить. Он убедил царя издать соответствующий указ и начал готовить истребление иудеев к определенному дню.

Узнав об этом, Мардохей понял, что у иудеев есть только один шанс спастись. Может быть, царь, узнав, что действие его указа распространяется и на царицу, попытается спасти ее и соплеменников. Есфирь была единственным человеком, способным ответить на нужды момента. Поэтому Мардохей велел Есфире идти к царю и молить его помиловать иудеев.

Была ли хоть какая-то возможность выполнить задуманное? Мардохей, безусловно, знал, что никто не имеет права без приглашения показываться на глаза царю. Наказание за такой проступок — смерть. Ни этот закон, ни приказ об ис-

треблении иудеев нельзя было отменить. Только тот человек оставался жив, к которому царь простирал свой золотой скипетр. Словом, опасность погибнуть была вполне реальной.

— Ты знаешь закон, — ответила Есфирь Мардохею. — А я не звана к царю вот уже тридцать дней.

Тогда Мардохей напомнил Есфире, что она иудейка:

— Не ду май, что спа сешься благодаря своему царскому достоинству. Помогая своему народу, ты заботишься и о своей безопасности, — ответил Мардохей. — Кто знает, не для такого ли времени ты получила царское достоинство.

Следует заметить, что имя Есфирь означает *звезда*. Она занимала высокое положение благодаря тому, что Бог давал ей качества и возможность быть своего рода звездой. Но Бог возвысил Есфирь и всех других избранных не для того, чтобы они наслаждались властью. Есфирь, как и любой другой избранный Божий, была возвышена не для того, чтобы наслаждаться властью или блистать красотой. Она получила власть, чтобы послужить своему народу. Есфирь поступила как настоящий руководитель:

— Хорошо, — со гласилась она. — Я пойду, хоть это и против закона, и если погибнуть, погибну. Я отвечаю за последствия моего решения.

Есфирь не только обладала определенными задатками к руководству, но незамедлительно проявила эти качества. Мысленно она уже наметила план действий и понимала, что без поддержки ей не обойтись. Она нуждалась в помощи всего народа и просила своих соплеменников поститься трое суток, пообещав, что сама вместе со своими служанками также три дня и три ночи будет поститься. Эти моменты она обозначила четко.

В эти три дня Есфирь не только постилась: она старательно плачировала и готовила свои действия. Действия складывались в определенной последовательности: она приготовит пир для царя и Амана и, улучив минуту, в надлежащей форме изложит свою просьбу царю. Она в точности последует закону и даст царю время обдумать решение.

На третий день Есфирь оделась по-царски и направилась к тронному залу. Она действовала решительно, но с достоинством. Решившись на по ступок, она под вергалась опасности быть казненной за нарушение царского закона. Она осознанно пошла на это, так как понимала всю важность цели своих действий. Вместе с тем она действовала осторожно, чтобы ничем не оскорбить царя. Она оделась со ответственно обстоятельствам и горючила в над лежащей ма нере. Царь пришел в хорошее расположение духа. Выиграв этот этап, но не забывая о смирении, она ступила вперед и коснулась золотого скипетра.

Есфирь рас судительно следовала своему плану: она не спешила с просьбой, а решила дождаться удобного момента, для чего по просила царя прийти на пир. Постепенно она подвела царя к необходимому разговору и убедила его защитить иудеев.

1 Приведенными предложениями обозначены характеристики, функции и цели руководства Есфири. Перед каждым из предложений выпишите цифру, соответствующую той или иной характеристике, функции, цели.

- | | | |
|-------|--|-------------------------------|
|а | Она желала спасения своему народу. | 1) Характеристика руководства |
|б | Она действовала смело и отважно. | 2) Функция |
|в | Царя необходимо было убедить. | 3) Цель |
|г | Встреча была запланирована заранее. | |
|д | Она отдала четкие распоряжения. | |
|е | Ее поведение было вежливым и исполненным почтения. | |
|ж | Она взяла на себя ответственность. | |
|з | Она действовала рассудительно и последовательно. | |

РУКОВОДЯЩИЕ ПОНИМАЮТ ПРИРОДУ ЦЕЛЕЙ

Цель 2. *Провести различия между конечными и текущими целями.*

Вернитесь к Уп ражнению 1. Вы ви дите, что по зиции **а** (Она желала спасения своему народу) и **в** (Царя необходимо было убедить) — это *цели*. Что между ними общего? Почему мы называем их *целями*? Обратите внимание, что оба этих предложения выражают желаемые результаты, для достижения которых предпринимаются определенные усилия. В чем отличие этих двух це лей? Что бы от ветить на этот во прос, вспомним историю Есфири. Она желала спасения своему на роду — это высшая цель всех дей ствий Есфири. Для дос тижения этой выс шей цели ей не обходимо бы ло убедить царя избавить иудеев от верной гибели. Конечная цель дос тигается по средством оп ределения и дос тижения дру гих це лей. Высшая цель хри стианского служения, называемая *миссией*, имеет духовный смысл, со стоящий в том, что бы приобрести мир для Христа. Каждая поместная церковь ставит перед собой ряд конечных целей. Чтобы достичь этих целей, мы оп ределяем *текущие цели*, или *задачи*.

Теперь обратите внимание на то, как Ес фирь последова тельно выполняла свои задачи. Ей не обходимо было добить ся царского рас положения, убедиться в том, что царь пра вильно понимает ситуацию, а значит, примет правильное ре шение. Так как царь не мог отменить свой приказ, необходи мо было найти способ спасти иудеев и вместе с тем не на рушить закон. Такой способ, не умаляющий царского досто инства, был найден: царь позволил иудеям стать на за щиту их жизни. Благодаря ясному пониманию высшей цели, Есфирь смогла четко определить для себя и своих слуг ряд задач. По мере выполнения этих задач она приближалась к высшей, то есть, к конечной цели.

2 Вспомните при веденный в начале это го уро ка со времен ный пример из жизни поместной церкви. В чем за ключается ситуация, требующая появления руководящего?

.....

3 В чем сходство пастора и Мардохея?

.....
.....

4 Предположим, группа приступает к реализации предложенного пастором проекта. Можете ли вы сформулировать конечную цель для группы?

.....
.....
.....

5 Предположим, вы — молодой человек, который становится руководящим, тем самым создавая условия для начала работы над проектом. Напишите две задачи, которые вам потребуется выполнить для достижения цели.

.....
.....
.....

Почему важно знать задачи

Цель 3. *Рассказать о значении целей и задач.*

Так как конечные, или высшие, цели христианского труда представляются очевидными, многие руководящие забывают о необходимости четкой постановки задач. Они полагают, что формулировки «выполнять волю Господа» и «приобретать души» вполне понятны. Нежелание некоторых руководителей ставить конкретные задачи объясняется, вероятно, их стремлением пребывать оторванными от действительности. Однако, стремясь быть максимально успешными руководителями, мы должны искать руководства свыше на этапе планирования. Плодотворный, приносящий радость труд возможен только при условии четкой постановки задач. Невнимание руководителей к этому аспекту руководства зачастую снижает эффективность их труда и негативно сказывается на церковном служении.

1. *Постановка задач необходима для рационального использования времени, сил и ресурсов.* Четко определяя задачи, мы экономно расходим имеющиеся ресурсы, а значит, более уверенно следуем к намеченным целям. В противном случае какая-то часть работы может оказаться невыполненной, а какая-то часть, напротив, продублированной. Денежные средства могут быть израсходованы не по назначению, а подлинные нужды — остаться невыполненными. Может получиться так, что некоторые из членов группы будут перегружены работой.

2. *Постановка задач содействует сотрудничеству.* Люди ощущают потребность в совместном труде, если знают, почему им необходимо объединить усилия. Призыв пастора: «Давайте вместе поработаем» может не получить должного отклика. «Работать вместе» не имеет смысла, если нет ясного представления о желаемом результате совместного труда.

3. *Постановка задач обеспечивает основу для оценки.* Всякая деятельность может быть эффективной только при условии существования критериев ее оценки. Отсутствие оценки результатов труда ведет к снижению качества работы и заинтересованности работников. За ранее формулируя задачи, мы можем дать оценку результатам и таким образом помочь последователям увидеть достижения или недоработки. Мы обнаруживаем недостатки в организации работы и разумно распределяем свои усилия.

4. *Постановка задач помогает выявить дары и таланты.* Когда обозначен желаемый результат, становится понятно, какие дары и таланты необходимы для выполнения задуманного. Мы находим в себе и в других особые свойства, адекватные поставленной задаче. Вполне возможно, что Есфирь даже не представляла, на что она способна, — до тех пор, пока не поняла, какую именно нужду необходимо восполнить. Четко сформулировав задачи, мы можем поручить их выполнение тем работникам, которые обладают необходимыми для этого качествами. Некоторые из работников добровольно вызываются выполнить ту или иную задачу и таким образом заявляют о себе как о потенциальных руководителях.

6 Стивен работает плотником. Он слышит, как пастор призывает добровольцев поработать в церкви. Как вы полагаете, на какое объявление он откликнется? Обведите кружочком букву, которой обозначено выбранное вами предложение.

- а) Все, кто может, приходят ремонтировать церковь.
- б) Необходимо отремонтировать шесть оконных рам.

7 Обведите кружочком букву, которой обозначен результат постановки следующей за дачи: «На этой неделе каждая группа должна посетить пять семей. Всего таких групп будет три, по два человека в каждой».

- а) Содействовать сотрудничеству
- б) Сэкономить деньги
- в) Обеспечить основу для оценки труда

8 Обведите кружочком букву, обозначающую предложение, которое наиболее полно объясняет значение постановки задач.

- а) Четко определенные задачи позволяют сделать больше работы за меньшее время.
- б) Задачи ставятся для того, чтобы облегчить работу руководящего.
- в) Постановка задач содействует выполнению работы и формирует микроклимат в группе.

РУКОВОДЯЩИЕ БЕРУТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Цель 4. *Найти примеры, поясняющие, почему целеустремленность приносит свободу.*

Очевидно, что ответ б) в последнем упражнении неверен. Определение ясных задач для себя и последователей — это один из наиболее сложных аспектов руководства. Объясняется это тем, что от руководящего требуются абсолютная честность и готовность при любых обстоятельствах взять на себя ответственность.

Вспомним пример из жизни по местной церкви. Пастор сказал, что считает себя ответственным. Он был готов пойти на определенные жертвы: для создания новой церкви ис-

пользовать часть церковных денег и на править работников из числа членов вверенного ему сообщества. Кроме того, выступив с таким предложением, он рискует услышать критические замечания от своей паствы. В подобном положении оказалась Есфирь. Когда Мардохей призвал её, она почувствовала ответственность за свой народ. Когда люди мыслят категориями высших целей церкви и точно знают свои задачи, то с готовностью берут на себя обязательства и ответственность за их выполнение.

Молодой человек, вы названный слушать, пошел так потому, что начал полагать истинную цель церкви. Он был готов взглянуть в лицо реальности и взять на себя ответственность.

Психиатр Уильям Глассер объяснил, как мириться с реальностью и принимать ответственность. Работая с людьми, которые не сумели приспособиться к требованиям общества, он пришел к выводу, что их несчастье в значительной мере объяснялось тем, что они прятались от реальности. Они постоянно находили оправдания своим неудачам, в своих проблемах винили окружающих и обстоятельства. Представьте, что бы сказала Есфирь, если бы она так же относилась к реальности. Наверное, что-то вроде: «Но ведь я слабая женщина. Кто же царь так упрям». Однако она бы могла принять факты такими, какими они есть, и действовать соответственно обстоятельствам.

Такое поведение, по мнению Глассера, — это единственный способ достичь успеха в жизни. Очевидно, что это единственный способ стать успешным руководителем. Глассер считает, что чувство довольства жизнью проистекает от готовности претерпеть лишения ради достижения намеченной цели. Он говорит, что целеустремленность приносит свободу. Если мы честно оцениваем перед собой полагаясь по следствия на свои действия и вслед за этим совершаем эти действия, то обретаем уверенность в себе и достигаем успеха как руководители. Преимущество христианских руководителей заключается в том, что им известно: уверенность в себе — это на самом деле отражение упования на Господа.

9 Письменно воспроизведите слова Есфири, свидетельствующие о том, что она знала о последствиях своего решения и была готова взять на себя ответственность.

.....

Почему, приняв решение, она стала свободной? Не кажется ли вам, что она почти освободилась от страха? Она перестала искать оправдания. Она доказала себе, что способна принять трудное решение. Теперь ей ничто не мешало с верой идти вперед.

10 Обведите кружочком букву, которой обозначен пример, верно, в свете проведенной дискуссии, поясняющий, почему целеустремленность дает свободу.

- а) Джон окончил по следствию своего решения поступить в Библейскую школу, которую он принял, откликаясь на призыв Бога начать служение; решил довести начатое дело до конца и теперь приступает к реализации своего плана. Он чувствует себя уверенно и уже не сомневается в том, что достигнет успеха. Выбрав направление действий, он уже не страдает от неопределенности. Теперь он может полностью сосредоточиться на достижении поставленной цели.
- б) Ревекка без колебаний решает уволиться с работы и отправиться за границу, чтобы там участвовать в деле Господнем. Она оправдывает свой поступок тем, что всегда хотела поработать в этой экзотической стране. Она прямо убеждает себя, что не поддастся на уговоры изменить свое решение. Ревекка надеется, что все сложится так, как ей нужно. Она уверена, что поступила как человек, полностью свободный в своих действиях.
- в) В течение определенного времени Бог призывал Томаса к христианскому служению. Теперь, после долгих молитв и испытания сердца, Томас принимает решение основать новую церковь там, где в этом существует огромная нужда. Он увольняется с работы, покидает семью и друзей — словом, идет на перемены, которых всегда боялся. Более того, он разрабатывает план действий и начинает богослужение в новом городе, полагая, вопреки неуверенности в будущем, что совершает угодное Богу дело. Удивительно

то, что его совершенно не волнуют насущные нужды. Он уверен, что Бог по-может ему довести начатое дело до конца.

- г) Питер размышляет о том, как ему ответить на призыв к служению. Для успокоения совести он рассуждает: «Я не подхожу для этой работы, я боюсь общения с людьми, у меня нет образования, и работа очень трудная даже для опытного служителя. Нет, мне никогда не достичь успеха в деле Господнем. До сих пор мои дела шли неплохо, поэтому нет смысла брать ся за что-то другое». Рассудив так, он старается забыть об этом деле.

11 Это задание поможет вам определить ваше отношение к качествам, необходимым успешному руководящему. Отвечая на вопросы, впишите значок X в соответствующие колонки. За каждую пометку в колонке 1 начисляйте себе три балла, в колонке 2 — два балла, в колонке 3 — один балл.	1 Обычно	2 Иногда	3 Редко
Вы готовы во что бы то ни стало взять на себя ответственность?			
Вы готовы быть абсолютно честными со своими последователями?			
Вы готовы на жертвы ради блага своих последователей?			
Вы готовы услышать критические замечания, призвав последователей пойти на жертвы ради достижения целей?			
Вы готовы потребовать от последователей уяснить истинное назначение церкви — даже если это приведет к отказу от ранее определенных конечных целей собрания?			
Вы готовы смотреть в лицо реальности, принимать факты и действовать исходя из обстоятельств?			

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

	1	2	3
Вы готовы разделить реальные цели и нормы, дать по следователям подробные инструкции и дос тупно объ яснить, как им над лежит действовать?			
Вы готовы терпеть лишения ради достижения целей?			
Понимаете ли вы, что, чес тно оце нивая последствия сво их дей ствий, об ретаете уве ренность в се бе и со вершенствуетесь как ру ководящий?			
Вы готовы выяснить подлинную цен ность це ли, для чего про вести ее оцен ку и со общить о результатах своим последователям?			
Вы готовы считаться с отговорками, когда определяете стандарты и по могаете последователям ориентироваться на них в работе?			
Вы готовы должным образом оце нивать успе хи сво их по следователей, от мечать их дос тоинства и достигнутый прогресс?			



Руководящие помогают работникам принимать реальность

Цель 5. *Указать верные утверждения относительно реалистичного мышления.*

Необходимы реальные задачи. Может существовать искушение «с верой» требовать каких-то особенных результатов. Конечно, вера и упование на Бога обязательно должны при-

существовать, но если люди в эмоциональном порыве возьмутся за не реальные задачи, то их подстерегает разочарование, и в бу дущем они вряд ли со гласятся сотрудничать. Прежде чем взывать к чувствам последователей, руководящий обязан испытать свою веру. Для выяснения реальности цели спросите себя, готовы ли вы произвести оценку результатов труда и ее итоги довести до све деня своих последователей? По силам ли эта цель группе?

Необходимо пре дупреждать о воз можных пре пятствиях. Руководящий, на правляя по следователей к дос тижению реальной цели, не упрощает и не усложняет её. Работники, как правило, лучше кон тактируют с ру ководящим, который способен признать наличие трудностей, просит последователей о молитвенной поддержке, интересуется их мнением. В случае, если работник высказывает неуверенность или сомнение, ру ководящий не дол жен сгла живать фак ты, вы звавшие у работника та кие чув ства. Будет лучше, ес ли он при знает наличие про блемы, пой мет чув ства ра ботника, ска жет: «Я знаю, что это слож ная задача». Руководящий, для ко торого привычной является фраза: «Не выдумывай, ничего сложного в этом нет», рискует остаться без последователей.

Отговорки не должны приниматься. Начиная с событий в Едемском са ду, у лю дей поя вилась при вычка оп равдывать себя, а в сво их не удачах и ошиб ках ви нить дру гих лю дей, сатану, обстоятельства. Всякий раз, на ходя отговорку, человек сни мает с се бя от ветственность и тем са мым ослабляет свои позиции, снижает свою самооценку. Поэтому, принимая отговорки и оп равдания, мы на са мом деле тоже бежим от ответственности. Ответственный руководящий делает то, что Глассер на звал ве личайшей за дачей, стоя щей пе ред человеком: он учит людей отвечать за свои поступки.

Каждому человеку не обходимо знать, что он способен на по ступок. От говорки по могают ему ук лоняться от встречи с реальностью. Чтобы указать ему путь к ус пеху и тем са мым способствовать ус пеху всей церк ви, ру ководящий обя зан ус тановить стан дарты. Ус лышав оп равдание, руководящий не должен говорить «Ничего, все в порядке». С любовью и уважением он должен помочь человеку дейст-

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

зовать сообразно установленным стандартам. От руководителя, в свою очередь, требуются любовь, терпение и готовность идти на риск.

Воздавайте работнику должное за достигнутый успех. Укажите на его хорошие качества, обратитесь к нему по поводу достигнутого прогресса. Затем точно объясните ему, в чем состоит поручение. Определите задачи и нормы. Дайте четкие пояснения и убедитесь в том, что работник понимает, как ему предстоит действовать. Молитесь вместе с работником и дайте ему понять, что надеетесь на успешное выполнение поставленных перед ним задач.

12 Обведите букву, которой обозначен каждый правильный ответ. Какую задачу можно назвать *реальной*?

- а) Ту, которая свидетельствует о вере руководителя
- б) Ту, которая по силам группе
- в) Ту, которая ободрена всеми членами группы

13 Обведите кружочком букву, которой обозначен каждый правильный ответ. Какую помощь в выполнении задач руководитель может оказать своим последователям?

- а) Сказать им, что работа несложная
- б) Выразить сомнение и неуверенность
- в) Понять их трудности

14 Обведите кружочком букву перед каждым **ВЕРНЫМ** утверждением.

- а** *Реалистичное мышление* исключает элемент веры; следовательно, при постановке задач вы можете ориентироваться на результаты, вполне достижимые без веры.
- б** *Реалистичное мышление* признает существование проблем и трудностей; поэтому старайтесь выяснить, в чем они заключаются, просите последователей о молитвенной поддержке, советуйтесь с ними.
- в** *Реалистичное мышление* отказывается принимать отговорки, аргументируя тем, что поступать иначе значит поощрять безответственность.
- г** *Реалистичное мышление* требует выработать стандарты и предложить их последователям в качестве ориентиров;

вместе с тем руководитель обязан считаться с отговорками последователей и в случае, если работники действуют неэффективно, убеждать их в обратном.

- д *Реалистично мыслящий* руководитель всегда добродетельно и искренне воздает должное работникам, ценит их хорошие качества и достигнутый прогресс.

Руководящие платят цену

Цель 6. *Объяснить на практических примерах содержание пяти особенностей руководства.*

Существует цена руководства, и об этом свидетельствуют все рассмотренные нами Библейские примеры. Только одно обстоятельство облегчает уплату этой цены, делает ее разумной — это цель, к которой устремлены все наши усилия. Христианские руководящие знают, что Бог занимает особое место в Его всемирном плане. Их намерения — это Его намерения. Несмотря на это, руководящим известны и потерянности, и отчаяние. В большинстве случаев с такими намерениями можно справиться, если молитвенно применить реалистичное мышление. Нас ждут пробы и конфликты, и мы не сможем достойно справиться с ними, если откажемся признать реальность, так как это сделала Есфирь. Вот лишь несколько фактов, которые следует понять и принять.

1. *Руководящие — это слуги, а не хозяева.* Даже в деловом мире руководитель больше не является «шефом». Ему отведена роль инструктора, наставника, помощника в деле планирования и организации работы. О таком стиле руководства говорил Иисус. История христианства свидетельствует, что величайшие руководящие следовали Его примеру, даже под угрозой смерти.

2. *Руководящие трудятся тяжелее, чем последователи.* В свое время было предпринято исследование, цель которого состояла в том, чтобы выяснить, что общего у наиболее преуспевающих руководителей. Оказалось, что не существует общего для всех набора деловых и личных качеств. Кто-то склонен к авторитарному стилю руководства, а для кого-то более естественен демократизм. Единственное, что роднило

всех руководящих, — это тяжелый труд. Они провели больше бессонных ночей, больше учились и больше работали над собой, чем их последователи.

