

# УРОК 4

## РУКОВОДЯЩИЕ ПЛАНИРУЮТ И ОРГАНИЗОВЫВАЮТ

— Я остался очень не доволен 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 посещение, я ощущаю, что на мне лежит большая ответственность, — объяснил он группе собравшихся. — Нам надлежит во всем помогать пастору 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 разработанной 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. Постараемся, 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 филистимлянина. 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 своего 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 ставляет 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, Давид обрел возможность прославиться. Он сделался начальником над царскими войсками. И все же оставался смиренным слу-



гой. Его здравый смысл и благоразумие проявились в том, что он не стал полагаться своим влиянием в народе. Напротив, он с готовностью выполнял приказы царя Саула, был мужественным солдатом и принес Израилю множество ратных побед.

Множество Ветхозаветных Писаний посвящены описанию деятельности Давида. В этих исторических повествованиях отражены многочисленные моменты его руководства. Три важнейших принципа, которые принесли ему успех, 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.

Известно также, что в конце концов Давид обрел царский венец, который был ему обещан. Став царем Иуды и всего Израиля, он смог покорить недругов. С присущей ему смелостью и отвагой он славно выиграл многие битвы.

Утвердившись на престоле, Давид задумал соорудить обитель для ковчега завета — храм Господу. Но Бог открыл ему, что построение храма станет привилегией другого. Он, Давид, должен был лишь составить план и собрать все необходимое для работы (1 Пар. 22:1-4). Запись об этой деятельности Давида является уникальным примером организационного процесса и подготовки.

### **Давид готовится к строительству храма**

Итак, блестящие победы Давида уходят на второй план. Главное внимание он уделяет теперь заготовлению всего необходимого для строительства храма (1 Пар. 22:14). Читая книгу летописи, мы понимаем, что в этот исторический момент Господь очень тесно общался со Своим народом. Темой Его обращения к человечеству было не соблюдение традиций поклонения, не совершение чудес и не явление знамений.



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 обья снил собственное от но шение: «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 свято го дома» (1 Пар. 29:3).

Вот так, с по зиций собственного участия, он при звал ос тальных последовать его примеру и посвятить себя делу Гос пода, как в служении, так и в даянии. Люди, разумеется, от кликнулись 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 при меру Давида.

.....  
 .....

**2** Назовите три признака того, что Уильяму не удалось дос тойно последовать примеру Давида.

.....  
 .....

**3** Смелое заявление Давида, что он смо жет сразиться с Го лиафом, свидетельствует о том, что он ...

- а) высокомерен.
- б) просто захотел возвыситься над своими братьями.
- в) был при рожденным 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 брать ев.



- 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 руководящий 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.* Руководящий 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? Приведение плана в соответствие 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 мероприятий. 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 ляю щие 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 мпо 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 наи луч шим 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 ра ет 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: тща тельно 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 пла нирования. Необходимо толь ко пом нить, что сам по се бе план, да же весьма тща тельно со ставленный, не га рантирует ус пеха. Именно этим некоторые и мотивируют свой отказ заниматься планированием.

Существует еще два серь езных препятствия. В хри стианском труде имеется опасность того, что ру ководящего могут обвинить в чрез мерном уповании на собственные силы и неподчинении водительству Духа. Однако Библия свидетельствует, что Дух ру ководит человеком и на ста дии пла нирования, и на ста дии дей ствия. По этому не сто ит под даваться влиянию тех, кто кри тично относится к пла нированию цер ковных мероприятий и программ.