3. *Руководящие подвергаются критике и об винениям.* Необходимо быть го товыми к то му, что на ши по ступки и методы работы встретят непонимание либо будут превратно истолкованы. Кро ме то го, мы бу дем оши баться, по ходя оби жать лю дей. Если мы при зна ем этот факт и не ста нем рьяно защищаться, то критика будет для нас благословением. Мы в со стоянии трезво взглянуть на свои по ступки и можем воззвать к Господу, чтобы Он помог нам стать более зрелыми.

4. *Руководящие ис пытывают оди ночество.* На лю дях руководящие про изводят впечат ление все общих лю бимцев. Однако хорошие руководящие — это оди нокие лю ди. Мно гим из нас нравится обсуждать с другими лю дьми различные проблемы, делиться своими тяготами. Отчасти этому способствует то, что контакты с лю дьми — это неотъемлемая часть нашей работы. Но когда приходит время для глав ных решений, мы ос та емся на едине с Бо гом. Мы обя заны ува жать частную жизнь и чувства других лю дей. Мы не име ем права вовлекать наши семьи и дру зей в дела церкви. Способы, которыми мы тра тим свое вре мя и си лы, недоступны пониманию большинства лю дей.

5. *Руководящие испытывают стресс.* Нам постоянно не хватает вре мени, а ведь так мно го еще нуж но сде лать. На нас бре менем ложатся надежды, которые связывают с на ми окружающие. Большин ство цер ковных ру ководящих — это руководящие среднего звена. Осуществляя руководство различными группами, они, в свою очередь, на ходятся под контролем пасторов и дру гих церковных должностных лиц. Та ким образом они тер пят двой ную на грузку, пре бывая одновременно в роли последователей и руководящих. Нам знако мо чувство неуверенности, боя знь принять неправильное решение. Мы хо тим нравиться лю дям и вме сте с тем обя заны неуклонно выполнять обязанности руководящих.

15 Объяснить практический смысл каждой из особенностей руководства. Ответы запишите в тетрадь.

а Руководящие — это слуги, а не хозяева.

б Руководящие трудятся тяжелее, чем последователи.

в Руководящие подвергаются критике и обвинениям.

г Руководящие испытывают одиночество.

д Руководящие испытывают стресс.

То, что мы называли *реалистичным мышлением*, требует от нас осознания главенства христианских целей над реальностью со всеми проблемами и трудностями. Осознав это, мы сможем в полной мере уяснить, что от нас требуется. Тогда мы будем избавлены от чувства неуверенности и не станем стремиться к служению, для которого у нас нет ни надлежащих качеств, ни репутации, какая была у Есфири: «*Я полностью посвящаю себя этому великому делу. Я готова отвечать за свое решение*».

16 Некоторые из пяти особенностей руководства вполне можно назвать *вредными факторами*. Это тяжелый труд и строгая дисциплина; критика, обвинения и непонимание; одиночество и стресс. Мы убедились, что Есфирь решилась на беспрецедентную жертву, согласившись принять последствия своего выбора, какими бы страшными они ни оказались. Письменно расскажите, почему вы хотите испытать на себе вредные факторы руководства.

Вопросы для самопроверки

- 1 В Книге Есфирь мы находим великолепный пример руководящего, ...
 - а) возвышенного за огромный талант.
 - б) которому возвышение по могло пре одолеть личные проблемы.
 - в) который пришел, чтобы восполнить нужду.
 - г) который появился на волне общественного интереса.
- 2 Какой великий принцип эффективного руководства в период кризиса задействовала Есфирь, когда приняла решение: «Пойду к царю, и если погибнуть, погибну»?
 - а) Руководящие должны быть готовы к выполнению великих задач.
 - б) Руководящие должны быть готовы во что бы то ни стало взять на себя ответственность.
 - в) Руководящие должны быть готовы к тяжелому труду ради достижения целей.
 - г) Руководящие должны быть готовы к тому, что в трудные времена останутся в одиночестве.
- 3 Все утверждения, за исключением одного, — это принципы здравого руководства, которыми руководствовалась Есфирь. Что из перечисленного НЕ относится к их числу?
 - а) Руководящие существуют для всеобщего блага.
 - б) Руководящие привлекают в работу своих последователей, распределяет между ними задания и делится с ними информацией.
 - в) Руководящие определяют процедуру, адекватную ситуации, в которой он находится.
 - г) Только быстрота действий обеспечивает смелость и решительность поступкам руководящего.
- 4 Желание видеть свой народ спасенным — конечная цель, которой были подчинены все действия Есфири. Такая цель называется ...
 - а) миссией.
 - б) задачей.
 - в) текущей задачей.
 - г) вдохновляющей целью.

- 5** Стремясь к ко нечной цели, Есфирь определила ряд промежуточных целей, или задач, называемых ...
- а) заключительными целями.
 - б) высшими целями.
 - в) организационными целями.
 - г) текущими целями.
- 6** Все приведенные утверждения, кроме одного, объясняют важность постановки задач. Какое утверждение НЕВЕРНО?
- а) Постановка задач помогает сэкономить время, силы и ресурсы.
 - б) Постановка за дач со действует со трудничеству и соз дает основу для оценки достигнутых результатов.
 - в) В постановке задач и целей нет ничего сложного.
 - г) Постановка задач помогает выявить дары и таланты.
- 7** Правильно поставленные задачи ...
- а) содействуют достижению желаемого результата и формированию настроения в группе.
 - б) облегчают труд ру ководящего и по зволяют об ходиться без текущего контроля.
 - в) позволяют за меньшее время сделать больше работы.
 - г) помогают ру ководящему быть бес пристрастным и со всеми со трудниками под держивать оди наково ров ные от ношения.
- 8** Термин, ко торым обоз начена ре шимость ру ководящего выполнить подлинное назначение и те кущие задачи церкви, — это ...
- а) реализм.
 - б) ответственность
 - в) признание.
 - г) реакция.
- 9** Термин, которым обозначен процесс оценки руководящими значения христианских целей в контексте реальной ситуации, — это ...
- а) мышление категориями возможного и невозможного.
 - б) христианский идеализм.
 - в) реалистичное мышление.
 - г) осознание.

10 Соглашаясь с отговорками последователя касательно невыполнения поставленной задачи, руководящий тем самым ...

- а) демонстрирует гибкость и христианское милосердие.
- б) уклоняется от ответственности и это же по зволяет последователю.
- г) показывает, что быть до брым важнее, чем быть от ветственным.
- д) показывает, что любовь помогает ему избегать конфликтных ситуаций.

11 Перед каждым из фак тов впишите цифру, которой обозначен вариант реакции руководящего на этот факт.

- 1) Руководящие — это слуги, а не хозяева.
- 2) Руководящие трудятся тяжелее, чем последователи.
- 3) Руководящие подвергаются критике и обвинениям.
- 4) Руководящие испытывают одиночество.
- 5) Руководящие испытывают стресс.

.... а Руководящий все сильнее осознает необходимость полностью довериться Господу.

.... б Руководящий вы ступает в качес тве на ставника, ин структора и помощника.

.... в Руководящий при знает, что ино гда ок ружающие не всегда правильно понимают мотивы его решений и поступков; по этой причине он приучает се бя не об ращать внимания на реакцию последователей.

.... г Руководящий осознает, что в си лу занимаемого положения подвергается давлению извне. Он так же понимает, что тру дится для де ла Гос подня, и Гос подь об лечет его силой.

.... д Руководящий понимает, что должен быть всецело предан сво ему слу жению, по казывать по следователям пример во всем.

Ответы на вопросы урока

- 9 «...и если погибнуть, погибну» (Есф. 4:16).
- 1 а 3) Цель.
б 1) Характеристика руководства
в 3) Цель.
г 2) Функция.
д 2) Функция.
е 1) Характеристика руководства.
ж 1) Характеристика руководства.
з 1) Характеристика руководства.
- 10 Ответы а) и в) верны, ответ б) — на против. Ревекка не свободна, потому что не посвятила себя делу достижения цели. Ее *эмоциональный порыв не является основой для решения такого рода, и надежда не приносит ей ощущение свободы*. Ответ г) — это типичный пример уклонения от ответственности. Запомните: Бог не призывает способных; Он наделяет способностями призванных.
- 2 Существовали люди, оставленные без евангельского свидетельства.
- 11 Если вы набрали от 24 до 36 баллов, то поступаете, как преуспевающий руководитель. Если количество баллов меньше 24, вновь прочитайте список и с Божией помощью примите четкое решение начать делать то, о чем забываете сейчас.
- 3 Он видит нужду и ищет руководителя, способного ее исполнить.
- 12 б) Ту, которая по силам группе
- 4 Ваш ответ. Я предлагаю такой вариант: приобрести жителей этой местности для Господа и предоставить им место для поклонения.
- 13 в) Понять их трудности.

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

- 5 Ваш ответ мог бы быть таким: 1) создать группы посещения, 2) создать комитет для работы над планом строительства.
- 14 а Неверно.
б Верно.
в Верно.
г Неверно. (Он требует работать в соответствии со стандартами. Кроме того, он наставляет их и помогает ориентироваться на стандарты.)
д Верно.
- 6 б) Необходимо отремонтировать шесть оконных рам.
- 15 Ваши ответы могут отличаться от предлагаемых мною вариантов:
- а Я обязан быть помощником, а не наблюдателем.
б Я должен по-прежнему давать окружающим пример в работе, пунктуальности, соблюдении стандартов и самосовершенствовании.
в Я должен быть готов к непониманию, критике и обвинениям. Если я допущу ошибку, то без условно признаю, что должен поработать над собой, и буду искать в этом деле помощи у Господа.
г Я должен быть готов к одиночеству; однако более глубокое общение с Господом поможет мне заполнить пустоту.
д Я должен понимать, что в силу занимаемого положения подвержен различным стрессам. Поэтому я должен возрастать в общении с Господом, облекаться силой, чтобы самые сложные обстоятельства не отвратили меня от Него, а еще больше приблизили.
- 7 Ответы а) и в) верны.
- 16 Ваш ответ. Наверное, каждый руководящий скажет вам, что решил на это служение потому, что осознал: дело Господнее заключается в том, что бы идти к людям и нести им Божию любовь. Откликнувшись на вопрос Господа: «...кого Мне посылать? и кто пойдет для Нас?» (Ис. 6:8), они решили *во что бы то ни стало* достичь целей,

к которым Бог призвал их. Приняв такое решение, они наперекор трудностям радуются плодам своего труда и наслаждаются подлинной свободой. Более того, они по-настоящему уверены в себе, потому что уверены в Господе.

- 8 в) Постановка задач содействует выполнению работы.

УРОК 8

РУКОВОДЯЩИЕ ТРУДЯТСЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

Майкл гостил у тети в деревне. Как-то раз они вместе отправились на рынок и там встретили пастора поместной церкви.

— Я слышал, вы хороший оратор, — сказал пастор. — Вы не могли бы выступить с проповедью перед нашим собранием вечером в среду?

Майклу приятно было слышать это, но он ответил со смирением:

— Я не знаток ораторского искусства, но буду рад послужить к славе Господа.

На книжной полке в тетушкином доме Майкл нашел Библию, тетрадь и несколько книг, которые могли ему пригодиться. Он решил выступить с проповедью о поклонении и благодарении, которую когда-то подготовил и которая была тепло принята слушателями. Конечно, он повторил материал, не забыл и о молитве. Он составил новый план, подобрал ряд примеров, попрактиковался в чтении отрывков из Писания. «В проповеди есть сильные места, — сказал он себе. — С Божией помощью я выступлю успешно».



— Вы не могли бы выступить с проповедью?

Знакомая ситуация, не правда ли? Она повторяется так часто, что мы не находим в ней ничего странного. Однако Майкл и пастор допустили серьезную ошибку, которую очень часто совершают компетентные и ревностные христианские руководящие. Как вы думаете, что это за ошибка?

Данный урок посвящен рассмотрению этого и других вопросов касательно того, как руководящие определяют задачи и работают над их выполнением. Библейским примером нам послужит апостол Петр. Христианским руководящим есть чему поучиться у него!

План урока

Петр — целеустремленный руководящий
Системный характер христианского служения
Управление посредством постановки задач

Цели урока

По завершении этого урока вы должны суметь:

- В повествовании о Петре выделить принципы руководства, осмыслить и применять их.
- Объяснить, в чем состоит системный подход к христианскому служению.
- Составить план определения задач и работы по их выполнению.

Учебные задания

1. Прочитайте Лук. 22:24-32; Иоан. 21:15-22 и 1 Петр. 5:1-4.
2. Изучите материал урока и ответьте на учебные вопросы.
3. Ответьте на вопросы для самопроверки и тщательно сверьте свои ответы с теми, которые помещены в конце учебника.

Ключевые слова

сохранение
угрызения совести

Разработка урока

ПЕТР — ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ

Петр получил наставления от Иисуса

Цель 1. *Найти надлежащее объяснение наставлениям, которые Иисус дал Петру.*

Через весь данный курс красной нитью проходит истина: христианское руководство — это процесс оказания помощи людям в выполнении Божия замысла. Нигде эта истина не проявилась так очевидно, как во взаимоотношениях Иисуса Христа и Его учеников. Почти всё, что Он говорил им, имело двойное толкование. Первое предназначалось для назидания

ния учеников, второе — в помощь им как учителям, а значит, и для сохранения Евангелия. Великолепный пример этому находим в Лук. 22.

Готовясь вступить на крестный путь, жестоко скорбя о Себе и о Своих учениках, Иисус думал о будущем Своего Царства. Обращаясь к Петру кротко и с любовью, Он тем не менее не мог позволить ему забыть о призвании к руководству. Невозможно без печали читать, как в священный час накануне Тайной Вечери ученики спорили о том, кто из них должен почитаться большим. Вместе с тем мы радуемся откровению о человеческих качествах, которые Бог употребляет по Своему усмотрению. Мы благодарны Иисусу за то, что Он сделал Петра образцовым христианским руководящим.

Очевидно, Петр был абсолютно уверен в том, что занимает особое положение. Он заявил о своей верности Христу и, возможно, сумел создать впечатление, что любит Господа сильнее всех. Кротко, но твердо Иисус дал ему понять, что исповедание веры не есть признак исполнения подлинной силой. Он предсказал Петру, что тот не устоит в вере и поддастся дьявольскому искушению. «Но Я молился о тебе, — сказал Иисус, — чтобы не оскудела вера твоя; и *ты некогда, обратившись, утверди братьев твоих*» (Лук. 22:23). В этих стихах заключены два великих урока для руководящих. Первый урок — это предостережение против самоуверенности. Второй урок состоит в том, что руководящие должны использовать личный опыт для оказания помощи другим людям. Даже падение может стать для нас благословением, если мы становимся мудрее, учимся сопереживать.

Как и предсказывал Иисус, Петр попал в дьявольские сети. Но Петр, человек слабый, все же был предан Иисусу. Терзаясь угрызениями совести, он извлек урок из происшедшего. Наверное, он искал возможность выразить веру и любовь, которые переполняли его сердце. Иисус использовал эту ситуацию, чтобы раскрыть Петру глубинную сущность его призвания. Вспомните или прочитайте Иоан. 21:15-17.

— Любишь ли ты Меня? — спросил Иисус.

— Так, Господи! — ответил Петр. — Ты знаешь, что я люблю Тебя.

— Паси агнцев Моих, — сказал Иисус.

Иисус трижды повторил Свой вопрос, и всякий раз ответ Петра был тот же. И трижды, отвечая на слова любви, Иисус поручал Петру задание: «Если ты любишь Меня, паси агнцев Моих. Паси овец Моих».

«Запомним, что дала Петру любовь, — говорит комментатор Библии У. Баркли. — Любовь дала ему служение».

Все Библейские примеры призвания к руководству указывают на существование особой ситуации или нужды, требующей внимания, чтобы мог совершиться Божий замысел. Поэтому Иисус и поручил Петру пасти Его овец. Иисус завершил земную часть Своего спасительного труда. Известно, что Бог замыслил создать Церковь, чтобы продолжить дело Иисуса, задействовав человеческие инструменты. Иисус выразил Свою любовь к Петру тем, что дал ему задание, предусмотренное этим великим планом. Петр выразил свою любовь тем, что принял задание.

Речь Иисуса мы называем образной: под *агнцами* и *овцами* Он подразумевал людей, а словом *пасти* обозначил труд научения и помощи. Используя образную речь, Он смог в нескольких словах рассказать о безотлагательности и важности Благой вести. Проанализируем смысл этих слов.

1-4 Обведите кружочком букву, которой обозначен наиболее полный ответ на каждый из предлагаемых вопросов.

1 Что подразумевал Иисус, когда говорил: «Паси овец Моих»?

- а) Накорми голодных.
- б) Будь учителем и наставником людям, терпящим духовные нужды.
- в) Позаботься обо всех аспектах деятельности Церкви.

2 Почему Иисус поручил Петру пасти овец?

- а) Люди, подобно голодным овцам, испытывали нужду.
- б) Петр лучше остальных знал Слово.
- в) Петр сильнее остальных любил Иисуса.

3 Почему Петр согласился пасти овец?

- а) Он хотел продемонстрировать свои способности.
- б) Он хотел оправдаться в своем отступничестве.
- в) Он любил Иисуса.

4 Какую цель преследовал Иисус, когда поручил Петру пасти агнцев и овец?

- а) Добиться, чтобы ученики всегда были счастливыми и довольными.
- б) Дать Петру место церковного руководителя.
- в) Выполнить Божий план для Церкви.

Петр наставляет пастырей

Цель 2. *Объяснить связь пастырских поучений Петра и наставлений, которые Петр получил от Иисуса.*

В процессе подготовки к уроку вы, несомненно, прочитали рекомендованный отрывок из Писания, 1 Петр. 5:1-4, и всё-таки советуем восстановить в памяти содержание этого Библейского текста.

В посланиях Петра, пронизанных духом кротости, неизменно присутствует глубокая забота о человеческих нуждах. По мнению богословов, такая теплая манера общения говорит о Петре как о почти идеальном пастыре. Мы знаем, что он хорошо запомнил уроки Иисуса, потому что нашел им великодушное применение в своем служении. Подтверждение этой мысли находим в нескольких строках из Первого послания апостола, свидетельствующих о его послушании словам Иисуса и понимании христианского руководства.

1. *Смирение.* Петр был апостолом и считается первым среди них. Однако он без каких-либо оговорок называет себя «сопастырем», таким образом определяя свое место не над теми, кого он наставляет, а среди них. Эта концепция присутствует и в его наставлениях пастырям быть примером стаду. Своим примером руководящий показывает, какими он хочет видеть своих последователей. Последователи не могут быть иными, чем их руководящий. Это обстоятельство весьма тесно сближает руководящего и последователей.

2. *Понимание человеческих нужд.* В иудейском и эллинском обществах пастыри (пресвитеры, т.е. старейшины) выполняли важные функции: они совершали суд, решали финансовые вопросы, действовали как управители и учителя, словом, восполняли нужды людей. Институт старейшин (пастырей) был перенесен в раннюю Церковь. Петр, называя себя пастырем, определяет свое место среди тех, чьей обязанностью было восполнение нужд людей. Известно, что Петр жил во времена жестоких гонений на христиан, когда учителей было крайне мало. Существовала потребность в руководящих, обладающих качествами пастыря, то есть усердием и кротостью. «Пасите Божие стадо, какое у вас», — наставлял он пастырей.

3. *Понимание того, что стадо принадлежит Богу.* Петр был призван постоянно напоминать о том, что люди — это Божие стадо, которое Он отдал под опеку пастырей. Апостол словно внушал пастырям: «Памятуя о том, что Христос отдал Свою жизнь за людей, относитесь к ним со смирением и ответственностью». Также внимательно нужно отнестись к словам *которое у вас*. Этими словами Петр давал понять, что Бог доверил Свой народ пастырям для надлежащего попечения. Он хочет, чтобы пастыри, то есть руководящие, к каковому относимся и мы с вами, заботились о Его стаде так, как *угодно Ему*. Баркли говорит: «Бог определил нам задачу, и мы обязаны выполнять ее так, как это делал бы Он Сам. Это — высший идеал служения в христианской церкви».

4. *Мотивация, или побуждение, к христианскому служению.* Петр также просил пастырей служить охотно. Он сформулировал три фактора мотивации: во-первых, пастыри должны не бояться трудностей служения; во-вторых, они не должны служить так, словно вынужденно выполняют какую-то неприятную обязанность; в третьих, они не должны стремиться к положению руководящих из корыстных побуждений.

Из наставления Петра следует, что руководящим не должен быть человек алчный и тщеславный. Подчас тщеславие представляет для руководящего куда большую опасность, не-

жели корыстолюбие. Когда руководящий увлечен погоней за популярностью, он забывает о том, что его цель — восполнить нужды людей. Руководство дается не за личные заслуги, это не почетная награда и не завоеванное право. Эту задачу возлагает на нас Бог. Это любовь в действии.

5. *Осознание целей служения.* Как явствует из посланий Петра, он никогда не забывал о высшей цели — быть готовым к пришествию Христа, Который взыщет своё. «И когда явится Пастыреначальник», Он призовет Свое стадо из-под верной опеки тех, кому вверил Своих овец. Тогда «вы получите неувядающий венец славы».

5 Соотнесите принципы руководства (справа) с фактами из учения Иисуса (слева).

- | | |
|---|---------------------------|
|а Иисус поручил Петру пасти овец. | 1) Смирение |
|б Иисус спросил Петра: «Любишь ли ты Меня?» | 2) Понимание потребностей |
|в Иисус сказал: «...будьте готовы, ибо... придет Сын Человеческий» (Матф. 24:44). | 3) Стадо принадлежит Богу |
|г Иисус употребил слова «Моих овец». | 4) Правильная мотивация |
|д Иисус предсказал Петру его отступничество. | 5) Осознание цели |

6 Используя образную речь, Иисус открыл Петру подлинное назначение руководящего. Он не сказал Петру: «Стань великим руководящим», а просил его:

- а
- б Петр использовал тот же образ, когда наставлял пастырей:

СИСТЕМНЫЙ ХАРАКТЕР ХРИСТИАНСКОГО СЛУЖЕНИЯ

Цель 3. *Выбрать верные утверждения относительно системного подхода.*

Научившись ориентироваться в понятиях *задачи, цели и нужды*, поговорим о них более подробно: выясним, как эти понятия соотносятся между собой в контексте *системы*, каковой является христианское служение. В Уроке 7 обсуждались природа и значение задач. Тема этого урока — постановка и использование задач в планировании и работе с людьми.

Системный подход

Системный подход — это систематизированный, то есть упорядоченный, взгляд на процессы, происходящие в организации или характеризующие работу руководителя. Появлению идеи о таком подходе предшествовало желание руководителей полностью осмыслить тот процесс, который называется руководством. Руководящие большей частью были заняты планированием программ и попытками привлечь людей к выполнению задач разного рода. Однако кое-кого из руководителей беспокоили вопросы: «К чему мы на самом деле стремимся? Насколько эффективны прилагаемые усилия?»

Эти любознательные руководящие поняли, что всякая организация занята двумя видами деятельности: она занята обеспечением своего существования и производит продукцию. Церковные руководящие были несколько смущены этим открытием, так как затруднялись сказать, какая часть их труда направлена на поддержание существования организации, а какая — на благо общества. Бывало так, что они начинали новые проекты, выписывали новые книги для Воскресных школ, а потом оказывалось, что церкви такая деятельность никакой пользы не принесла. Почему? Вывод таков: каждый вид их деятельности рассматривался изолированно, без учета взаимосвязи с другими видами и без определения желаемого результата.

Некоторые руководящие предположили, что, рассматривая деятельность церкви как единую систему, состоящую из различных частей, смогут найти способы повышения эффективности своего труда. Они выяснили, что существует специальный способ исследования деятельности фирм, государственных учреждений и учебных заведений, так называемый

системный анализ, и что цель этих исследований — изучить работу всех частей организации, с тем чтобы выяснить, как они взаимодействуют между собой и с организацией в целом.

Позже такому анализу подверглась деятельность целого ряда христианских организаций, и во всех случаях были получены весьма сходные результаты. Главный вывод таков: для выполнения любого вида деятельности необходимо привести в действие механизм «вход — преобразования — выход». *Входная* величина подвергается процессу обработки, т. е. *преобразованиям*, итогом чего является *выходная* величина. С учетом этого обстоятельства становится очевидно, что любая организация — это *система*, преобразующая *входные величины в выходные*.



Первый вывод, который появляется при рассмотрении такой упрощенной схемы, кажется очевидным: чтобы получить хорошие выходы, необходимо иметь хорошие входы и правильно провести преобразования. В качестве следующего вывода может быть мысль о том, что руководящий должен твердо знать, каков желаемый результат; в противном случае он не сможет контролировать входы и преобразования.

Вот пример из повседневной жизни: приготовление пищи. Ингредиенты укладываются в кастрюлю, подвергаются тепловой обработке — и получают готовую пищу. Понятно, что повар, прежде чем выбирать ингредиенты и вид их обработки, должен знать, какое блюдо он готовит. Хлеб, например, выпекается из определенного набора продуктов, по определенной технологии. Для супа потребуются совершенно другие продукты и технология.

Повар обычно знает, каков желаемый результат его стараний; он знает свою задачу. Поэтому в каждом случае он использует необходимые продукты, которые подвергает необходимой обработке. Печально осознавать, что руководящие подчас настолько слабо представляют себе свои задачи, что не могут правильно выбрать входы и определить преобразования. Они составляют план действий, в точности не зная, каков желаемый результат этих действий.

Вспомним пример, помещенный в начале урока. На входе у Майкла были хороший материал и основательная подготовка. Он спланировал преобразования — подготовку проповеди. Однако усилия Майкла не были направлены на достижение какого-либо конкретного результата. Он сосредоточился на подготовке проповеди, но не подумал о людях, которым проповедь предназначалась. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо рассматривать христианское служение как систему, научиться четко определять цели и находить или обеспечивать всё, что необходимо для их достижения.

Продолжим исследование христианского служения как системы, для чего обратимся к более подробному и полному способу характеристики. Элементы данной системы таковы:

1. *Высшая цель.* Цель — посредством Церкви Божией выполнить высший замысел Бога.

2. *Взаимоотношения.* Общение с людьми — неотъемлемый элемент христианского руководства. Пребывая в общении с Христом, мы тем самым получаем мотивацию развивать общение с другими руководящими, верующими и людьми, к которым мы идем во имя Христа. Обязанность руководящего — установить и поддерживать рабочие взаимоотношения с последователями и внутри группы.

3. *Потребности.* Различие между существующим положением вещей и задачей, над выполнением которой мы работаем, называется потребностью. Руководящие призваны, потому что существуют нужды. Планируя работу, руководящий должен уметь четко определить, ориентирована ли эта работа на нужды людей? Каковы эти нужды? Будут ли они восполнены в результате выполнения задачи?

4. *Задачи.* Желаемые результаты — это задачи. При постановке задач следует ориентироваться на достижение результата, а не на действия, которые необходимо для этого предпринять. Например, задача состоит не в том, чтобы провести собрание, а в том, чтобы на этом собрании решить конкретный вопрос.

5. *Задания.* Задания — это то, что нужно сделать для выполнения задачи. Задания — это процессы, в том числе планирование. Руководитель определяет задания для себя и для своих последователей.

6. *Оценка.* Система неполна, если в ней не предусмотрен этап оценки. Оценка — это количественное определение достигнутых результатов. Выполнены ли задачи? Восполнены ли нужды? Какие взаимоотношения сложились? Правильно ли распределены задания? Была ли возможность выполнить их лучше? Отвечая на эти вопросы, руководитель определяет необходимость и объем корректировки деятельности группы. В процессе оценки выясняется необходимость в улучшении взаимоотношений, обнаруживаются или возникают новые нужды, определяются новые задачи, точнее распределяются задания.

В диалоге Иисуса и Петра обозначены почти все элементы системы христианского служения: *высшая цель* — выполнить волю Господа; *взаимоотношения* Иисуса и Петра — это взаимоотношения любящего Учителя и ученика, который отвечает Ему любовью; *нужда* — духовный голод народа; *задача* — духовно питаемый народ, *задание* — накормить людей.

7 Обведите кружочком букву, которой обозначено каждое ВЕРНОЕ утверждение касательно системного подхода к христианскому служению.

- а Системный подход — это понимание деятельности организации и работы руководителя как системы.
- б Для системы характерно прежде всего единство взаимозависимых элементов.
- в Если организация — это система, значит, она функционирует как машина.

- г Системный подход помогает руководителям осознать их место в организации, осмыслить взаимоотношения с другими руководителями и работниками.
- д Системный подход помогает руководящему адекватно определить задачи.
- е Мы изучаем системный подход прежде всего потому, что это возможность найти способы усовершенствования нашего труда.



1. Установить и поддерживать взаимоотношения **2.** Определить потребности **3.** Определить задачи

4. Распределить задания **5.** Оценить результаты

8 Вспомните об организации, где вы трудитесь, или об известном вам проекте. Как бы вы проанализировали работу? Каковы взаимоотношения участников работы? Существуют ли проблемы, возникшие как следствие непонимания между работниками и руководящими? Существуют ли особые нужды? Помните, что нужды обусловлены возрастными, духовными, социально-экономическими и другими факторами. Можете ли вы назвать какие-либо задачи? Какие задания требуются для выполнения задач? Как бы вы оценили полученный результат? Выполните задание письменно: эти записи пригодятся вам в будущем.

Понимание потребностей людей

Цель 4. *Найти правильные утверждения касательно оценки потребностей.*

Вы помните, что поведение Майкла и пастора служит примером серьезной ошибки, характерной для многих ревностных и компетентных христианских руководителей. Вернитесь к первой странице урока, прочитайте рассказ и попробуйте определить, в чем же состоит ошибка.

9 Кратко, в письменном виде, расскажите, какую ошибку, на ваш взгляд, допустили Майкл и пастор.

Не находите ли вы, что ваш ответ непосредственно связан с материалом урока об общении. Для того, чтобы донести проповедь до людей, следует хотя бы что-нибудь знать о них. Ни пастор, ни Майкл даже не вспомнили об особенностях и нуждах собрания, которому предназначалась проповедь.

У нас, христианских работников, есть преимущество перед представителями делового мира. Мы имеем водительство Святого Духа. Он знает людей и способен направлять нас в учебе и молитве. Многие ревностные и компетентные христианские руководящие полагаются исключительно на эту истину. Однако было бы крайне непоследовательно потратить время и силы на подготовку хорошей проповеди, а затем сказать, что эффективность проповеди и нужды собрания не имеют никакого значения.

Оценка нужд — это, похоже, та часть христианского служения, которую упускают из виду чаще остальных. Это совершенно неправильно, потому что, как известно, все части системы взаимосвязаны. Если мы не понимаем потребности людей, то не можем адекватно определить задачи.

Характерно, что Иисус гораздо чаще говорил с людьми как равный, а не как проповедник. Мы знаем, что Он велел Петру нести людям полученное знание, а не просто извлечь урок из отступничества. Он велел Петру пасти овец, а не быть хорошим руководящим. В Своем служении Иисус учитывал нужды людей различных возрастных и социальных групп. Он, безусловно, знал, что все они нуждаются в спасении, но не строил общение с ними на основании «проповеди спасения». Он давал воду жаждущим, исцеление — немощным, хлеб — голодным. Следуя Его примеру, Петр показывает, что ему известно о страданиях и гонениях, пережитых именно этими людьми.

Будучи абсолютно уверенными в божественности Христа, мы подчас забываем о том, как важно выявлять потребности людей. Но Ему, в отличие от нас, не нужно было заниматься анализом ситуации, чтобы знать нужды. Наша обязанность — восполнять нужды, применяя для этого доступные нам средства, — точно так же, как Иисус применял средства, бывшие в Его распоряжении.

Методы оценки потребностей

Помимо неформальных способов оценки потребностей, существуют теории потребностей, разработанные специалистами в вопросах менеджмента. Некоторые из этих теорий с огромным успехом применяются в христианском служении. Вам следует иметь общее представление о некоторых из этих теорий и понимать общие для них основополагающие принципы, чтобы адаптировать их к вашему служению. Кратко охарактеризуем четыре способа определения потребностей.

1. *Предварительная оценка.* Начиная служение в незнакомой местности, приступая к созданию церкви или к занятиям в воскресной школе, планируя проведение собраний, вы почти ничего не знаете о нуждах людей, среди которых

оказались. Не пускаясь в предположения, руководитель просит людей поделиться своим видением потребностей — рассказать, в чем они нуждаются. Мнение выясняется путем осмотра, опроса или в личной беседе. Руководителю может вполне обоснованно показаться, что у людей нет адекватного представления о своих потребностях. И всё-таки для предварительной оценки потребностей очень важно выяснить, как люди сами оценивают свои потребности. От руководителя требуется умение слушать: внимательный человек будет принят группой и получит поддержку в работе.

2. *Выявленные нужды.* Нужды выявляют те, кто занимает руководящие позиции. Руководитель лично или с чьей-либо помощью выявляет потребности, составляет их список и просит членов группы обозначить, действительно ли эти нужды существуют и в какой мере восполняются организацией. Таким образом руководитель может узнать, какой результат деятельности или мероприятия будет воспринят группой как успешный. В случае, если нужды не восполняются, проводятся организационные перемены.

3. *Известные нужды.* В ситуации, когда выполнить поставленные задачи не удалось, руководитель должен спокойно принять реальность и помочь в этом своей группе. Руководитель обязан заботиться о том, чтобы потребности получали исчерпывающую характеристику: у руководителя и у группы не должно быть расхождений в понимании нужд. В христианском служении некоторые нужды едины для всех и не подвергаются сомнению. Долг руководителя — руководить группой при постановке задач и нахождении путей их выполнения.

4. *Сопоставление нужд.* Сопоставление значимости нужд и определение приоритетов жизненно важно для большинства организаций. Руководитель обязан решить, как послужить для восполнения потребностей. С этой целью он просит членов группы классифицировать цели по степени важности.

10 Выполняя итоговое задание по теме «Оценка потребностей», обведите кружочком букву перед каждым **ВЕРНЫМ** утверждением.

- а** Нужды людей не учитываются, потому что руководящие безразличны к этому вопросу.
- б** Чтобы адекватно определить задачи, необходимо понимать потребности.
- в** Идея об оценке нужд подкрепляется Писанием.
- г** Один из способов, при помощи которого руководящий может сделать свой труд более эффективным, состоит в том, чтобы просить последователей сформулировать их нужды.
- д** Чтобы установить обоснованные приоритеты в вопросах использования времени и денег, руководящий обязан понимать потребности последователей.

УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

Цель 5. Дать определение понятию задача в контексте системного подхода и объяснить принцип управления посредством постановки задач.

Мы убедились, что нужды и задачи — это взаимозависимые элементы системы, каковой является христианское служение. Чтобы эффективно и адекватными способами служить людям, необходимо знать их потребности. Выявив и четко обозначив нужды людей, мы можем определить свои задачи. Задачи — это желаемый результат нашего труда. В Уроке 7 говорилось о значении задач. Теперь наше представление о значении задач стало более четким, поскольку мы рассматриваем задачи как часть единой системы.

Руководящие обязаны контролировать работу и обеспечивать ее выполнение, то есть осуществлять *управление*. Такой вид управления требует определить задачи и организовать работу так, чтобы эти задачи выполнить. Это, пожалуй, наиболее эффективный способ управления любым видом деятельности. В христианском служении большая часть проблем обусловлена тем, что руководящие не определяют задачи или не видят разницы между задачей и деятельностью. Все свое

внимание они направляют на проведение собраний и разработку различных проектов. Они убеждены, что такая работа совершается к славе Господа, но при этом не могут с уверенностью сказать, насколько успешна их деятельность и существует ли потенциал для повышения ее эффективности.

Рассматривая свою работу или организацию как единое целое, определяя посильные задачи, которые поддаются изменению, вы учитесь *управлять посредством задач*.

Вспомните Есфирь. Всё, что она делала, было направлено на достижение цели — спасение ее народа от гибели. Для выполнения своего замысла — достижения высшей цели — Есфирь должна была выполнить ряд задач, например, привлечь к себе внимание царя и угодить ему.

В качестве примера рассмотрим подготовку и выступление с проповедью. Допустим, что конечная цель состоит в приведение людей ко Христу. Чтобы осуществить эту цель, мы ставим перед собой задачу: выступить с эффективной проповедью. Чтобы выполнить эту задачу, мы должны подготовить содержательную проповедь и донести ее до аудитории. Каждое из этих требований также становится нашей задачей. Чтобы подготовить содержательную проповедь, мы должны обладать навыками изучения Библии, что, в свою очередь, предполагает умение пользоваться симфонией и комментариями. Разумеется, для этого мы должны уметь читать. Чтобы донести проповедь до аудитории, нам, возможно, понадобится пройти курс подготовки проповедников. Кроме того, пригодится знание грамматики и специальной лексики. Итак, для достижения конечной цели мы должны выполнить ряд задач. Совершенно необходимо, чтобы руководящий понимал и мог объяснить это правило своим последователям. В этом и состоит управление посредством постановки задач.

Как управлять посредством постановки задач

1. *Ознакомьтесь с историей группы и нынешним положением дел.* Изучите развитие организации, выясните, что было достигнуто в прошлом. Постарайтесь честно оценить нынешнее положение дел. Насколько успешны ваши дейст-

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

вия? В чем достигнут успех, что требует доработки? Что еще можно сделать?

2. *Ставьте реальные задачи.* Что, на ваш взгляд, можно сделать для восполнения нужд людей, которым вы желаете служить? Полагаясь на водительство Духа, решите, какой результат ожидаете увидеть по истечении определенного времени. Ставьте высокие цели, но не бойтесь быть реалистами. Вашим последователям необходимо знать, что от них требуется полная отдача и что вы упоаете на Господа. Но если задачи покажутся им нереальными, разочарования не избежать.



Классификация целей по степени важности

3. *Ставьте только такие задачи, которые поддаются измерению.* Заранее определите лимит времени и способ оценки результата. В противном случае вы не сможете определить, достигнут ли желаемый результат. Необходимо четко знать, что должно быть сделано к определенной дате.

4. *Обеспечьте точное понимание задач вашими сотрудниками.* Руководящий обязан делиться с последователями своим видением и пониманием миссии группы. В следующем уроке речь пойдет о том, как мотивировать сотрудников к работе для достижения понятных им целей организации.

5. *Составьте план решения задач.* Покажите сотрудникам, что вы намерены выполнить задуманное. Распределяйте задания между сотрудниками с учетом их способностей. Высоко оценивайте роль каждого сотрудника и поощряйте командную работу. Делитесь с сотрудниками своими идеями, энтузиазмом, верой.

6. *Задайте верное направление работы.* От руководящего ждут действий. Проповедей и наставлений недостаточно. Последователи должны видеть, что руководящий действует, причем сообразно обстоятельствам. Если руководящий слишком медлит с реализацией плана, последователи могут утратить интерес к работе. Как только план готов, приступайте к его выполнению.

7. *Следите за тем, чтобы работа была направлена на выполнение задачи.* Подчас работники действуют по инерции, забывая о целях. Руководящий обязан постоянно напоминать сотрудникам о целях их деятельности, поощрять к выполнению задач, неустанно вдохновлять и ободрять последователей.

8. *Фиксируйте и оценивайте промежуточные результаты.* Проводя оценку результатов, руководящий имеет возможность выяснить, выбрана ли правильная процедура, правильно ли распределены задания, есть ли необходимость в коррекции задач. Невыполнение задачи вовсе не является признаком недобросовестности или некомпетентности сотрудников. Руководящий обязан сознательно и честно подходить к оценке результатов. Это гарантия того, что при необходимости работа группы будет скорректирована и высшая цель достигнута.

9. *Благодарите и вознаграждайте тех, кто содействует выполнению задач.* Основанием для выражения признательности должна быть результативность работы, а не личностные качества сотрудников. Благодаря этому работники полнее осознают важность цели и получают удовлетворение от целенаправленной коллективной деятельности.

10. *Покажите, что участие в выполнении задач и осуществлении высших целей организации способствует достижению личных целей.* В деловом мире огромные усилия тратятся на то, чтобы объяснить работникам, что участие в осуществлении целей компании или организации позволяет им удовлетворять личные потребности. Эта проблема не имеет такой остроты в христианских группах. Все истинные христиане объединены общими задачами. Все желают угодить Богу, а большинство стремится каким-либо образом послужить Ему. Ввиду этого обстоятельства обязанность руководителей заключается не в том, чтобы доказать последователям, что участие в достижении высших целей организации ведет к удовлетворению личных потребностей, а в том, чтобы показать, как личные потребности восполняются через участие в церковной жизни. Чтобы руководить христианскими работниками, необходимо предоставить им планы участия в деле Господнем. Это поистине великолепная особенность управления посредством постановки задач. Руководящий получает возможность направить работников на пути, которыми они искренне желают следовать. Работники постигают правила, смысл и назначение христианского служения. Знать, что люди, которые трудятся для достижения высшей цели, постепенно обнаруживают, как восполняются их личные потребности и духовные нужды, — это высшая награда для каждого христианского руководителя.

11 В контексте системного подхода понятие задача наиболее точно определяется как ...

- а) намерение.
- б) желаемый результат работы.
- в) запланированная оценка работы всей системы.

12 Запишите в тетрадь две задачи, адекватные какой-либо знакомой вам ситуации.

13 Запишите в тетрадь две индивидуальные задачи, которые вы смогли бы осуществить, работая на достижение целей церкви.

РУКОВОДЯЩИЕ ТРУДЯТСЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

14 Кратко объясните, что означает управление посредством постановки задач.

.....
.....

Вопросы для самопроверки

1 Словами «Господи! с Тобой я готов и в темницу и на смерть идти» Петр выразил следующий принцип руководства:

- а) Никогда нельзя поспешно принимать серьезные решения духовного характера.
- б) Никогда нельзя открыто заявлять о своей преданности.
- в) Поступок — всё, слова — ничто.
- г) Нельзя быть самоуверенным.

2 В словах Иисуса «...сатана просил, чтобы сеять вас, как пшеницу... и ты некогда, обратившись, утверди братьев своих» заключен второй главный принцип руководства: личный опыт ...

- а) никогда нельзя применять для иллюстрации Библейских истин.
- б) необходимо использовать для помощи людям.
- в) всегда ослабляет душу и тело.
- г) бесполезен, если не приводит к большим духовным победам.

3 Призывая пастырей словами: «Пастырей ваших умоляю я, сопастырь», Петр проявил одно из важных качеств руководящего:

- а) понимание человеческих нужд.
- б) личное смирение.
- в) понимание цели.
- г) мотивацию к христианскому служению.

4 В наставлении пастырям Петр говорит о Божием стаде, «которое у вас». Этим Петр хотел сказать, что ...

- а) люди, вверенные попечению руководящего, — это народ Божий.
- б) люди — это те же овцы, и что они неспособны нести ответственность.
- в) люди напоминают детей (безответственны); следовательно, руководящим поручено выполнять необходимую работу.
- г) руководящий, взяв на себя священную ответственность, не может от нее отказаться.

5 Ссылка Петра на пришествие Пастыреначальника раскрывает еще один принцип христианского руководства. Чтобы сохранить мотивацию и действовать эффективно, руководящий обязан ...

- а) угождать «стаду».
- б) оправдывать ожидания последователей.
- в) ставить краткосрочные задачи, потому что времени очень мало.
- г) постоянно помнить о высшей цели.

6 Какое из утверждений наиболее точно характеризует системный подход? Системный подход ...

- а) предполагает, что процесс управления сродни работе механизма.
- б) это упорядоченный взгляд на процессы, происходящие в организации.
- в) делает ненужной большую часть работы, так как обеспечивается компьютерами, а не людьми.
- г) предполагает всего лишь два основных элемента: постановку и оценку задач.

7 Метод исследования, названный системным подходом, был создан для того, чтобы анализировать работу подразделений организации и выяснять, ...

- а) как происходит их функционирование, а также находить причины его низкой эффективности.
- б) как они обеспечивают вход, преобразование и обратную связь.
- в) как они определяют задачи, оценивают нужды и выбирают способ действия.
- г) как они взаимодействуют между собой и с организацией в целом.

8 Системный подход предполагает активизацию механизма ...