Вероятно, са мым серь езным не достатком пла нирования можно считать то, что этот про цесс отнимает слишком много времени и чрез вычайно трудоемок. Мышление и вы ражение мыслей в пись менной форме — два наи более трудных для человека за нятия. Про верьте са ми: го раздо легче вый ти к людям и устно засвидетельствовать им о Хри сте, нежели составить вы ступление пись менно. Известно, что Гос подь может вести нас в писании, так же, как и в говорении. Поэтому вряд ли ло гично ут верждать, что Свя той Дух Сво ею 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.*

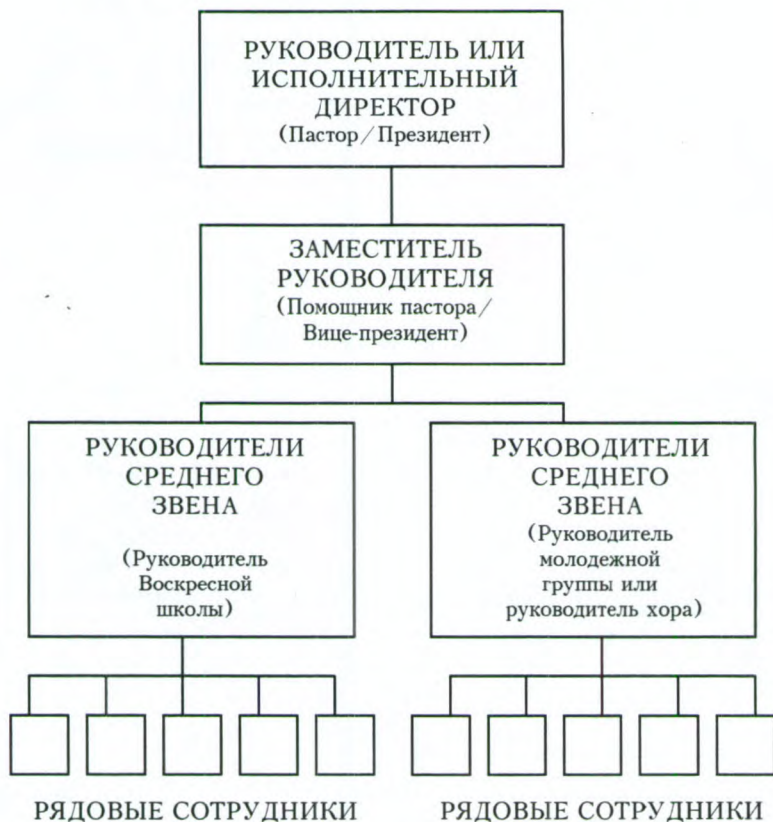
Мы уже знаем, что понятие *плана* включает в себя планирование как мыслительный процесс и составление документа, в котором очерчены этапы деятельности. Понятие *организации* также включает в себя две важнейшие идеи. Первая — это сосредоточение людей и их вступление во взаимодействие с целью эффективной 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 доступ к высшим уровням реализуется только через него. Армия вообще строится на системе строгого служебного подчинения младших старшим, то есть на субординации.

## МНОГОУРОВНЕВАЯ ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА

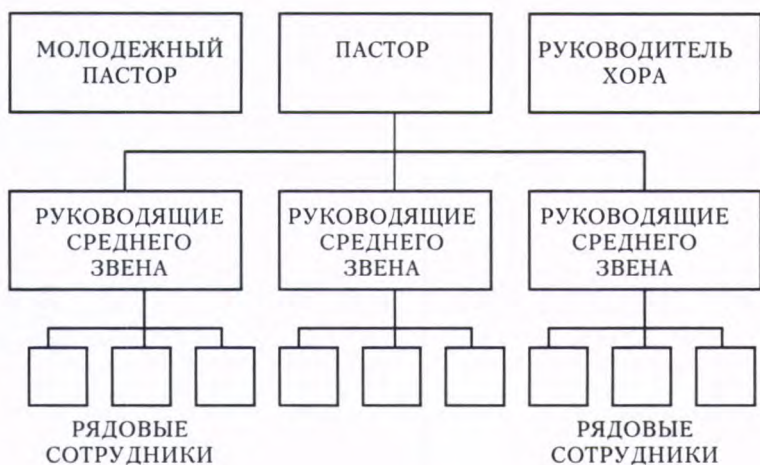


В небольших церквях может отсутствовать заместитель руководителя, и руководители среднего звена подчиняются непосредственно пастору.

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 находит 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 качества 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 loyalностью 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 нужные 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.