- а) «вход — преобразование — выход».
- б) «вход — оценка — обратная связь».
- в) «постановка задач — оценка потребностей — выбор способа действия».
- г) «постановка задач — выбор способа действия — оценка».

9 Все утверждения, кроме одного, верно характеризуют оценку потребностей. Обведите кружочком букву, которой обозначено НЕВЕРНОЕ утверждение.

- а) Чтобы ставить адекватные задачи, необходимо верно понимать нужды.
- б) Чтобы повысить эффективность своего труда, руководящий должен обратиться к последователям с просьбой рассказать об их нуждах.
- в) Чтобы установить обоснованные приоритеты в вопросах использования времени и денег, руководящий обязан понимать потребности последователей.
- г) Нужды людей не учитываются, потому что руководящие безразличны к этому вопросу.

10 Если бы вас попросили составить план постановки задач, каким подходом вы бы руководствовались?

- а) Определить высшую цель и поставить задачи, необходимые для ее осуществления.
- б) Определить цель, спланировать работу, контролировать все виды деятельности, вносить коррективы, производить оценку.
- в) Сформулировать желаемый результат, собрать информацию, посоветоваться с последователями, спланировать работу и приступить к реализации программы.
- г) Определить свою задачу, привести ее в соответствие с целями организации, спланировать работу, контролировать выполнение плана и при необходимости корректировать работу.

РУКОВОДЯЩИЕ ТРУДЯТСЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

11 К каждой части системы (колонка справа) подберите соответствующее описание (колонка слева).

- | | | |
|--------|---|--------------------|
| а | Желаемый результат нашей работы | 1) Высшая цель |
| б | Постоянная связь руководителя с последователями и внутри группы | 2) Взаимоотношения |
| в | Измерение результатов | 3) Потребности |
| г | Посредством Церкви Божией выполнить высший замысел Бога | 4) Задачи |
| д | Наши действия, направленные на выполнение задач | 5) Задания |
| е | Различие между существующим положением дел и задачей, над выполнением которой мы работаем | 6) Оценка |

Ответы на вопросы урока

- 7 а Верно.
б Верно.
в Неверно. (Подход — это точка зрения, необходимая руководящему для правильного понимания смысла служения. Работа выполняется не механически, а осмысленно.)
г Верно.
д Верно.
е Верно.
- 1 б) Будь учителем и наставником людям, терпящим духовные нужды.
- 8 Ваш ответ.
- 2 а) Люди, подобно голодным овцам, испытывали нужду.
- 9 Ваш ответ может несколько отличаться от предложенного мной варианта. Мое мнение таково: ни один из этих братьев не проявил заботы о тех, кому предназначалась проповедь. Пастор, очевидно, полагал, что оказывает Майклу любезность, приглашая выступить. А может, он просто рассчитывал немного отдохнуть, пока молодой человек будет служить. Майкл настолько увлекся вопросами подготовки проповеди, что не думал ни о чем, кроме выступления перед собранием. Конкретный результат его не интересовал.
- 3 в) Он любил Иисуса.
- 10 а Неверно. (Люди могут сопереживать, не осознавая при этом, как важно выявить потребности, прежде чем планировать работу.)
б Верно.
в Верно.
г Верно.
д Верно.
- 4 в) выполнить Божий план для церкви.
- 11 б) желаемый результат работы.

- 5 а** 2) Понимание потребностей.
б 4) Правильная мотивация.
в 5) Осознание цели.
г 3) Стадо принадлежит Богу.
д 1) Смирение.
- 12** Ваш ответ. Пример может быть таким: моя цель — видеть, как мои братья и сестры приобретают хорошее знание Слова Божия. Моя первая цель — разработать и ввести в действие Этап I учебного плана для каждой группы, с тем чтобы в последующие три года все члены собрания глубоко изучили Ветхий Завет. В результате каждый сможет показать знание материала, ответив не менее чем на 70% заданий экзамена по Ветхому Завету. Моя вторая цель — разработать и ввести в действие Этап II учебного плана для каждой группы, с тем чтобы в последующие два года все члены собрания глубоко изучили Новый Завет. В результате каждый сможет показать знание материала, ответив не менее чем на 70% заданий экзамена по Новому Завету.
- 6 а** «Паси агнцев Моих».
б «Пасите Божие стадо».
- 13** Ваш ответ. Осуществлению целей церкви могли бы содействовать две индивидуальные задачи: 1) Быть более восприимчивым к водительству Господа, когда появляются возможности для свидетельства; 2) углубить общение с Господом, для чего более последовательно изучать Библию и молиться.
- 14** Ваш ответ. Мой опыт показывает, что перед нами всегда оказывается ряд задач. Мы должны понимать это и объяснить своим последователям.

УРОК 9

РУКОВОДЯЩИЕ ИСПЫТЫВАЮТ ПОТРЕБНОСТЬ В МОТИВАЦИИ И ОБЕСПЕЧИВАЮТ МОТИВАЦИЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Два студента-богослова читали вышесказанное в коридоре объявление: «Приглашаем всех христианских работников посетить конференцию по вопросам ОПУС ТОШЕННОСТИ. Оказывает по мощи и дает обновленные на Библии советы опытный христианский психолог».

— Что бы это значило? — спросил юноша.

— Я читала книгу об этом, — ответила девушка. — *Опустошенность* означает апатию, пассивность, вялость, депрессию, потерю интереса к работе. Автор книги говорит о том, как сложно поддерживать мотивацию сотрудников. Они берутся за дело с энтузиазмом, а потом теряют интерес, устают, приходят в уныние. В по мощи христианским работникам, которые столкнулись с этими проблемами, проводятся конференции и семинары.

— Не мыслимо! — воскликнул юноша. — Разве может утомить труд во имя Господа? Это ведь величайшая привилегия! Кроме того, это призвание. Вспомни слова пророка Исаии: «А на деющиеся на Господа обновятся в силе; поднимут крылья, как орлы, потекут, и не устанут, пойдут, и не утомятся» (Ис. 30:41).



«Разве может утомить труд во имя Господа»

А что вы думаете по этому вопросу? Вам приходилось испытывать усталость и депрессию, при этом горячая же ланьем исполнить волю Господа? Приходилось ли вам замечать, как сотрудники постепенно теряют интерес к проекту и оставляют его незавершенным?

Все эти вопросы имеют отношение к явлению под общим названием мотивация. Данный урок посвящен теме мотивации. Мы рассмотрим пример апостола Павла, а затем — ряд современных теорий и концепций.

План урока

Павел — самоотверженный и последовательный руководитель
Опасности и факторы депрессии в христианском служении
Мотивация — ключ к успеху
Как руководящие обеспечивают мотивацию сотрудников
Цель стоит усилий

Учебные задания

По завершении этого урока вы должны суметь:

- В по вествовании о Пав ле вы делить прин ципы ру ковод ства, знать их содер жание и спо собы при менения.
- Назвать факторы, препятствующие руководящим и работникам в осу ществлении целей, быть го товыми к уст ранению этих факторов.
- Объяснить понятие *мотивации* и из ложить ос новы ряда наиболее известных теорий мотивации.
- Мотивировать сотрудников к осу ществлению задач и целей христианского служения.

Учебные задания

1. Прочитайте сле дующие Биб лейские тек сты: Чис. 11:26-29; Ис. 40:28-31; 50:4; Лук. 22:31-34; Ио ан. 21:20-22; Деян. 14:11-15; 20:22-28; 21:37-22:10; 27:1-2, 13-44; Рим. 8:35; 1 Кор. 9:27; 11:2; 12:4-11; 2 Кор. 7:14; 11:25-29; 13:10; Гал. 6:1-10; Фи лип. 3:13-14; 2 Тим. 4:7-8; 1 Петр. 5:1-11.
2. Изучите ма териал уро ка, от ветьте на учеб ные во просы. Затем от ветьте на во просы для са мопроверки и свер ь те ответы.
3. Внимательно повторите Раздел 3 (Уро ки 7-9), за тем выполните и ото шлите своему ин структору пись менную ра боту по данному разделу.

Ключевые слова

актуальный	мученик	спокойно
амбиция	нравственность	тюремщик
апатия	окружение	угнетать
впадать	ощущение	уравновешенность
депрессия	паника	усвоение
компромисс	пассивность	фаворитизм
мистические	песнопение	этика
символы	сотник	

Разработка урока

ПАВЕЛ — САМООТВЕРЖЕННЫЙ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ РУКОВОДЯЩИЙ

Цель 1. *В повествовании о Павле найти утверждение, поясняющее важность поведения руководителя.*

Автор Книги Деяний говорит, что в своей первой книге написал обо всем, что делал и чему учил Иисус. В Книге Деяний он расскажет о том, как Иисус продолжил Свое дело и учение через исповнявшихся Духом учеников. Эта книга — первая глава истории о том, как выполнялось данное Иисусом поручение. Иисус сказал, что пришло время Ему оставить учеников. Тогда же Дух Святой сойдет на всех, кто образует тело вселенской Церкви. С какой радостью и решимостью начали они действовать первые ученики! По скольким их целью было совершение Божия замысла, они, действуя вместе с людьми и через людей, неизменно демонстрировали качества и поведение, свойственные настоящему руководителю.

О природе и значении поведения руководителя рассказывает великолепный пример — повествование об аресте Павла в Иерусалиме и его путешествие в Рим. Для начала попытаемся представить, какую веру, решимость и внутреннюю силу продемонстрировал Павел при аресте. Его, силой изгнанного бунтовщиками из храма, закованного в двойные цепи, воины несли на руках, спасая от разъяренной толпы. И после этого он спокойно, учтиво и с достоинством спросил: «Можно ли мне сказать тебе нечто?»

Затем, когда тысяченачальник позволил ему, он, стоя на лестнице, дал знак толпе умолкнуть. В его поступке не было рисовки, как не было и отчаянности мученика. Перед людьми стоял избранный Богом и облеченный силой Божией руководитель. Бог мог поразить толпу немотой, мог поразить смертью, однако Он избрал действовать по средству человеческого инструмента, поведение которого должно было послужить всем нам примером.

Павел начал не с упреков и не с угроз, не стал он ни проповедовать, ни требовать признания как посланник Божий. Прежде всего он рассказал о своем иудейском происхождении, а затем засвидетельствовал о том, как состоялось его обращение. Он возвещал истину бесстрашно, но вместе с тем спокойно и без предубеждения.

Вам было бы полезно полностью прочитать Библейское повествование об этом событии, а мы напомним лишь несколько ключевых моментов. Когда Павел выступал в свою защиту, начальствующие слушали его, узника, с уважением. Он убедительно изложил факты и рассказал о своем опыте обращения, не оставив никого равнодушным. Не теряя самообладания и без малодушной жалости к самому себе, он показал знание закона и своих гражданских прав.

Наконец, Павел был отпущен морем в Рим под надзором сотника, который, судя по всему, видел в нем не узника, а скорее сотрудника. Представьте: во время бури Павел давал советы своим тюремщикам. Он уверил их в Божией защите.

Почему они послушались его? Он говорил о Боге безыскусно, обошелся без магических символов и песнопений. Он не взывал эффектно к Богу. Он просто выступил в роли ведомого Духом руководящего. Он говорил просто, но властно — так, что его спутники не могли не поинтересоваться. По его слову корабельщики не смогли покинуть судно. Он проявил здравый смысл, уговаривая всех принять пищу для подкрепления сил, что было увереннее смотреть в лицо опасности. Он постоянно заботился о нуждах своих спутников; он организовал их для работы, целью которой было спастись от гибели.

Все, кто был на корабле, благополучно достигли земли и развели огонь, чтобы согреться. Неизвестно, сказал ли кто-нибудь из этих людей: «Спасибо, Павел», однако для нас совершенно очевидно, что Господь сохранил им жизнь, а Павел был Его орудием. Очевидно и то, что Бог при этом менял метод, состоявший в появлении великолепного руководящего.

Мы получили еще один волнующий урок обращения Бога со Своим народом. Он мог спасти корабль, чудесным обра-

зом успокоив море или проведя судно между скал в тихую бухту. Размышляя об этом, что вы можете сказать о привилегии и ответственности быть христианским руководителем? Что для вас значит быть возвышенным к руководству? Что побуждает вас к смирению?

1 Тщательно обдумайте поставленные вопросы. Просите Господа просветить ваш разум, да роветь вам способность правильно исполнять роль руководителя. Затем запишите свои ответы в тетрадь.

2 Вернитесь к Уроку 1 и повторите раздел «Каким должен быть руководитель». Затем в примерах из жизни Павла и в цитатах из его посланий найдите проявление каждого из перечисленных качеств и процитируйте соответствующий Библейский текст или тексты.

- а** Эмпатия
- б** Целеустремленность
- в** Компетентность
- г** Уравновешенность
- д** Способность сотрудничать в группе
- е** Способность поделить власть
- ж** Усердие и надежность

3 Какое из утверждений верно характеризует значение поведения руководителя?

- а)** Поведение Павла в роли руководителя имело важные последствия, потому что явленная им власть и сила открыли те двери, которые невозможно было открыть иным путем.
- б)** Самое ценное качество руководителя — это умение манипулировать людьми, потому что благодаря этому свойству он осуществляет свои цели.
- в)** Значение поведения Павла в роли руководителя таково: Бог употребил поведение Павла, чтобы расположить людей к евангельской проповеди.

ОПАСНОСТИ И ФАКТОРЫ ДЕПРЕССИИ В ХРИСТИАНСКОМ СЛУЖЕНИИ

Цель 2. *Выделить примеры поведения и настроений, представляющих опасность для эффективного руководства.*

Мы видели, что Павел, закованный в цепи, оставался руководящим. Это несколько меняет привычные представления о руководящем как о влиятельной и популярной личности. В своих посланиях Павел постоянно говорит о том, что на влек на се бя мно жество опас ностей и не удобств, при няв бре мя апостольского слу жения. Он не жа луется, на против, да же «хвалится» тем, что удо стоился по страдать ради слу жения, вверенного ему Бо гом (2 Кор. 11:25-29). Это ак туальный урок всем нам быть го товыми к опасностям и печалям, кото рыми полна жизнь любого руководящего.

Опасности, ко торые мы встречаем на сво ем пу ти, как правило, отличаются от тех, что не речислил Павел. Во време на войн и го нений может возникнуть угроза здоровью, но гораздо чаще опас ности подвергается наша духовная жизнь, наш мир в Гос поде и на ше слу жение. Почти все эти опас ности клас сифицируются по двум ви дам. Первый вид — это повышенное внимание к личным ин тересам и амбициям. Это проблема *неверной мотивации*. Второй вид — это за вышенные требования к себе, необоснованно суровая самокритика, уныние. Эти фак торы рождают депрессию, апатию и то состояние, которое психологи называют опустошенностью. Это проблема *недостаточной мотивации*.

Опасности неверной мотивации

Прочитайте 1 Кор. 3 и 1 Петр. 5:1-11.

1. *Эгоцентризм.* Любой вид ру ководства пред полагает начальство над людьми. Вместо того, чтобы сосредоточиться на работе, некоторые руководящие начинают сравнивать себя с окружающими. Они ве дут себя так, слов но работают для личной выгоды, а не для дела Божия. Их речь изобилует выражениями типа «мой проект», «мой офис», «Я, как ваш ру ководитель, требую, чтобы вы...»

Они очень болезненно воспринимают критику, с насмешкой или пренебрежением относятся к мнениям, которые отличны от их собственных. Они уверены, что достоинства особые привилегий и почестей. Иногда они даже гордятся своими духовными дарами. Мы видим, что Петр и Павел одинаково строго предостерегали нас против гордыни, последствием которой может быть жестокое духовное крушение.

2. *Самоуверенность*. От Петра мы узнали и об этой опасности. Самоуверенность сродни гордости, но отличается тем, что руководитель может считать такую самооценку признаком глубокой веры. Он может считать себя более опытным — и в вопросах служения, и в житейских вопросах, — чем остальные члены группы. Он требует от окружающих абсолютного доверия своим решениям и оценкам. Да, руководитель нуждается в доверии последователей, но если он отказывается признать, что способен ошибаться, навязывает свой образ действия, тогда его служение оказывается под угрозой. Помните, что убежденность и упорство — это совершенно разные вещи.

3. *Популярность и похвала*. Павла чрезвычайно огорчала перспектива похвалы, которую надлежит воздавать одному Богу. «Никто не обольщай самого себя, — наставлял он коринфян. — Никто не хвалится челоувеками» (1 Кор. 3:18-23). Мы помним и то, как Павел и Варнава, раздрав свои одежды, бросились в толпу, горячо противясь попытке народа совершить жертвоприношение им как богам (Деян. 14:11-15). Когда руководящим руководит жаждет похвалы, под угрозой оказывается не только нравственность руководителя, но и его служение, так как ради угождения толпе он может идти на недопустимые компромиссы. Существует опасность фаворитизма, отхода от норм христианской этики. Пожалуй, нет человека слабее, чем тот, кто уверен, что силен, потому что популярен.

Всегда найдутся простодушные люди, которые, как в Листре, действуя из самых лучших побуждений, готовы восхвалять руководителей. Руководитель обязан контролировать себя, чтобы не приобрести вкус к такого рода отношению. Создается впечатление, что по мере структурирования по мест-

ных церквей, по мере упорядочения в них системы руководства, особыми почестями начинают пользоваться люди, обладающие талантами и дарами. Церковь обязана учить своих членов уважать духовных руководителей, потому что так повелел Господь. Мы должны разумно почитать наших руководителей и заботиться об их нуждах, однако ни в коем случае не должны относиться к ним так, словно они — звезды эстрады или герои спорта. Руководитель, поступая в духе Павла, обязан полностью отвергать личные почести за свершения на духовной ниве, Богом данные таланты и служение церкви.

4. *Зависть.* Представьте, что вы выполнили очень трудную работу и от казались от похвалы за достигнутый успех. Тогда кто-то другой приравнивает себе ваши заслуги и удостоивается всеобщих почестей. Что вы ощущаете? Естественной реакцией будет негодование. Эта реакция сколь естественна, столь и опасна для руководителей, потому что грань, отделяющая нормальное негодование от уродливого чувства зависти, очень тонка. Это и не вопрос личной нравственности: дело Господа терпит большой ущерб из-за того, что завистливые руководящие пытаются делегировать свои полномочия компетентным людям. Они не желают делиться славой. Они пытаются, что кто-то превзойдет их известностью. Знаете ли вы, что Петр едва не угодил в эту дьявольскую западню? Прочитайте Иоан. 21:20-22. Мой сей не поддавался этой опасности и не ослабил свое служение (Чис. 11:26-29).

5. *Власть.* Большинство опасностей руководства так или иначе связано с изначальным грехом сатаны — жаждой власти. Истинный христианин не может оговариваться равнодушным при мысли о вселенских масштабах этой опасности. Известно, что даже ученики Иисуса спрашивали Его, кто из них должен почитаться большим.

В этом мире преобладает тенденция составлять представление о людях путем сравнения их с другими людьми. Быть хорошим — это почти всегда значит опережать остальных. Автор данного курса убедился в действенности этого принципа, неоднократно спрашивая студентов: «Что означают для вас отличная оценка?» Всего несколько студентов ответили,

что уровень оценки говорит о том, что они приобрели ценные знания. Почти все ответы сводились к тому, что высокая оценка — это способ самоутвердиться в классе. В большинстве светских организаций уровень зарплаты зависит не от деловых качеств сотрудника, а от того, сколько над ним начальников и сколько у него подчиненных. Успех стал мерилем ценности человека. Бог не желает, чтобы в Его Церкви присутствовали подобные настроения (см. Гал. 6:3-4).

4 Какие опасности заключены в следующих примерах? Каждый из примеров иллюстрирует одну из рассмотренных нами пяти опасностей.

а Руководитель собрания сказал: «Приглашаю братья А выйти на возвышение и руководить нашей молитвой. Он — великий муж Божий, очень многих привел ко Христу, имеет высшее духовное образование и обладает богатым опытом проповедания в больших церквях».

.....
б — Почему ее избрали на эту высокую должность? — спросила сестра Б. — Я ведь пришла сюда гораздо раньше ее и трудилась усерднее.

.....
в Председатель В хочет довести до всеобщего сведения, что был избран подавляющим большинством голосов.

.....
г Руководящий Г считает, что молодежный проект не удался, но решает промолчать. Ближайшее время избрания церковного руководства, а он желает переизбрания.

.....
д Руководящий Д чувствует себя уязвленным, потому что его не пригласили на возвышение.

.....
е Руководящий Е объявил, что принял единственно возможное решение и считает, что осуществит его без посторонней помощи.

Депрессия и апатия

Цель 3. *Выделить верные утверждения касательно депрессии и апатии у христианских работников.*

«Делая добро, да не унываем; ибо в свое время пожнем, если не ослабеем» (Гал. 6:9).

Судя по этим словам, Павел знал, как опасна апатия. Задолго до появления специалистов в области мотивации и *опустошенности* он понимал, что люди, делая добро, всё-таки устают и могут впасть в уныние. Он напоминал сотрудникам, ради какой цели совершается их труд, тем самым желая ободрить, то есть мотивировать их. Он знал, что лучший способ преуспеть — это не забывать о цели. Он просил христиан не отказываться от служения людям.

Христианские работники подчас испытывают желание отказать от служения, все бросить. К ним предъявляют высокие требования, от них ждут по мощи, даже если они сами падают от усталости и не могут решить свои собственные проблемы. Они ставят продуманные планы, а дела вдруг идут совсем не так, как требуется. Люди, которым они стараются помочь, не становятся лучше. Слова «спасибо» вообще не услышишь.

«Что толку стараться? — спросит отчаявшийся руководитель. — Это тупик. Наверное, я не годюсь для этой работы».

В Уроке 7 говорилось о *реалистичном мышлении*. Этот же подход полезен при рассмотрении проблемы депрессии. Будучи христианами, мы виним себя за одну только мысль об унынии. Нам стыдно, что наша вера недостаточно сильна. И всё-таки признаем, что не свободны от человеческих слабостей, и рассмотрим ряд причин, вызывающих депрессию у христианских служителей.

1. *У нас высокие идеалы и ожидания.* Большинство христиан начинает работу или вступает в должность на эмоциональном подъеме и с надеждой. Мы знаем, что Бог не изменен. Поэтому, когда появляются проблемы, мы виним в этом себя и сомневаемся в своей духовности или призвании.

2. *Мы видим много боли и страданий.* Люди приходят к нам со своими проблемами. Мы стараемся им помочь. Бывает так, что, несмотря на наши старания, улучшение не наступает. Иногда люди отвергают нашу помощь. Иногда мы видим, что бессильны помочь.

3. *Наш труд не достаточно обеспечен.* Очень часто мы пытаемся вы полнить за дачу пу тем ми нимальных де нежных затрат или во обще без них. По мещение может быть тес ным, оборудование — изношенным. В работе нам приходится применять настоящий хлам. Работников не хва тает. Все это может повергнут нас в панику и отчаяние.

4. *Наблюдая за людьми, мы испытываем разочарование.* Христианское служение — это ра бота с людьми, а лю ди не всегда живут так, как мы пред полагаем. Мы чувствуем себя так, слов но нас пре дали. Вме сто то го, что бы ос тавить суд Господу, мы су дим лю дей со образно ка ким-то соб ственным нормам и стандартам,

5. *Мы ис пытываем фи зическое и эмо циональное пе реутомление.* Пророк Илия — пример того, как можно повергнуть в де прессию сильного мужа Божия (3 Цар. 19:3-5, 10, 14). Мы трудимся усердно, не жалея сил, а результат оказы вается весьма скромным. Бывает так, что порадовавшись победе в деле Господнем, мы совершенно подавлены осознанием того, как мно го еще пред стоит сделать. Если это ощу щение фиксируется, оно развивается в апатию. Подобно Илии, мы просим смерти себе и на конец сда емся, го воря: «Зачем все это? Я боль ше не мо гу». Это опас ное со стояние пе риодически угрожает почти всем рев ностным христианским тру женикам.

5 Ниже предложены вопросы для размышления и самоанализа. Внимательно прочитайте их и дай те письменные ответы. Зна комо ли вам со стояние де прессии и отчая ния? Что, на ваш взгляд, стало причиной такого состояния?

- б** Обведите кружочком букву, к которой обозначено каждое **ВЕРНОЕ** утверждение.
- а** Христианским работникам следует научиться избегать обстоятельств, провоцирующих депрессию.
- б** Бог упрекал Илию за слабость.
- в** Причиной депрессии может стать состояние здоровья.
- г** Самокритика и сомнения не тождественны скромности.
- д** Хорошего христианина угнетает мысль о том, что он не в состоянии оказать помощь ближнему.
- е** Осуждая других, мы подвергаем себя риску впасть в депрессию.
- ж** Радость от победы в деле Господнем может смениться у ревностных работников чувством депрессии.
- з** Хороший христианин никогда не забывает о материальных нуждах, например, об оборудовании и помещении.

МОТИВАЦИЯ — КЛЮЧ К УСПЕХУ

Концепция мотивации руководящего

Цель 4. *Выделить утверждение, которое верно объясняет концепцию мотивации.*

Мы говорим о мотивации как о концепции, потому что, наблюдая это явление, не можем дать ему самостоятельное и полное объяснение. Мотивация, как *любовь* или *тщеславие*, прослеживается в поведении, но не имеет точного определения. Не имея общепринятого определения мотивации, мы можем лишь сказать, что это процесс, обуславливающий наблюдаемое действие или поведение.

Деятельность и поведение всех без исключения людей мотивированны. Когда мы говорим, что человек не имеет мотивации, это означает, что в его поведении не прослеживается интерес или желание совершить определенное действие. Очевидно, что христианские работники, терпящие депрессию и отчаяние, имеют слабую мотивацию, то есть утратили желание работать ради осуществления целей, которые раньше имели для них особое значение. Нам известны слова апостола Павла, призывавшего христиан помнить о цели. Он хотел, чтобы они сохраняли высокую мотивацию.

Существует ряд практических шагов, выполняя которые, христианские руководящие смогут восстановить свою мотивацию и избежать депрессии. Вот эти советы:

1. Помните, что руководство — это призвание.
 2. Постоянно воздавайте благодарение за духовные дары и применяйте их.
 3. Отведите время для уединенной молитвы.
 4. Ежедневно читайте и изучайте Библию.
 5. Читайте полезные, воодушевляющие книги и публикации.
 6. Регулярно посещайте богослужения.
 7. Посещайте конференции и семинары.
 8. Проводите время в приятном общении с семьей и друзьями.
 9. Уделяйте надлежащее внимание своему здоровью и внешнему виду.
 10. Стремитесь к совершенству только в верности Господу.
- 7 Тщательно обдумайте предлагаемые вопросы. Затем ответы запишите в тетрадь.
- а** Приходилось ли вам бороться с депрессией?
- б** Какими новыми советами вы пользуетесь, чтобы избежать депрессии и уныния?
- 8 Правильное объяснение концепции *мотивации*: это ...
- а) организационные способности, которые помогают без труда справляться с работой.
 - б) имеющие определенную направленность интерес или желание, которые прослеживаются в поведении личности, выполняющей какие-либо действия.
 - в) способность выполнять за дачу, обусловленная врожденными склонностями, приобретенными навыками и подготовкой.

Теории мотивации

Цель 5. *Классифицировать примеры мотивации.*

Мы выяснили, что христианский руководитель должен руководствоваться правильными мотивами и иметь сильную мотивацию к осуществлению целей христианства. Однако это

только начало. Затем он обязан обеспечить мотивацию последователей. С этой целью он должен познакомиться с основами теорий мотивации, то есть узнать, чем обусловлено поведение людей.

Очень часто люди реагируют на руководителя не так, как ему хотелось бы. Например, работники опаздывают либо вообще не приходят, не готовятся к работе, не выполняют инструкции, не ладят с сотрудниками. Руководитель говорит: «Они ведут себя неправильно. Их отношение к делу недопустимо. Они не идут за Господом».

Затем наступает черед проблем с поведением: руководитель призывает всех трудиться лучше, напоминает работникам о священных обязанностях христианина. Он даже начинает думать, что люди не хотят работать лучше по тому, что не желают с ним сотрудничать. Однако на самом деле причина может быть совершенно иной.

Причинами отсутствия контакта могут быть отсутствие способностей, недостаток информации, личные проблемы и т.п. Руководитель обязан выяснить, почему работники не идут на контакт с ним и почему не выполняются задачи. Ошибкой было бы думать, что проблемами или заботами работников можно решить все проблемы. Более эффективный способ — выяснить, как мотивировать последователей и как обеспечить надлежащую мотивацию в любых обстоятельствах.

Существуют несколько теорий мотивации, причем ни одна из них не является исчерпывающей. Вместе с тем знакомство с этими теориями помогает лучше разобраться в этом интересном и сложном вопросе.

Теория потребностей

Теория потребностей объясняет человеческое поведение, исходя из того, что у каждого индивида есть определенные потребности, требующие удовлетворения. Самой известной теорией является принадлежащая А. Маслоу (A. Maslow) теория иерархии потребностей. Маслоу полагал, что все потребности можно раз делить на пять основных категорий:

1) физиологические потребности (например, в пище); 2) потребность в безопасности; 3) социальные потребности; 4) потребность в уважении со стороны окружающих и самоуважении и 5) потребности в самовыражении, то есть в реализации своих потенциальных возможностей.

По теории Маслоу, все люди стремятся удовлетворить означенные потребности. Первичные нужды, например, голод, необходимо удовлетворить прежде всего и только потом создавать мотивацию для удовлетворения других потребностей. Например, голодный человек вряд ли заинтересуется работой над творческим проектом. Если человек обижен и встречает непонимание со стороны окружающих, его могут и не увлечь рассуждения руководителя о высшей цели организации.

Еще одна теория мотивации разработана Ф. Л. Герцбергом (F. L. Herzberg). В ее основе принцип наличия двух типов потребностей, связанных с работой. Первый тип — это удовлетворение от работы. Это означает, что мотивациями выступают возможность самореализации, высокая степень ответственности, признание и одобрение результатов работы. Второй тип — это окружающая среда, в которой совершается работа, то есть гигиенические факторы. В деловом мире это заработок и условия труда. В христианском служении к этим факторам прибавляются взаимоотношения работника с руководящим и со трудниками и обеспеченность средствами для выполнения порученного задания.

Теории вознаграждения и наказания

В основе теорий вознаграждения и наказания положена работа Б. Ф. Скиннера (B. F. Skinner). Ключевая концепция такова: люди стараются делать то, что приносит им удовольствие, награду, и избегают действий, способных повлечь за собой ущерб здоровью, дискомфорт или наказание. Действие этой теории на практике сводится к тому, что соблюдение требуемых норм поведения вознаграждается, а отход от этих норм игнорируется или не вознаграждается.

Теория цели

Теория цели тесно связана с управлением посредством задач. Основы этой теории заложил Е. А. Лок (E. A. Locke). Его выводы таковы: люди трудятся более результативно, если цели четко определены, вполне понятны и с ними согласны все, во влечены в их осуществление. Сложные цели, то есть такие, которые дают работникам возможность испытать свои силы, служат более эффективной мотивацией, чем простые цели. Вместе с тем цели эффективны только тогда, когда они реальны.

Дальнейшие исследования показали, что цели обеспечивают более сильную мотивацию, если работников без промедления информируют о достигнутых ими результатах (*обратная связь*). Мотивирующее воздействие имеет сильная поддержка руководящего и его личное участие в работе.

Теории, основанные на восприятии

Ученые-бихевиористы доказывают, что человеческое поведение всегда является результатом взаимодействия человека с окружающей средой. Мысль кажется простой и очевидной, но это впечатление исчезает, если вспомнить о разнице в *восприятии*, то есть о разнице в индивидуальных оценках одного и того же окружения. (Если считаете нужным, повторите помещенный в Уроке 5 материал о восприятии.)

Довольно забавным примером разницы в восприятии стал случай, который произошел с американкой и девочкой из одной жаркой страны. Девочка эта родилась и жила в сельской местности, а американка повезла ее показать большой город. Желая доставить ребенку удовольствие, женщина угостила ее любимым детским лакомством: сильно замороженной смесью молока и сахара. «Попробуй мороженое», — сказала она весело, надеясь увидеть, как ребенок улыбнется от удовольствия. Девочка откусила кусочек мороженого, но неожиданно вскрикнула и выплюнула от кушанья: «Горячо! Оно жжется!» У ребенка, который родился и жил в стране с тропическим климатом, да еще и в сельской местности, никогда не было возможности узнать, что такое на стоящий холодильник; оказалось, что холодильник обжигает! Предмет, который женщина

воспринимала как холодный, в восприятии ребенка оставил неприятное чувство жжения.

Девочку нельзя упрекнуть в неблагодарности, нельзя назвать ее глупой только из-за того, что она не сумела отличить горячее от холодного. А вот не некоторые руководящие пускаются в упреки и поучения, вместо того, чтобы попытаться понять причину той или иной реакции последователей. Чтобы избежать этих ошибок, руководящему очень важно воспитывать в себе такое качество, как *эмпатию*, способность к сопереживанию. Мы должны научиться оценивать окружение или ситуацию с точки зрения других людей.

Говоря об *окружении*, мы, разумеется, расширяем это понятие и на людей. Девочке могло показаться, что женщина хочет причинить ей боль, и тогда она бы рассердилась или обиделась. По этому очень важно, чтобы руководящий умел построить коммуникационный процесс, то есть обладать хорошо развитыми навыками общения.

Кроме того, следует помнить, что самооценка, самовосприятие людей не всегда понятно и очевидно. Человек может считать себя бесполезным, а мы на него ходим весьма способным и эффективным работником. Другой человек, напротив, уверен, что помогает руководящему, а на самом деле он создает проблемы. Чтобы эффективно взаимодействовать с людьми, руководящий обязан учитывать три типа восприятия: восприятие окружения, восприятие других людей и самовосприятие.

9 Перед каждым предложением, иллюстрирующим ту или иную теорию мотивации, впишите цифру, которой эта теория обозначена.

- 1) Теории, основанные на восприятии
- 2) Теории вознаграждения и наказания
- 3) Теория цели
- 4) Теория потребностей

....а Учитель, в классе которого достигнут наивысший показатель по успеваемости, с благодарностью отмечен в церковном бюллетене.

-б Мария от казалась от по рученной ра боты, так как считает себя менее способной, чем другие сотрудники.
-в Руководящий включил но вообращенного в со став ко митета, чтобы таким образом помочь ему ос воиться в группе.
-г Руководящий сказал: «Если мы все хорошо потрудимся, до Ро ждства в Вос кресной школе бу дет 300 уче ников».

КАК РУКОВОДЯЩИЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

Типы реагирования на руководство

Цель 6. *Рассказать о трех типах реагирования на руководство.*

Как мы зна ем, труд для Гос пода должен быть не толь ко резуль тативным, но, что очень важ но, со вершаться из пра вильных побуждений. Не пременными факторами мотива ции для руководящих должны быть любовь Господа и осознание своего призвания. Обязанность руководящих — создать ана логичную мотивацию для сво их последователей. С этой це лью руководящим следует различать три ти па реагирования последователей на их руководство.

1. *Согласие.* Желание со вершать пра вильные по ступки, быть принятым группой и ус лышать одобрение руководяще го при сутствует прак тически у всех ра ботников. Ру ководясь этим же ланием, а так же для то го что бы по казать стремление к со трудничеству и из бежать дис комфорта, ра ботники ста раются по слушно вы полнять все рас поряжения руководящего. Это по слушание без под линной са моотдачи. Руководящие, ко торых удов летворяет та кой тип реа гирова ния, счита ют се бя силь ными ру ководителями: они от даю т приказы, люди повинуются, работа выполнена. Конечно, не которые ситуации требуют именно такого реагирования. Лю дям не все гда по нятны мо тивы ру ководящего. Ино гда они должны верить ему и подчиняться его распоряжениям просто потому, что он — ру ководящий. Но такое реагирование при-

носит мало пользы делу и чело веку, который соглашается. Это инфантильное реагирование. Руководящих не должно устраивать такое поведение последователей, потому что в противном случае они окажутся в окружении людей, согласных с любым их словом. Такая обстановка лишает руководителя возможности развиваться. Руководитель ощущает свою силу, но если от своих сотрудников он требует только согласия, значит, его труд покоится на зыбком основании.

2. *Отождествление (идентификация)*. Второй тип реагирования на руководство — это отождествление. Такой тип реагирования характерен для людей, которые участвуют в работе прежде всего из-за восторженного отношения к руководящему. Они хотят быть похожими на руководителя, подражают ему, хотят догнать его дружбы. Отождествление отличается от согласия присутствием искреннего уважения и желания оправдать надежды руководителя. Работники мотивированы преданностью руководящему, а не делу. Существует соблазн для руководителя поощрять такой тип реагирования, но от этого пострадает работа. И руководитель, и работники забывают об истинном смысле своего труда.

3. *Усвоение (интернализация)*. Это предпочтительный тип реагирования, то есть наиболее полезный для дела, для работника и для руководителя: работник искренне принимает цели руководителя как свои собственные. Работа должна соответствовать системе ценностей работника. Работник воспринимает проект как выражение собственной любви к Богу, возможность употребить свои дары и засвидетельствовать свою преданность. Руководитель отдает распоряжения, высказывает предположения. Работник подчиняется, потому что верит в необходимость совершаемого труда и рад иметь руководство в достижении своих духовных целей.

10 В тетради по памяти напишите краткое объяснение каждого из трех типов реагирования на руководство. Если задание вызывает у вас затруднения, повторите материал раздела и снова постарайтесь выполнить упражнение. Работа над упражнением поможет вам усвоить знание. Кроме того, у вас появятся идеи, которыми вы сможете поделиться с сотрудниками.

Применение теоретических знаний

Цель 7. *Выбрать примеры поведения руководящих, создающего эффективную мотивацию для сотрудников.*

Мы изучаем теорию для того, чтобы заложить основание для практической работы. Теоретические знания позволяют моделировать ситуации, делать прогнозы. На пример, зная, что потребности служат мотивом к действию, мы стараемся выяснить, какковы потребности людей и каким образом христианское служение может содействовать их удовлетворению. Зная, что реальные цели создают на дежную мотивацию, а слишком трудные цели способны вызвать у сотрудников чувство отчаяния, мы строим планы работы с учетом этого обстоятельства.

Понимание теорий мотивации и типовой реакции на руководство позволяет нам выбирать тот образ действия, то есть поведение, которое способно максимально эффективно мотивировать подчиненных к выполнению задач, не обходимых для осуществления целей. Предлагаем вашему вниманию имеющую практическое назначение краткую характеристику поведения руководящих, которую мы составили, опираясь на теоретические знания. Эта характеристика пригодна для применения не только в христианском служении, но и в деловом мире.

1. *Компетентность.* Руководящий обязан быть хорошим специалистом и своим поведением свидетельствовать об этом. Это не означает, что руководящий должен быть совершенным. Всем своим обликом руководящий должен излучать уверенность, но не гордость. Работники стремятся следовать за человеком, который умеет и может обеспечить помощь и общение.

2. *Целеустремленность.* Не имея конкретных целей, люди не могут эффективно работать. Руководящий обязан сформулировать и классифицировать задачи так, чтобы по мере их выполнения сотрудники разумными путями продвигались к более высоким и вместе с тем реальным задачам и целям.

3. *Делегирование полномочий и создание возможностей для участия работников.* Мы узнали, что люди нуждаются в уважении и самовыражении. Работникам необходимо предоставить возможность участвовать в решениях, касающихся задач и целей. Руководящий обязан делегировать часть своих полномочий не работникам, с тем чтобы в определенных ситуациях они действовали самостоятельно и несли полную ответственность за свои решения и поступки.

4. *Создание условий для обучения и роста.* Люди трудятся более результативно, если имеют возможность для развития своего потенциала. Если работник знает, что может хорошо справиться с поручением, то трудится с повышенным интересом. Следовательно, руководящий, создающий возможности для обучения и развития сотрудников, обеспечивает более уверенное достижение конечных целей.

5. *Вознаграждение, признание и благодарность.* Все люди трудятся ради вознаграждения. Апостол Павел призывает верующих помнить о вечных наградах. Хорошие христианские руководящие стараются, чтобы последователи неизменно находили вознаграждение в служении Господу.

Изучив понятие опустошенности, или апатии, познакомившись с теориями восприятия, мы понимаем, что люди теряют усталость и страдают от отчаяния, у них возникают мысли о своей нежизненности. Под влиянием этих факторов они забывают о цели. Хороший руководитель не забывает должным образом благодарить работников. Читая послания Павла, вы неоднократно встречали слова благодарности сотрудникам апостола. Вспомните: он говорил, что власть дана ему Господом к созиданию, а не к разрушению (2 Кор. 13:10).

Мы узнали, что правильную мотивацию следует поощрять правильно выбранным вознаграждением. Неумеренные похвалы и излишнее внимание могут породить гордость, а идущая от сердца благодарность за служение и достойная оценка умения мотивируют работников к целенаправленной деятельности.

6. *Обратная связь и об новление.* Для обес печения эф- фективности труда следует постоянно информировать работ-ников о ре зультатах их уси лий, а так же о сро ках вы полне-ния конкретных заданий. Хороший ру ководящий зна ет, что план ра бот и отчет ность соз дают го раздо бо лее на дежную мотивацию, чем за жигающие эн тузиазм речи. Ес ли за дание должно быть вы полнено, до ве дома ра ботника не обходимо довести критерии оценки результатов его тру да. Назначения и поручения распределяются на определенный период време-ни, что бы ра ботник пе риодически ощу щал, что вы полнил, завершил ка кую-то ра боту. То гда за но вое по ручение он возьмется с уси ленным ин тересом. Не редко причиной опу-стошенности становится рутина, превратившееся в механичес-кую привычку хождение на бесполезную работу.

11-14 Обведите бу кву, ко торой обоз начен ка ждый вер ный ответ.

11 Люди имеют потребность следовать за человеком, ...

- а) абсолютно компетентным во всех областях знания.
- б) который объясняет, что недостаточно компетентен для за-дачи.
- в) полностью уверенным в своих действиях.
- г) который без тени заносчивости демонстрирует компетент-ность.

12 Самой надежной мотивацией для людей являются цели, ...

- а) которые свидетельствуют о большой вере руководителя.
- б) которые трудны, но реальны.
- в) которые легко осуществить.
- г) которые сфор мулированы ру ководящим, спо собным во-одушевить последователей.

13 Согласно теории потребностей, руководящему следует ...

- а) восполнять любую потребность каждого работника.
- б) равномерно распределять работу между сотрудниками.
- в) предоставить со трудникам воз можность удов летворять свои потребности в процессе работы.
- г) делегировать лучшим ра ботникам все са мые сложные за-дания.

14 Планы работы и отчетность нужны потому, что ...

- а) обеспечивают обратную связь и возможности для обновления.
- б) подтверждают успешность руководителя и его преданность делу.
- в) распределение заданий должно происходить строго по церковному календарю.
- г) назначения и распределения должны происходить на определенный период времени.

15 Каждому на правую сторону приведения руководителя (справа) выберите соответствующее описание (слева)

- | | | |
|--------|--|--|
| а | Для обеспечения эффективности труда следует постоянно информировать работников о результатах их усилий, а также о сроках выполнения конкретных заданий. | 1) Компетентность |
| б | Хороший руководитель не забывает должным образом благодарить работников. | 2) Целеустремленность |
| в | Работники стремятся следовать за человеком, который умеет и может обеспечить помощь и общение. | 3) Делегирование полномочий и создание возможностей для участия работников |
| г | Люди трудятся более результативно, если имеют возможность для развития своего потенциала. Если работник знает, что может хорошо справиться с поручением, то трудится с повышенным интересом. | 4) Создание условий для обучения и роста |
| д | Руководитель обязан делегировать часть своих полномочий не которым работ- | 5) Вознаграждение, признание и благодарность |
| | | 6) Обратная связь и обновление |

- | | |
|---|--|
| <p>никам, с тем что бы в определенных ситуациях они действовали самостоятельно и несли полную ответственность за свои решения и поступки.</p> <p>....е Руководитель обязан сформулировать и классифицировать задачи так, что бы по мере их выполнения сотрудники разумными путями продвигались к более высоким и вместе с тем реальным задачам и целям.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Компетентность 2) Целеустремленность 3) Делегирование полномочий и создание возможностей для участия работников 4) Создание условий для обучения и роста 5) Вознаграждение, признание и благодарность 6) Обратная связь и обновление |
|---|--|

ЦЕЛЬ СТОИТ УСИЛИЙ

Павлу было незнакомо состояние опустошенности — и не потому, что он без должного внимания относился к работе, а потому, что, гонимый его слугами, *подвизался*, то есть буквально бежал к дорогой цели. Каким бы трудным ни был путь, он пре бывал в неизменном убеждении, что его ждет бесценная награда, и потому всегда был исполнен энтузиазма (Рим. 8:31-39 и 2 Тим. 4:7-8).

Жизнь и труд Павла, как и каждого, упомянутого в данном курсе Библейского персонажа, убеждают нас в том, что люди-руководители — это часть Божия плана. Не было такого, чтобы для совершения Божия замысла хватало только молитвы или только чуда. В руки творений, созданных Им из праха земного, Бог отдал величественную обязанность и славную привилегию выполнить Его план. И потому, что бы ни происходило в истории чело вечества, всегда по являлся избранный руководитель, неизменно облеченный силой Духа Святого, воодушевлявший людей боевым кличем Павла: «Но все сие преодолеваем силою Возлюбившего нас».

Вопросы для самопроверки

1 Реагирование Павла на кризисную ситуацию, на пример, арест, по какому ведению руководителя влияет на поведение последователей. Какие утверждения НЕ соответствуют действительности?

- а) При любой возможности Павел проповедовал, обличая грехи людей, предрассудки и духовную слепоту.
- б) Он сохранял спокойствие, учтивость и вел себя достойно.
- в) Павел продемонстрировал знание законов гражданских прав и умение разбираться в людях, то есть, своим поведением хотел внушить доверие к евангельским истинам.
- г) Павел старался отождествить себя с аудиторией и заведывал о своем обращении бесстрашно и рас судительно.

2 Во время путешествия в Рим Павел показал лучшие качества руководителя:

- а) Он взял на себя контроль над принятием решений, после того как сотник и капитан показали полную несостоятельность как руководители.
- б) Он предложил ряд практических советов, сохраняя бодрость в опасной ситуации, проявил заботу о нуждах своих спутников и направил их действия на достижение общей цели.
- в) Дождавшись, когда официальные руководители полностью себя дискредитируют, он предложил свою стратегию достижения успеха.
- г) Он со стороны наблюдал за ситуацией, которая становилась все хуже, и ждал, чтобы к нему обратились за советом.

3 Во время морского приключения Павла Бог избрал говорить с его участниками посредством ...

- а) чудесного спасения после кораблекрушения.
- б) приостановки действия законов природы, для чего усмирил бурю.
- в) сверхъестественного провидения корабля мимо опасных скал.
- г) помазанного и водимого духом руководителя.

4 Ниже перечислены три из пяти факторов опасности, препятствующих руководящим и работникам осуществлять свои цели. Что из названного НЕ относится к перечисленным в уроке факторам опасности?

- а) Эгоцентризм
- б) Популярность
- в) Политические беспорядки и религиозные предрассудки
- г) Зависть и власть

5 В мире поощряется дух соперничества, потому что мир оценивает людей(,) ...

- а) по их человеческому достоинству, которое дается каждому от рождения.
- б) по степени успеха.
- в) по социальному статусу их предков и образовательному уровню.
- г) сопоставляя с другими людьми.

6 Так как Павел знал, что люди утомляются, творя добро, то попытался ...

- а) неприятно поразить их известием о том, что они не достигли цели.
- б) ободрить их, то есть мотивировать к продолжению целеустремленного труда.
- в) заставить их покаяться в грехе уныния и возродить в них решимость.
- г) очистить ряды, избавившись от тех, кто обнаруживал чувство уныния и депрессию.

7 Все перечисленные утверждения, кроме одного, содержат причины депрессии христианских работников. В каком из утверждений указана причина, НЕ названная в уроке?

- а) Христианские труженики недостаточно мотивированы и перегружены работой.
- б) Христианские труженики видят много боли и страданий и часто доходят до физического истощения и эмоционального истощения.
- в) Труд христианских работников недостаточно обеспечен, а наблюдая за людьми, они испытывают разочарование.
- г) Христианские труженики — это исполненные надежд оптимисты, ориентированные на высокие идеалы.

8 Мотивация руководителей и работников — это один из наиболее важных элементов успешного руководства. В данном уроке мотивация определена как ...

- а) настойчивое желание.
- б) необходимость заставить работников подчиниться руководящему и выполнить задание.
- в) процесс, обуславливающий наблюдаемое действие или поведение, интерес и желание, проявленные в поведении.
- г) причина, которой человек объясняет, почему он взял на себя ответственность.

9 Теория мотивации, утверждающая, что людей мотивирует стремление удовлетворить физиологические потребности, — это ...

- а) теория цели.
- б) теория потребностей.
- в) теория вознаграждения и наказания.
- г) теория, основанная на восприятии.

10 Теория мотивации, согласно которой люди делают то, что приносит удовольствие, и избегают делать то, что влечет за собой боль, дискомфорт или наказание, — это ...

- а) теория, основанная на восприятии.
- б) теория потребностей.
- в) теория цели.
- г) теория вознаграждения и наказания.

11 Теория мотивации, согласно которой люди трудятся более результативно, если цели четко определены, вполне понятны и с ними согласны все, вовлеченные в их осуществление, — это ...

- а) теория цели.
- б) теория потребностей.
- в) теория, основанная на восприятии.
- г) теория вознаграждения и наказания.

12 Теория мотивации, учитывающая разницу в индивидуальных оценках окружающей среды, — это ...

- а) теория вознаграждения и наказания.
- б) теория цели.
- в) теория, основанная на восприятии.
- г) теория потребностей.

13 Инфантильное согласие последователей со всеми приказами руководителя в сочетании с желанием утвердиться в группе и понравиться руководителю — это первый тип реагирования на руководство, называемый ...

- а) принуждением.
- б) согласием.
- в) нежеланием сотрудничать.
- г) насилием.

14 Участие в работе, обусловленное не интересом к проекту, а возмущением от отношения к руководителю и желанием подражать ему, — это второй тип реагирования на руководство, называемый ...

- а) согласием.
- б) солидарностью.
- в) усвоением.
- г) отождествлением.

15 Искреннее принятие работниками целей руководителя как своих собственных — это третий, наилучший тип реагирования на руководство, называемый ...

- а) отождествлением.
- б) согласием.
- в) усилением.
- г) усвоением.

РУКОВОДЯЩИЕ МОТИВАЦИЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

16 Каждому виду опасности, порожденному неверной мотивацией (справа) подберите соответствующее описание (слева).

- | | | |
|-------|--|---------------------------|
|а | Проявляется в попытке продемонстрировать собственное превосходство над окружающими путем сравнения себя с ними | 1) Эгоцентризм |
|б | Проявляется в нежелании признать собственную неправоту и упорном следовании своим путем | 2) Самоуверенность |
|в | Поведение характерно для человека, болезненно реагирующего на критику, ожидающего особых привилегий и публичных почестей, возгордившегося своими духовными дарами | 3) Популярность и похвала |
|г | Тип поведения, которое по словам Павла: «Никто не хвалился чело веками». Это мотивация руководителя, который ищет славы у людей | 4) Зависть |
|д | Руководящие не редко отказываются делегировать полномочия компетентным работникам; кроме того, руководящие негодуют на тех, кто удостоивается славы за работу, которую выполнили они | 5) Власть |

Выполните письменную работу по Разделу 3 и отработайте форму для ответов вашему инструктору ICI.

Ответы на вопросы урока

- 8 б) имеющие определенную направленность, интерес или желание.
- 1 Ваш ответ.
- 9 а) 2) Теории вознаграждения и наказания.
б) 1) Теории, основанные на восприятии.
в) 4) Теория потребностей.
г) 3) Теория цели.
- 2 В качестве ответа можете сослаться на любую цитату из посланий Павла, приведенную в Уроках 1 и 9, либо своими словами пересказать любой из примеров, помещенных в данном уроке. Я предлагаю обратить внимание на такие тексты:
- а) Гал. 6:2
б) Филип. 3:14
в) 1 Кор. 9:24-27; 2 Тим. 2:15
г) 2 Тим. 4:5
д) Ефес. 4:16; 1 Кор. 12:4-12
е) Филип. 4:1-3; Кол. 4:7-14
ж) Лук. 9:62; 1 Кор. 15:58; Ефес. 4:14
- 10 Ваш ответ.
- 3 в) Значение поведения Павла в роли руководящего таково.
- 11 г) который без тени заносчивости демонстрирует компетентность.
- 4 а) Гордость.
б) Зависть.
в) Гордость, популярность, эгоцентризм и власть.
г) Тщеславие, власть.
д) Гордость, зависть и эгоцентризм.
е) Самоуверенность, гордость и власть.
- 12 б) которые трудны, но реальны.

- 5 Ваш ответ. Было ли ваше чувство вызвано какими-либо из факторов, перечисленных в уроке? Я уверена, что вы научитесь в минуты уныния не упускать из виду высшую цель. Помните: в свое время пожнем, если не ослабеваем (Гал. 6:9).
- 13 в) предоставить сотрудникам возможность удовлетворять свои потребности в процессе работы.
- 6 а Неверно. (Не возможно полностью избежать обстоятельств, вызывающих депрессию.)
 б Неверно. (Нет, Бог по заботился, чтобы он окреп телом и душой, для чего давал ему по кой, пищу и подкрепление.)
 в Верно.
 г Верно.
 д Верно.
 е Верно.
 ж Верно.
 з Неверно. (Эти заботы вполне нормальны, следует только уповать на Господа, что Он по может нам их устранить и не допустит, чтобы мы излишне беспокоились.)
- 14 а) обеспечивают обратную связь и возможности для обновления.
- 7 Ваш ответ. Я уверена, что вы нашли помощь в Слове Божиим, в молитве и общении с другими верующими. Также надеюсь, что, ознакомившись с советами, вы обрели надежду в будущем справляться с трудностями. Очевидно, что Павел находит утешения в том, что умел забывать ошибки прошлого. В Филипп. 3:13, 15 он призывает нас следовать его примеру.
- 15 а 6) Обратная связь и обновление.
 б 5) Вознаграждение, признание и благодарность.
 в 1) Компетентность.
 г 4) Создание условий для обучения и роста.
 д 3) Делегирование полномочий и создание возможностей для участия работников.
 е 2) Целеустремленность.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А — Тесты

ТЕСТ «САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ»

- Чтение Библии, посещение церкви
- Осознание собственной ответственности
- Радость от совместного труда
- Способность радоваться достижениям других
- Самообразование, чтение
- Умение обратиться за советом или помощью, если это необходимо
- Способность воспользоваться опытом и способностями других людей
- Четкое понимание единой политики, знание процедуры
- Готовность взять на себя ответственность
- Способность работать в полную силу при имеющихся ресурсах
- Умение смело, но не поспешно, принимать решения
- Готовность взять на себя ответственность за собственные решения
- Умение организовать свое время
- Умение приспособиться к новым условиям

- Умение владеть собой
- Наличие чувства юмора
- Умение делать краткие пометки, вести конспект
- Наличие персональных целей и способность действовать ради их достижения
- Способность в полной мере использовать духовные дары

ТЕСТ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ»

- Умение отдавать четкие распоряжения
- Умение объяснить сложившуюся ситуацию
- Способность объяснить важность каждого задания
- Готовность поддержать человека, мотивировать его к самосовершенствованию
- Уважение к каждому сотруднику
- Умение прислушаться к предложениям подчиненных
- Способность помочь другим людям достичь их целей
- Готовность оценить хорошо выполненную работу и выразить признательность
- Способность к конструктивной критике
- Умение поделиться информацией
- Желание поддержать коллективную деятельность, избегать конкуренции
- Умение воспринимать обоснованную критику
- Способность учитывать чувства окружающих; умение не делать сотруднику внушений при посторонних

- Внимание к робким или одиноким людям
- Высокая оценка, доверие к людям
- Способность воспитывать коллектив собственным примером
- Умение слушать и обеспечить эффективную обратную связь

ТЕСТ «КОММУНИКАЦИЯ»

- Способность объяснить, а затем выслушать вопросы подчиненных
- Умение самостоятельно выполнить то, что поручается подчиненному
- Готовность ответить на вопросы: «Что?», «Когда?», «Где?», «Кто?», «Как?» и «Почему»
- Поощрение подчиненных за умение выразить собственные идеи
- Умение удостовериться в том, что тебя правильно поняли
- Прежде чем провести те или иные изменения, готовность объяснить их важность подчиненным
- Умение объяснить решения вышестоящих инстанций и неподконтрольных лиц
- Способность обосновать ту или иную единую политику и процедуру
- Готовность отчитаться перед руководством о ходе деятельности, используя при этом подходящие каналы коммуникации
- Осмысленность всех поступков

- Способность представить подчиненным истинное положение вещей, указать на имеющийся прогресс
- Умение внимательно выслушать жалобы и предложения подчиненных
- Использование адекватной лексики
- Ораторское искусство, умение вести собрания и заседания с соблюдением установленной процедуры

ТЕСТ «НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

- Работа с тестами, типовыми формами, схемами
- Умение распорядиться временем, определить приоритеты
- Умение правильно расставить кадры и обеспечить их необходимыми материалами и средствами
- Избрание и воспитание наиболее перспективных сотрудников
- Распределение особых поручений
- Умение сформулировать цель и определить стандарт
- Аккуратное ведение документации
- Способность делегировать полномочия и распределять ответственность
- Реалистичность требований
- Качественная координационная работа, умелое распределение материалов, средств, времени для достижения той или иной цели
- Умение разработать план

ТЕСТ «РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ»

Подготовка

- Сотрудники предупреждены о времени, месте проведения заседания, о его теме или цели
- Подобрано подходящее место собрания, продуманы элементы комфорта: отопление, освещение
- Подготовлена повестка дня
- Подготовлены необходимые материалы, сведения, факты
- Соображения о создании дружеской атмосферы
- Соображения о духовной деятельности
- Всем участникам заседания хорошо известна процедура его проведения

Проведение

- Соблюдение процедуры открытия
- Создание атмосферы причастности
- Участники заседания понимают цель его проведения и предметы, которые на нем обсуждаются
- Заседание открыто и закрыто вовремя, если не возникли непредвиденные обстоятельства
- Обсуждение ведется только в рамках рассматриваемого предмета
- Участники имеют достаточно времени, чтобы выразить собственные соображения, однако никто из них не злоупотребляет вниманием слушателей
- У участников есть возможность задать вопросы и высказать свои предложения

ПРИЛОЖЕНИЯ

- Председательствующий подводит итог дискуссии, проясняет некоторые важные моменты
- Приветствуется здоровое чувство юмора
- Создание у присутствующих впечатления, что их участие в заседании было чрезвычайно полезно

Оценка результатов

- Каково качество работы группы?
- Не возникло ли непредвиденных трудностей и как их можно преодолеть?
- Не ускользнули ли от внимания участников особо важные аспекты деятельности?
- Каковы позитивные результаты заседания?
- Каковы его решения?
- Чего можно было избежать, что сделать лучше?

О чем следует помнить при подготовке к будущему заседанию:

Приложение Б — Схемы

ЕЖЕДНЕВНИК

		ДАТА _____
Встретиться:		Сделать:
имя	время	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Позвонить		Необходимые материалы:
имя	номер	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
		ДАТА _____
Встретиться:		Сделать:
имя	время	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Позвонить		Необходимые материалы:
имя	номер	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель планирования – предмет молитв: _____

ВОПРОСЫ ПО
ПЛАНИРОВАНИЮ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
ОБЯЗАННОСТЕЙ

ПОЧЕМУ ДАННАЯ ЦЕЛЬ
ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНОЙ?
(Необходимо охарактеризовать
духовную мотивацию)

ЧТО ПОТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ?

1. Количество исполнителей 1. _____
2. План или программа 2. _____
достижения цели
3. Время, необходимое для 3. _____
выполнения работы
4. Финансы, которыми мы 4. _____
располагаем
5. Необходимые материалы 5. _____
и оборудование
6. Другое обеспечение 6. _____
7. Кому необходима подготовка 7. _____
и какого характера

КОГО СЛЕДУЕТ ПРИВЛЕЧЬ К РАБОТЕ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ?
(Перечень имен отдельных сотрудников, руководителей, целых групп)

К КАКОМУ СРОКУ СЛЕДУЕТ ЗАКОНЧИТЬ РАБОТУ?

КАК МЫ УЗНАЕМ, ЧТО ЦЕЛЬ ДОСТИГНУТА?

ГОТОВЫ ЛИ МЫ К УСПЕХУ?
(Учителя, наставники, необходимые материалы и т.д.)

СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ СОБРАНИЙ

Название комитета или группы _____
(Список присутствующих можно составить на обратной стороне листа)

Дата _____

Руководитель или Председательствующий _____

ХОД ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

(Соответствует ли выполнение срокам, есть ли текущие проблемы?)

Проект	Комментарии
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ПЛАН БУДУЩЕЙ РАБОТЫ: Название проекта _____

Задача	Ответственные	Срок выполнения
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

(Каково качество выполненной работы, соответствие срокам? Что нуждается в усовершенствовании?)

Проект	Комментарии
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Другие заметки

Приложение В — Основы парламентской процедуры

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ПАРЛАМЕНТСКОГО ЗАКОНА

1. Уважение и справедливость ко всем.
2. Рассматривать каждый вопрос отдельно.
3. Меньшинство должно быть заслушано.
4. Большинство должно победить.
5. Целью правил является побуждение к действиям, не препятствие им.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛ ДИСКУССИИ

1. Каждый член имеет право высказаться один раз по каждому вопросу; если нет возражений, он может высказываться несколько раз.
2. Члены не должны переходить на личности.
3. Члены должны задавать вопросы через председателя.
4. Член, сделавший предложение, имеет при себе привилегию открыть и закрыть по нему дебаты.
5. Председатель должен оставаться строго нейтральным. В случае, если председатель желает вступить в дебаты, он должен передать председательство вице-председателю (заместителю) на время, пока по данному вопросу не проголосуют.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ГОЛОСОВАНИЯ

1. Способы голосования

Голосование голосом: подаются голоса «за» и «против», решение принимается простым большинством голосов

Голосование вставанием: подаются голоса «за» и «против», решение принимается двумя третями голосов

Голосование поднятием рук: подаются голоса «за» и «против» (в небольших группах)

Поименное голосование: голосование и не рекличка одно- временно

Тайное голосование: обеспечивает тайну во леизъявления; предпочтительно при выборах

Голос секретаря является решающим при ра венстве го- лосов: если предусмотрено регламентом

По доверенности: если предусмотрено регламентом

Общее согласие: для при нятия решений по ве дению соб- рания; пред седатель объ являет: «Ес ли нет воз ражений, мы...»

2. Типы голосования

Необходимое боль шинство: ре шение при нимается ко- личеством го лосов, пре вышающим по ловину от об щего числа поданных голосов.

Относительное боль шинство: ре шение при нимается ко- личеством голосов, превышающим то количество, которое подано за другой вариант решения.

Голосование двумя третями голосов: ре шение при нима- ется количеством голосов, составляющих две трети от об- щего числа поданных голосов.

Равное чис ло голосов: по дано оди наковое чис ло го лосов «за» и «против» (В таком случае предложение отклоняет- ся.)

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВУЮЩИЙ

Председатель руководит организацией и осуществляет ве- дение всех собраний.

Председатель говорит о себе не в первом лице, а в треть- ем: «Пред седатель»; де лая доклад или со общение, го ворит: «Председатель собрания».

Председатель ор ганизует, де легирует, кон тролирует, но не вмешивается. Он всегда беспристрастен.

Председателю не следует употреблять выражение «Оппозиция вы ступает про тив пред ложения». Пом ните: чле ны группы, вы ступающие про тив пред ложения, не обя зательно находятся в оппозиции остальным участникам.

Председатель обязан помнить, что любой из присутствующих име ет пра во об ращаться с во просами к пред седателю, запрашивать парламентскую информацию, снимать с голосо вания свое пред ложение, если на то нет воз ражений, требо вать пересчета голосов или проверки кворума.

В обя занности председа теля вхо дит под готовка по вестки дня к ка ждому собранию. На со брании председа телю жела тельно иметь при себе копию регламента, справочник по пар ламентской про цедуре, спи сок ко митетов, часы, ка лендарь, бумагу и ручку.

ПРИМЕРНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

1. *Призыв к по рядку.* Сделав удар мо лотком, председа тель говорит: «Призываю собрание к порядку».
2. *Молитва.*
3. *Проверка кворума.* В регламенте должно быть огово рено число присутствующих, составляющее кворум; в про тив ном случае не обходимое боль шинство оп ределяется под счетом присутствующих (в малых группах), перекличкой или подсчетом у вхо да в зал со брания (в боль ших груп пах).
4. *Оглашение про токола.* «Ре гистратор ог ласит про токол предшествовавшего ре гулярного со брания (или про токол собрания, со стоявшегося...). Если на ут верждение пред ставлено не сколько про токолов, их ог лашение про изво дится в хро нологической по следовательности. Пред седа тель спра шивает: «Есть по правки?» Если таковые отсут ствуют, пред седа тель про должает: «Про токол ут вержда ется». При на личии ис правлений пред седа тель го ворит: «Протокол утверждается с учетом поправок».

5. *Переписка с де лопроизводителем.* При от сутствии та кового — с регистратором. В целях экономии времени предложения ка сательно не реписки по даются на этом эта ле собрания.
6. *Доклад казначея.* Зачитывается доклад. Председатель го ворит: «Доклад казначея приобщается к протоколу собрания».
7. *Доклады других должностных лиц.* (Обычно за слушиваются только на собраниях по итогам года.)
8. *Доклады по стоянных ко митетов.* По следовательность оглашения док ладов ко митетов оп ределяется рег ламентом. По ог лашении ка ждого док лада пред седатель го во рит: «Доклад приобщается к протоколу собрания».
9. *Доклады специальных комитетов.*
10. *Незавершенные вопросы.* (Пом ните: не сле дует говорить «старые вопросы».) Секретарь готовит для пред седателя справку на основании протокола предыдущего собрания.
11. *Новые во просы.* Но вый во прос вно сится на ос новании протокола пре дыдущего со брания или по пред ложению присутствующих.
12. *Программа.* Пом ните: пред седатель мо жет пред ставить собранию ав тора про граммы или док ладчика, но не со средоточивает на этом чело веке вни мание при сутствующих. Обязанность председателя — поддерживать порядок в зале собрания.
13. *Объявления.* Председатель всегда объявляет дату, вре мя и место проведения следующего собрания.
14. Председатель де лится с со бранием не которыми вдох новленными свыше мыслями.
15. *Закрытие собрания.* Если повестка дня исчер пана, пред седатель может по своей инициативе объявить о закрытии собрания: «Повестка дня исчер пана, собрание объявляется закрытым».

МЕХАНИЗМ ВНЕСЕНИЯ ГЛАВНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Правила для председательствующего

1. Член собрания просит слова. Член собрания встает, обращается к вам и называет свою фамилию. Вы при знаете личность выступающего, утвердительно кивнув и повторив его фамилию.
2. Член собрания излагает сущность вопроса. Член собрания вносит предложение. Не обязательно, чтобы предложение поддержал еще один член собрания. Если голос в поддержку не подан сразу же, вы говорите: «Кто поддерживает предложение?» Если никто не выступил в поддержку предложения, вы говорите: «Предложение снимается с рассмотрения как не получившее поддержки». (Помните: для внесения предложения и отнесения к нему необходимо не менее двух голосов.) Если предложение должно быть поддержано, вы говорите: «Поступило и было поддержано предложение (повторяете предложение)». Затем вы спрашиваете: «Есть ли желающие высказаться по поводу данного предложения?» Председатель объявляет прения, но не участвует в обмене мнениями. При желании участвовать в прениях председатель временно слагает с себя руководящие полномочия.
3. Председатель ставит вопрос на голосование. Если желающих высказаться больше нет, вы ставите вопрос на голосование, утвердительно объявив: «По сколько высказавшихся завершилось прение, председатель ставит вопрос на голосование. Подаются голоса «за» и «против». Предложение принято (отклоняется).

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

Предложение о поправке

Предложение о поправке принимается к рассмотрению только до принятия главного предложения и в целях его изменения. Голосование о поправке предваряет голосование по главному предложению. Поправки ставятся на голосовании в очередности, обратной по следовательности их поступления. На каждый этап голосования выносится только одна главная поправка к главному предложению и одна дополнительная поправка к главной.

Виды поправок. 1) Дополнение (только в конце главного предложения), 2) изъятие, 3) включение, 4) изъятие и включение, 5) замена.

Усовершенствование предложения. Если существует необходимость усовершенствовать предложение путем внесения поправки (если предложение нуждается в доработке), предложение следует направлять в профильный комитет на рассмотрение или отложить до следующего собрания.

Полномочия председателя

Со всеми вопросами и предложениями члены собрания обращаются только к председателю. Председатель подтверждает личность члена собрания, принимает предложение, заслушивает выступления в поддержку предложения, формулирует предложение, выносит предложение на обсуждение, ставит предложение на голосование и объявляет результаты голосования.

Обязанности и привилегии должностных лиц

Обязанности должностных лиц определяются регламентом или правилами. Функции комитетов также зафиксированы в регламенте или постоянно действующими правилами. Должностные лица и председатель обязаны незамедлительно передавать своим преемникам всю документацию и информацию.

Приложение Г — Модель христианского руководства

Эмпатия: Лук. 6:31; Евр. 13:3; 1 Петр. 3:8; 5:9; Гал. 6:1-2.

Компетентность: Исх. 35-35; Пр. 12:27; 22:29; 31:10-31;
2 Тим. 2:15; 2 Петр. 1:5-10.

Целеустремленность: Филип. 3:14; Ефес. 3:1; 10-11; 2 Тим. 3:10.



Христианский руководящий влияет на последователей, направляя усилия группы на достижение того, что ей предназначил Бог.

ГЛОССАРИЙ

Справа от определения слова указан номер урока, в котором данное ключевое слово встречается впервые.

		<i>Урок</i>
авторитарный	— основанный на слепом, беспрекословном подчинении	3
адаптировать	— изменять или приспособливать к новой ситуации	3
альтернатива	— необходимость выбора одного из двух (или не скольких) возможных решений	6
амбиция	— сильное желание	9
апатия	— состояние полного безразличия, равнодушия	9
<hr/>		
благоразумие	— рассудительность, обдуманность в поступках	4
<hr/>		
власть	— возможность действовать; контроль, влияние	1
воззрения	— образ мыслей, точка зрения	1
восприятие	— способность воспринимать, различать и оценивать явления внешнего мира	5
впадать	— прийти в какое-то состояние (обычно тяжелое, неприятное)	9

ГЛОССАРИЙ

высокомерный	— презрительно-надменный, заносчивый	4
депрессия	— угнетенное, подавленное состояние	9
диагностирование	— выносить решение относительно природы или причины ка кого-либо состояния, ситуации или проблемы	6
идентификация	— определение; отождествление	6
идентичный	— тождественный, подобный, сходный	3
изводить	— то же, что издеваться	2
импульсивный	— порывистый, действующий под влиянием случайного внутреннего побуждения	2
интуитивный	— о способности не посредственного постижения истины или понимания явлений без предварительного логического рассуждения	5
канал коммуникации	— средство передачи информации	6
коммуникация	— обмен информацией и смыс лом информации ме жду дву мя и бо лее людьми	5
компетентность	— осведомленность, об ладание над ле жащей ква лификацией, зна ниями, способностями, качествами	6
компонент	— составная часть, элемент	4
компромисс	— соглашение на ос нове вза имных ус тупок	9
конечная цель	— итог стремлений, то, что надо осуществить	7
консенсус	— общее со гласие по спор ным во про сам	6

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

конструктивный	— такой, ко торый мож но по ложить в основу чего-н., плодотворный	4
координировать	— согласо вывать, ус танавливать це ле-сообразное соотношение между каки-ми-л. действиями, явлениями	4
<hr/>		
лексика	— словарный со став язы ка; со вокуп-ность слов, упот ребляющихся в ка-кой-л. сфере деятельности	5
<hr/>		
манипулировать	— использовать	2
метафорический	— употребленный в переносном смысле на основе какой-н. аналогии, сходст-ва, сравнения	5
мистические символы	— духовно значимые об разы и сло ва, недоступные чело веческому по нима-нию; пред меты и тек сты, имею щие магическую силу	9
молниеносный	— стремительный, мгновенный	4
мотивация	— то, что побуждает к действию, поощ-рение или побуждение	2
мученик	— человек, принявший смерть за веру	9
<hr/>		
неукоснительный	— безусловный, обязательный	3
нравственность	— правила, оп ределяющие по ведение; духовные и ду шевные качес тва, не-обходимые чело веку в об ществе, а также вы полнение этих пра вил, по-ведение	9
<hr/>		
облечь	— снабдить, наделить	1
обратная связь	— реакция на со общение, ко торая по-могает от правителю, ис точнику ин-формации, оп ределить, вос принята ли отправленная им информация	5

ГЛОССАРИЙ

окружение	— то, что окружает, окружающая обстановка, окружающая среда	9
особый	— особенный	1
ответственность	— обложение правами и обязанностями в осуществлении какой-н. деятельности, в руководстве делами; необходимость, обязанность отвечать за свои действия, поступки	1
отношения	— взаимное общение, связь между кем-н., образующаяся из общения на какой-н. почве	2
ощущение	— восприятие, являющееся результатом воздействия на органы чувств; переживание, чувство	9
<hr/>		
паника	— крайний, не удержимый страх, охватывающий сразу многих	9
пассивность	— не проявляющий деятельности, безучастный, безразличный	9
песнопение	— религиозная или торжественная песня	9
пленник	— человек, находящийся в плену	7
побуждения	— желание, намерение действовать	2
подавлять	— прекратить; привести в угнетенное состояние	1
полномочия	— права, предоставленные кому-нибудь на совершение каких-либо действий	1
последствия	— следствия, результаты	6
поступок	— совершенное кем-н. действие	1
потенциал	— степень возможности в каком-н. отношении, совокупность средств, необходимых для чего-н.	3

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

предположение	— догадка, предварительная мысль	2
предрассудок	— ставший при обычном ложный взгляд на что-л.	5
преемственность	— порядок перехода от предшественника к преемнику	1
примерный	— отличный, образцовый, служащий примером	1
принцип	— основное, исходное положение какой-н. теории, учения, науки	1
причастность	— непосредственное отношение, участие к чему-н.	3
процедура	— определенные действия или мероприятия, предпринимаемые в конкретной ситуации	6
<hr/>		
разочарование	— чувство не удовлетворенности от чего-н. не сбывшегося, крушение веры в кого-что-н.	2
ратный	— военный, боевой	4
рациональный	— разумно обоснованный, целесообразный	7
руководство	— направляющая деятельность руководителя, стоящего во главе чего-н.	1
<hr/>		
самоотверженность	— принесение в жертву собственных интересов ради других людей	3
свойство	— качество, признак	1
семинар	— групповые занятия для какой-н. специальной подготовки, для повышения квалификации	4
сетовать	— жаловаться, скорбеть	4
симптом	— внешний признак какого-л. явления	6

ГЛОССАРИЙ

скипетр	— жезл, знак царской власти	7
сотник	— командир сотни	9
сохранение	— способность сберечься, уцелеть	8
спокойно	— без раздражения и беспокойства	9
способность	— свойство; умение; потенциальная возможность, дарование, а так же возможность про изводить ка кие-н. действия	1
стандарты	— нормы, поддающиеся измерению	7
стиль	— в руководстве: обобщенные виды поведения руководителя в от ношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей	2
страшный	— вызывающий чувство боязни, ужаса	7
<hr/>		
текущая цель	— промежуточная цель, за дача, ко торую необходимо выполнить для достижения желаемого результата	7
теория	— учение; совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел какой-н. науки, а также совокупность правил в области какого-н. мастерства	2
торжествовать	— иметь полный успех в чем-н., испытывать чувство торжества	4
тюремщик	— надзиратель в тюрьме	9
тяготы	— бремя, ноша, гнет	7
<hr/>		
угнетать	— жестоко притеснять; мучить, огорчать разум, душу	9
угрызения совести	— беспокойное, мучительное состояние из-за чувства вины в чем-н.	8
уничтожить	— истребить	7

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

уравновешенность	— спокойствие характера	9
усвоение	— принятие	9
утварь	— предметы, принадлежности какого-н. обихода	4
<hr/>		
фаворитизм	— порядки, при которых все обуславливается влиянием любимцев, <i>фаворитов</i> ; выдвижение, поощрение фаворитов	9
функция	— обязанность	1
<hr/>		
харизматический	— в руководстве: обладающий особым влиянием или способностью привлекать сторонников, пробуждать в них чувство преданности и восторга	3
<hr/>		
черта	— отличительная особенность, свойство	1
<hr/>		
эгоцентричный	— имеющий преувеличенное мнение о своей личности, о своих достоинствах, самовлюбленный	3
экзотический	— необыкновенный, диковинный	7
элемент	— составная часть чего-л.	6
этика	— система норм нравственности	9

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРОК

Урок 1

- 1 в) знает о своей способности осуществления Своих планов.
- 2 б) людей, которых Бог избирает, на правяет и облакает силою для достижения Его цели.
- 3 а) извечно знает Свою цель и то, что следует сделать для ее достижения.
- 4 г) О необходимости руководства свидетелей культуры и общественные запросы того или иного общества.
- 5 б) подчиняется другим руководящим и все вместе — Господу.
- 6 а) почтение к властям и покорность Божией воле.
- 7 в) внимание и забота об окружающих.
- 8 в) Сострадание, по нимание собственной роли в осуществлении замысла Божия, любовь и готовность прощать.
- 9 г) терпения и мудрости.
- 10 в) Он не помнит братским своим детским снам и предсказаниям.
- 11 Уравновешенность.
- 12 Способность поделиться властью.
- 13 Эмпатия.
- 14 Усердие и надежность.
- 15 Целеустремленность.

- 16** Способность со трудничать в составе группы.
- 17** Компетентность.
- Урок 2**
- 1** г) быть с ним и помогать осуществлять ве ликое дело, ра ди ко торого он призван.
- 2** в) Отказ от кликнутья на при зыв Бо жий из-за соб ственного сми-рения.
- 3** а) забывают о том во одушевлении, с ко торым приступали к ра боте, критикуют и об виняют руководителя.
- 4** б) должен уметь най ти себе дос тойных по-мощников и разделить с ними трудности.
- 5** б) руководящим сред него зве на (про между-точным руководящим) и рядовым последова-телям.
- 6** г) доверять подчинен-ным, зна комить их с собственным видением ситуации, по ощрять взаимопомощь ра ди достижения общей це-ли.
- 7** в) процветание ру ково-дящего и удовле-творе-ние по требностей на-рода.
- 8** а) потенциал добра в на-роде Божиим.
- 9** б) Бог воз лагает от ветст-венность за на род на руководящего, по это-му, по лагаясь на по-мощь от Бо га, он дол-жен с го товностью принять эту от ветст-венность.
- 10** г) «Не за низкой оцен ку, не пре уменьшай спо-собностей сво их по-следователей. Не будь предвзятым к лю дям, ибо их по тенциал не-исчерпаем».
- 11** г) его пред положениях о потенциале подчинен-ных.
- 12** в) Люди в боль шинстве своем добры и за слу-живают доверия.
- 13** б) Высокая.
- 14** Следовало вы брать ва ри-анты б) и в). По мне нию автора, мис тер Ланд недооценивает лю дей, на-пуская на се бя слиш ком много важ ности. На са-мом де ле он не до веряет людям и счита ет, что труд Гос подень — это прежде все го его де ло.

- Он рискует утратить поддержку кол лектива и не достичь целей. Кроме того, он вряд ли сможет выдержать длительное эмоциональное или физическое напряжение.
- 15** Следовало вы брать варианты а) и г). По мнению автора, мис теру Мер фи следовало бы быть более предусмотрительным и внимательным. В пре делах его группы непременно должен выявиться еще один талант руководителя. При этом полномочий он сможет передать по мощнику, что обеспечит более качественное и быстрое достижение конечных целей.
- 16** Авторитарического.
- 17** Демократического.
- 18** Теории X; авторитарический стиль.
- 19** Теории Y.
- 20** признают.
- Урок 3**
- 1 б)** помогать другим верующим развивать свои способности и таланты.
- 2 в)** многочисленные проблемы Церковь должны решать разные руководящие.
- 3 б)** воспитание учеников, которые впоследствии также станут руководителями и продолжат дело учителя.
- 4 а)** Этот руководитель лично ставил, давал советы, предоставлял возможность ученику общаться, применять изученное на практике, анализировать достигнутые результаты и давать поручения.
- 5 б)** с вниманием относился к потенциалу тех, кто призван Богом, и старался помочь им на первых порах.
- 6 г)** «призванный» руководитель берет за себя людей, и развиваясь, он овладевает навыками эффективного руководства.
- 7 в)** всесторонне развивать свои навыки и умения под руководством избранного руководителя.

- 8 г) в жизни дружить с людьми.
- 9 д) Все варианты.
- 10 б) не всегда оправдывают себя.
- 11 г) забота о людях.
- 12 д) «Не привлекай подчиненных к участию в принятии решений».
- 13 б) Признать, что со стороны подчиненных в значительной степени увеличит эффективность его труда.
- 14 а) помогает им и открывает себя как патентными сотрудниками.
- 15 г) широкое привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Работа под девизом: «Это наше общее дело».
- личайшим достоинством в последующем руководстве).
- 2 Верно.
- 3 Неверно.
- 4 Верно.
- 5 Неверно.
- 6 Неверно. (Без тщательного планирования и организаторской деятельности, как правило, обречена на провал).
- 7 Верно.
- 8 Верно.
- 9 Неверно. (Мудрые руководители обычно продумывают всю задачу на этапе планирования. Лишь после этого они приступают к осуществлению того, что запланировано).

- 10 Неверно. (Планирование является важнейшим этапом любого проекта, независимо от того, какие предусмотрены расходы и каково привлечение трудовых ресурсов. Более того, финансовую сторону проекта следует тщательно планировать еще до начала его реализации).

Урок 4

- 1 Неверно. (Бог известны способности и таланты каждого человека, да же если он и не сумел их еще проявить. Жизненный опыт, однако, играет важнейшую роль, да и знание и является ве-

- 11** Неверно. (Планирование — это процесс мыслительный и творческий, который заканчивается составлением плана — документа).
- 12** Неверно.
- 13** Верно.
- 14** Верно.
- 15** Неверно. (Не может быть «совершенного» плана, однако предварительная работа всегда приносит пользу и в конечном итоге может привести к успеху).
- 16** Верно.
- 17** Верно.
- 18** Верно.
- 19** Неверно. (Он должен посоветовать сотруднику обратиться к непосредственному начальнику или пригласить последнего для беседы).
- 20** Верно.
- 21** г) те, кто согрешил (Угрозы).
- 22** г) запечатленные повеления об ответственности и привилегиях духовной жизни.
- 23** а) коммуникации посредством символов.
- 24** б) точно понял смысл сообщения: воспринял именно то, что было задумано отправителем сообщения.
- 25** в) не будут одинаково понимать значения слов.
- 26** г) коммуникативный процесс был нарушен.
- 27** в) смысл, воспринятый получателем сообщения.
- 28** б) всё, о чем они говорят, хорошо понятно слушателям.
- 29** г) понял смысл сообщения и зафиксировал его в памяти.
- 30** в) Наличие обратной связи позволяет судить о реакции человека на установленный порядок.

Урок 5

- 1** в) Он обратил особое внимание на послушание и вызвал к нему

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРОК

- 11 а** 7) Личностные особенности.
б 6) Возраст и пол.
в 1) Язык.
г 4) Предубеждения.
д 3) Традиции.
е 5) Статус.
ж 2) Символы.
- 12 а** 2) Знание особенностей аудитории.
б 4) Использование адекватной лексики.
в 5) Поощрение от клиента.
г 3) Уважение к слушателям.
д 1) Знание материала
- 13** Верно.
14 Верно.
15 Верно.
16 Верно.
17 Неверно.
- Урок 6**
- 1** Верно.
2 Неверно.
3 Верно.
4 Верно.
5 Неверно. (Его действия свидетельствуют о продуманной организации.)
- Ничего не было оставлено на волю случая.)
- 6** Верно.
7 Верно.
8 Верно.
9 Неверно. (Впол не возможна ошибка в определении проблемы, при выборе и выполнении решения.)
- 10** Неверно. (Члены группы непременно должны знать, какие именно действия необходимо предпринять. Руководящий обязан начать реализацию решения и контролировать ход действий.)
- 11** Верно.
12 Неверно. (Главное отличие состоит в том, что решения необходимо принимать постоянно, по ходу действия, чтобы работа не прерывалась.)
- 13** Верно.
14 Верно.
15 Неверно. (Степень участия членов группы зависит от обстоятельств. Однако, чем выше уровень компетентности группы, тем выше степень делегированной ответственности.)

16 Неверно.

17 Неверно.

18 Верно.

19 Неверно.

20 Неверно. (Эти элементы образуют социальный элемент.)

21 Верно.

22 Неверно. (Как правило, принятие решений в формальной группе происходит по общепринятым правилам. Вначале члены группы обсуждают процедуру и способы выработки решений. На тот случай, если процедура или способы становятся неадекватными, определяются методы корректировки. Весьма распространено принятие решений большинством. Христианская любовь и мудрое руководство в значительной мере способствуют тому, чтобы правило большинства использовалось для всеобщего блага.)

23 Неверно.

24 Верно.

25 Неверно.

Урок 7

1 в) который пришел, чтобы восполнить нужду.

2 б) Руководящие должны быть готовы во что бы то ни стало взять на себя ответственность.

3 г) Только быстрая действий обеспечивает смелость и решительность поступкам руководящего.

4 а) миссией.

5 г) текущими целями.

6 в) В постановке задач и целей нет ничего сложного.

7 а) содействуют достижению желаемого результата.

8 б) ответственность.

9 в) реалистичное мышление.

10 б) уклоняется от ответственности.

11 а) 4) Руководящие испытывают одиозность.

б) 1) Руководящие — это слуги, а не хозяева.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРОК

- в** 3) Руководящие подвергаются критике и обвинениям.
г 5) Руководящие испытывают стресс.
д 2) Руководящие трудятся тяжелее, чем последователи.

Урок 8

- 1** г) Нельзя быть самоуверенным.
2 б) необходимо использовать для по мощи людям.
3 б) личное смирение.
4 а) люди, веренные попечению руководящего, — это народ Божий.
5 г) постоянно помнить о высшей цели.
6 б) это упорядоченный взгляд на процессы, происходящие в организации.
7 г) как они взаимодействуют между собой и с организацией в целом.
8 а) «вход — преобразование — выход».
9 г) Нужды людей не учитываются, поэтому руководящие без-

различны к этому вопросу.

- 10** а) Определить цель и поставить задачи.
11 а) 4) Задачи.
б) 2) Взаимоотношения.
в) 6) Оценка.
г) 1) Высшая цель.
д) 5) Задания.
е) 3) Потребности.

Урок 9

- 1** а) При любой возможности Павел поведовал.
2 б) он предложил ряд практических советов.
3 г) помазанного и волею Духом руководящего.
4 в) Политические беспорядки и религиозные предрассудки.
5 г) сопоставляя с другими людьми.
6 б) ободрить их, то есть мотивировать к продолжению целеустремленного труда.
7 а) Христианские трудящиеся недостаточно мотивированны.

- 8 в) процесс, обуславливающий на блюдаемое действие.
- 9 б) теория потребностей.
- 10 г) теория вознаграждения и наказания.
- 11 а) теория цели.
- 12 в) теория, основанная на восприятии.
- 13 б) согласием.
- 14 г) отождествлением.
- 15 г) усвоением.
- 16 а 5) Власть.
б 2) Самоуверенность.
в 1) Эгоцентризм.
г 3) Популярность и похвала.
д 4) Зависть.

Люди, задачи, цели

СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ
И
ФОРМЫ ДЛЯ ОТВЕТОВ

РЕКОМЕНДАЦИИ

Закончив изучение каждого раздела, заполните Форму для ответов по этому разделу. Обозначайте ваши ответы в соответствии с нижеуказанными рекомендациями. Различают два типа вопросов: ВЕРНО-НЕВЕРНО и ВЫБОР ОТВЕТА.

ВЕРНО-НЕВЕРНО

Если высказывание...

ВЕРНО – закрасьте клеточку **A**

НЕВЕРНО – закрасьте клеточку **B**

1 Библия – это послание Бога человеку.

Высказывание *Библия – это послание Бога человеку* – ВЕРНО, закрасьте его следующим образом:

	B	C	D
--	---	---	---

ВЫБОР ОТВЕТА

Выберите лучший, на ваш взгляд, ответ на каждый вопрос и закрасьте черным соответствующую ему клеточку.

2 Родиться свыше означает...

- a) стать молодым.
- b) принять Христа-Спасителя.
- c) войти в новый год.
- d) перейти в другую церковь.

Верный ответ – b) *принять Христа-Спасителя*; закрасьте клеточку B.

A		C	D
---	--	---	---

СТУДЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РАЗДЕЛУ 1

Ответьте на вопросы Студенческого отчета по разделу в Форме для ответов 1. Примеры заполнения Формы для ответов вы найдете на странице рекомендаций.

ЧАСТЬ 1 — ВЕРНО-НЕВЕРНО

Если высказывание...

ВЕРНО — закрасьте клеточку **A**
НЕВЕРНО — закрасьте клеточку **B**

- 1 Я очень внимательно и тщательно изучил все уроки Раздела 1.
- 2 У Бога имеется определенный особый способ реализации Своих замыслов.
- 3 Одним из величайших достоинств руководящего является его способность видеть в своих людях потенциал к добру.
- 4 Из примера Иосифа мы знаем, что истинный руководитель развивает свои способности, только устранившись от проблем окружающих.
- 5 Теория Х основана на положительном восприятии и высокой оценке потенциала окружающих.
- 6 Духовные нужды требуют одного и того же типа руководства.
- 7 Павел окружал себя потенциальными руководителями и на первых порах оказывал им поддержку.
- 8 Подчиненные трудятся гораздо результативнее, если убедить их в необходимости выполнять то, что угодно шефу.

ЧАСТЬ 2 — ВЫБОР ОТВЕТА

Выберите лучший, на ваш взгляд, ответ на каждый вопрос. Закрасьте соответствующую ему клеточку в Форме для ответов.

- 9** Библия свидетельствует, что у Бога имеется определенный замысел. Отсюда мы смело делаем вывод, что ...
- a) Его цель и пути ее достижения неизменны.
 - b) Он изначально знает, как достичь Его цель и как ее достичь.
 - c) из-за грехопадения человека Он стал жертвой Своей цели.
- 10** Обладая полномочиями правителя, Иосиф продемонстрировал два принципа успешного руководства. Это ...
- a) настойчивое требование неукоснительного повиновения со стороны подчиненных.
 - b) стремление во что бы то ни стало сохранить власть и уничтожить противников.
 - c) стремление дойти до победы по популярности и угождать окружающим.
 - d) уважение к властям и желание всегда и во всем творить волю Бога.
- 11** Иосиф обладал воззрениями, присущими всякому мудрому руководящему. Что из указанного НЕ является одним из его воззрений?
- a) Он не был мстительным и не хвастался своими достижениями.
 - b) Он понимал, что является орудием в руках Божиих и благословением для народа.
 - c) Он припомнил братьям свои сны о господстве над ними.
- 12** Какие черты руководящего обнаруживаются в вере Иосифа в Бога, а также в его совете, данном фараону относительно голода, угрожавшего Египту?
- a) Терпение и мудрость
 - b) Усердие и задатки руководящего
 - c) Покорность Богу и мудрость политика

- 13** Моисей осознал навал принципов работы с не совершенными людьми:
- a) цели, достигнутые при их содействии, свидетельствуют о таланте руководителя.
 - b) в людях заложен огромный потенциал, который просто нуждается в развитии.
 - c) человеку свойственно ошибаться, но за его ошибки нельзя считать его неудачником.
- 14** На бесконечные жалобы израильтян Моисей воскликнул: «Что мне делать с народом сим?». Бог же повелел ему ...
- a) совершить чудо, чтобы поразить народ своим могуществом.
 - b) разделить служение с кем-нибудь из старейшин.
 - c) стойко выдержать испытание и самостоятельно найти решение.
- 15** Успех преданных делу руководителей зависит от их сотрудничества с людьми преданными. По этому им следует воспитывать в себе любовь, которая ...
- a) позволяет смириться с менее качественным выполнением работы.
 - b) позволяет снисходительно относиться к человеческим слабостям.
 - c) заставляет доверять подчиненным и помогает в совместном достижении целей.
- 16** Теория руководства гласит: успех руководителя находится в прямой зависимости от того, ...
- a) как он представляет себе функции руководителя.
 - b) каковы его надежды на помощь подчиненных.
 - c) какие его шаги будут одобрены окружающими.
 - d) каково его мнение о людях.
- 17** Руководители, которые стремятся сделать свою работу эффективной, должны(,) ...
- a) полностью посвятить себя воспитанию подчиненных.
 - b) совершенствуясь сами, способствовать развитию талантов и способностей подчиненных.
 - c) всецело посвятить себя служению, к которому они призваны.

- 18** Более опытные руководящие и церковь в целом должны осознавать, что Бог призывает на служение и молитвы верующих. Для этого необходимо предоставить им возможность ...
- a) учиться служению на примере старших.
 - b) находиться в привилегированном положении.
 - c) получить специальное образование.
- 19** Если руководитель окружает себя компетентными сотрудниками и полагается на способности подчиненных, он ...
- a) ослабляет собственные позиции.
 - b) рискует создать культ собственной личности.
 - c) усиливает собственное влияние, закрепляет свой авторитет и обеспечивает эффективность деятельности в целом.
- 20** Лучший способ обеспечить поддержку подчиненных — ...
- a) принимать решения самостоятельно, пользуясь правом руководителя.
 - b) поощрять участие подчиненных в принятии решений и формулировании целей, делая их общими решениями и целями.
 - c) напомнить подчиненным о своей любви к ним и попросить о помощи.

ТАКОВЫ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 1. Руководствуясь инструкциями, внесите всю необходимую информацию в Форму для ответов и отправьте ее вашему инструктору ICI или в ваш региональный офис. Продолжайте изучение курса, приступив к Разделу 2.

СТУДЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РАЗДЕЛУ 2

Ответьте на вопросы Студенческого отчета по разделу в Форме для ответов 2. Примеры заполнения Формы для ответов вы найдете на странице рекомендаций.

ЧАСТЬ 1 — ВЕРНО-НЕВЕРНО

Если высказывание...

ВЕРНО — закрасьте клеточку **A**

НЕВЕРНО — закрасьте клеточку **B**

- 1 Я очень внимательно и тщательно изучил все уроки Раздела 2.
- 2 По опыту Давида мы знаем, что путь к успеху легок, если вождь на самом деле является Божиим избранником.
- 3 Практически всякое хорошо выполненное задание выполняется дважды: первый раз — мысленно, второй — на практике.
- 4 Наличие обратной связи, как правило, приносит больше пользы получателю.
- 5 Умение слушать — достаточно простой навык, который не требует значительных усилий.
- 6 Цель процесса коммуникации — внимание получателем смысла, заложенного в сообщение отправителем.
- 7 Компетентные и опытные христиане должны проявлять максимум инициативы в принятии решений.
- 8 Тревога Неемии об Иерусалиме обусловила его призыв к действию.

ЧАСТЬ 2 — ВЫБОР ОТВЕТА

Выберите лучший, на ваш взгляд, ответ на каждый вопрос. Закрасьте соответствующую ему клеточку в Форме для ответов.

- 9 Из приведенных вы сказываний три являются принципами, которые вытекают из методологии руководства, примененных Давидом. Укажите, что НЕ является таким принципом.
- a) Он усердно искал воли Божией.
 - b) Он осознавал необходимость компетентности.
 - c) Он выполнял только те задачи, которые способствовали его продвижению к цели.
 - d) Он был предан и сдержан в отношениях с окружающими.
- 10 Основные препятствия, мешающие эффективному планированию, могут быть преодолены при помощи молитвы. Помимо этого руководителю следует проявлять гибкость и ...
- a) разрабатывать несколько взаимозаменяемых планов.
 - b) составлять только общие планы, не включающие в себя подробностей.
 - c) устанавливать эффективную коммуникацию.
 - d) составлять вспомогательный план в поддержку основному.
- 11 Если подчиненный в обход непосредственного начальства обращается к вышестоящему с просьбой или прохвотой, последний должен ...
- a) действовать самостоятельно.
 - b) отказаться выслушать его.
 - c) включить в обсуждение возникших проблем непосредственного руководителя.

- 12** Координирование, то есть работа по намеченному плану, предусматривает все указанные элементы, за исключением одного. Укажите, какой элемент НЕ входит в понятие координирования.
- a) Сведение во едино наиболее прогностичным образом всех компонентов.
 - b) Одобрение плана подчиненными.
 - c) Подбор кадров и обеспечение их всем необходимым для работы.
- 13** Будучи политическим, военным и духовным вождем народа, Иисус Навин должен был ин формировать, поощрять, духовно просвещать, а также ...
- a) издавать приказы, требующие неукоснительного повиновения.
 - b) обсуждать с подчиненными собственную стратегию.
 - c) убеждаться в том, что единство народа обретено не ценою его обезличивания.
 - d) помнить о том, что непопулярные меры могут стать причиной утраты власти.
- 14** Можно считать, что процесс слушания завершен, если ...
- a) сообщение услышано.
 - b) сообщение зафиксировано в памяти получателя.
 - c) сообщение внимательно выслушано.
- 15** Эффективной коммуникации препятствуют ...
- a) воззрения, которые способствуют разобщению людей.
 - b) предрассудки, бытующие в обществе.
 - c) факторы, не позволяющие получателю верно понять смысл сообщения.
- 16** Эффективность коммуникации обеспечивается лишь в том случае, когда отправитель и получатель сообщения ...
- a) имеют одинаковое представление об обсуждаемом предмете.
 - b) объединены общностью опыта.
 - c) придерживаются одних и тех же идей, имеют общие предрассудки и взгляды на жизнь.

- 17 Неемия мотивировал жи телей Ие русалима под няться и восстановить стену тем, что ...
- а) объявил свою цель их целью.
 - б) рассказал им о трудностях служения.
 - с) убедил их в божественности своего призвания.
- 18 В основе понятия групповой динамики лежит все указанное, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ одного положения. Укажите его.
- а) Люди нуждаются в общении и больше преуспевают в коллективном труде.
 - б) Работая в кол лективе, люди в значитель ной сте пени воздействуют друг на друга.
 - с) По срав нению с ра ботой, вы полненной в ин дивиду альном порядке, качество коллективного труда выше.
 - д) Для ус пешного функ ционирования груп пы не ну жен руководитель.
- 19 Первый этап трех этапного про цесса ре шения про блемы — это ...
- а) анализ условий.
 - б) определение необходимости принятия мер.
 - с) диагностирование проблемы.
 - д) формулирование проблемы.
- 20 Принятие решения консенсусом снижает вероятность возникновения в группе разобщенности и обеспечивает ...
- а) полное единство в рассматриваемых вопросах.
 - б) придание всех проблем гласности.
 - с) лояльность всех членов группы.

ТАКОВЫ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 2. Руководствуясь рекомендациями, внесите всю необходимую информацию в Форму для ответов и отправьте ее вашему инструктору ICI или в ваш региональный офис. Продолжайте изучение курса, приступив к Разделу 3.

СТУДЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РАЗДЕЛУ 3

Ответьте на вопросы Студенческого отчета по разделу в Форме для ответов 3. Примеры заполнения Формы для ответов вы найдете на странице рекомендаций.

ЧАСТЬ 1 — ВЕРНО-НЕВЕРНО

Если высказывание...

ВЕРНО — закрасьте клеточку **A**

НЕВЕРНО — закрасьте клеточку **B**

- 1 Я очень внимательно и тщательно изучил все уроки Раздела 3.
- 2 Конечная цель, к которой бы ли устремлены все усилия Есфири, — видеть свой народ спасенным, — называется миссией.
- 3 Своим поведением в критической ситуации Есфирь доказывает, что руководящий должен действовать в одиночку.
- 4 Для достижения конечной цели Есфири понадобилось определить промежуточные цели, которые называются задачами.
- 5 В христианском служении, наверное, чаще всего оказываются забытыми потребности людей.
- 6 Большинство христианских руководителей не без труда различают задачи и виды деятельности.
- 7 Павел признавал, что даже люди, творящие добро, могут страдать от опустошенности.
- 8 Субординация — это искреннее согласие членов группы с целями руководителя.

ЧАСТЬ 2 — ВЫБОР ОТВЕТА

Выберите лучший, на ваш взгляд, ответ на каждый вопрос. Закрасьте соответствующую ему клеточку в Форме для ответов.

- 9** Какой принцип руководства иллюстрируют слова Есфири, решившейся взять на себя роль руководящего: «Пойду к царю, и если погибнуть, погибну»?
- a) На волне эмоционального подъема всегда появляются хорошие руководящие.
 - b) Руководящий реагирует негативно по отношению к заданиям, которые он распределяет.
 - c) Хорошие руководящие за неудачу винят только самих себя.
 - d) Руководящие должны быть готовы во что бы то ни стало взять на себя ответственность.
- 10** Главное, что говорит о правильной постановке целей, — это их способность ...
- a) побуждать руководящего к механическому труду.
 - b) содействовать присутствию Господа в церковных программах.
 - c) облегчать и делать более радостной работу коллектива.
 - d) уменьшать количество проблем.
- 11** Планируя свои действия согласно с истинными целями церкви и ориентируясь на четверкопоставленные задачи, люди...
- a) с жалением и ответственностью берут ответственность на себя.
 - b) эмоционально отождествляют себя с заданием.
 - c) при необходимости сотрудничают.
 - d) морально и финансово поддерживают деятельность своей церкви.

- 12** Специалисты в во просах ру ководства ут верждают, что единственный способ вести жизнь ус пешную и пло доносную — это ...
- a) признать, что успеха добивается не каждый человек.
 - b) надеяться на случай.
 - c) принимать факты такими, какими они есть, и действовать с учетом обстоятельств; смотреть в лицо реальности.
 - d) руководствоваться принципом «что бу дет, то бу дет»; от судьбы не убежишь.
- 13** Личный опыт руководящего служит прежде всего ...
- a) способом получить образование.
 - b) для помощи людям.
 - c) индикатором его пригодности к ру ководящей должности.
 - d) опорой при решении проблем.
- 14** Все при веденные ут верждения, кро ме од ного, слу жат описанием христианской организации как системы. Какое утверждение НЕ относится к их числу?
- a) Каждая работа начинается с исходного пункта (вход).
 - b) Работник кон тролирует ка ждое пре образование (обратная связь).
 - c) Начатая дея тельность ре ализуется по средством оп ределенных мероприятий (преобразование).
 - d) Преобразования долж ны при вести к ка кому-то результату (выход).
- 15** Термин «управлять посредством постановки задач» означает ...
- a) определить задачи и руководить работой по их осуществлению.
 - b) определение желаемой цели.
 - c) начать целенаправленные действия.
 - d) определить приоритетные задачи.

- 16** Многие организации, особенно церкви, тщательно планируют свою деятельность, но ...
- a) допускают ошибки при планировании работы отдельных групп.
 - b) копируют процедуры других, столь же плохо информированных организаций.
 - c) не в состоянии четко назвать предполагаемые виды деятельности.
 - d) стараются ограничить работу Духа.
- 17** Люди трудятся более результативно, если полностью понимают и принимают четко поставленные цели. Об этом говорится в ...
- a) теории цели.
 - b) теории потребностей.
 - c) теориях, основанных на восприятии.
 - d) теории вознаграждения и наказания.
- 18** Принцип избранности руководителей ...
- a) прослеживается в речах, опубликованных по слухам и богословии Павла.
 - b) присутствует в оценках, которые дали Павлу его современники.
 - c) присутствует в апологетике Павла.
 - d) подтверждается подлинно управленческим поведением Павла в кризисных ситуациях.
- 19** Лучше всего концепцию мотивации поясняет мысль о том, что «мотивация — это ...
- a) совокупность представлений и ценностей, определяющих поведение индивида».
 - b) интерес или желание, выраженные в определенном действии или поведении».
 - c) четко сформулированная причина, которой индивид объясняет свое поведение».
 - d) обоснованный подход к решению проблем».

- 20** Людям свойственно делать то, что приносит удовольствие, и избегать действий, имеющих следствием боль или дискомфорт. Об этом говорится в ...
- a) теориях, основанных на восприятии.
 - b) теории вознаграждения и наказания.
 - c) теории цели.
 - d) теории потребностей.

ТАКОВЫ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 3. Руководствуясь рекомендациями, внесите всю необходимую информацию в Форму для ответа и отправьте ее вашему инструктору ICI или в региональный офис. Изучение курса завершено. Попросите вашего инструктора ICI порекомендовать вам еще какой-нибудь курс.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Прочитайте во просы пись менного за дания и за полните Форму для ответов соответствующего раздела, закрасив черным клеточки a, b, c, или d в соответствии с выбранным вами ответом.

Выполняйте за дания по раз делам. *Как только вы закончили работу над разделом, направляйте ее вашему инструктору ICI или в региональный офис. Этот буклет оставьте у себя.*

Если вы хотите получить Академический зачет, направьте *заявление студента о сдаче заключительного экзамена* вместе с формой для ответов по Раз делу 2. Бланк за явления вы найдете в этом буклете после формы для ответов по Разделу 3.

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 1

CS6261

*Поздравляем вас с окончанием изучения уроков Раздела 1.
Пожалуйста, заполните следующую анкету.*

Ваше имя

Регистрационный номер в ICI

(Если не знаете своего номера, оставьте пропуск пустым.)

Почтовый адрес

.....

Город

Округ Индекс

Страна

Род занятий Возраст Пол

Семейное положение Количество членов семьи

Образование

Являетесь ли вы членом церкви?

Если да, укажите название церкви

Каковы ваши церковные обязанности?

.....

Как вы изучаете этот курс: Индивидуально?

В составе группы?

Какие курсы ICI вы изучали?

.....

.....

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 1

Закрасьте черным клеточку выбранного вами ответа. Заполняя форму для ответов, убедитесь, что буква выбранного вами ответа точно соответствует букве в клеточке.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Впишите вопросы, возникшие у вас по ходу изучения уроков Раздела 1, которые вы хотели бы задать вашему инструктору.

.....

.....

.....

Просмотрите заполненную форму для ответов и убедитесь, что вы ответили на все вопросы. Отправьте заполненную форму для ответов вашему инструктору ICI. Адрес указан на последней странице этого буклета.

Только для сотрудников ICI

Дата Оценка

Университет ICI
Программа христианского служения

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 2

CS6261

Надеемся, уроки, содержащиеся в Разделе 3, оказались вам полезными. Заполните, пожалуйста, следующую анкету.

Ваше имя

Регистрационный номер в ICI

(Если не знаете своего номера, оставьте пропуск пустым.)

Почтовый адрес

.....

Город

Округ Индекс

Страна

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 2

Закрасьте черным клеточку выбранного вами ответа. Заполняя форму для ответов, убедитесь, что буква выбранного вами ответа точно соответствует букве в клеточке.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Впишите вопросы, возникшие у вас по ходу изучения уроков Раздела 2, которые вы хотели бы задать вашему инструктору.

.....

.....

.....

Просмотрите заполненную форму для ответов и убедитесь, что вы ответили на все вопросы. Отправьте заполненную форму для ответов вашему инструктору ICI. Адрес указан на последней странице этого буклета.

<i>Только для сотрудников ICI</i>	
Дата	Оценка

Университет ICI
Программа христианского служения

ЛЮДИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 3

CS6261

Надеемся, уроки, содержащиеся в Разделе 3, оказались вам полезными.

Ваше имя

Регистрационный номер в ICI

(Если не знаете своего номера, оставьте пропуск пустым.)

Почтовый адрес

.....

Город

Округ Индекс

Страна

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЗАПРОС

Дирекция ICI готова предоставить вам имеющуюся у нас информацию о существующих курсах и их стоимости. Укажите, пожалуйста, какие сведения вы хотели бы получить.

.....

.....

.....

.....

Отрежьте эту страницу и отправьте вашему ICI инструктору.

ФОРМА ДЛЯ ОТВЕТОВ К РАЗДЕЛУ 3

Закрасьте черным клеточку выбранного вами ответа. Заполняя форму для ответов, убедитесь, что буква выбранного вами ответа точно соответствует букве в клеточке.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Прокомментируйте, пожалуйста, что вам особенно запомнилось из материала раздела:

.....

.....

.....

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Вы успешно завершили изучение курса Программы Христианского Служения. Мы были искренне рады работать с вами и надеемся, что это не последний курс, какой вы изучаете в системе ICI. Отосылаем вам данную Форму для ответа вашему инструктору ICI или в региональный офис. Через некоторое время мы отправим ее вам, проставив соответствующие оценки, а также свидетельство об окончании данного курса.

Впечатайте, пожалуйста, ваше имя и фамилию.

Имя

<i>Только для сотрудников ICI</i>	
Дата	Оценка

Университет ICI
Программа христианского служения

**ЛЮДИ,
ЗАДАНИЯ,
ЦЕЛИ**



12/01 10 PRO
S6261R-90-1ed
ISBN 0-7617-0020-X