

## 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 мешает 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 продал:

«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 водительстве, 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 унижении». 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- гатыми 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 соработников: 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 областназначальнического» (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 уничтожении».

....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

|  |   |   |   |  |   |   |
|--|---|---|---|--|---|---|
| <b>ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ</b><br>Ощущение недовольства, напряженности, беспокойства | ▶ | <b>СИМПТОМЫ</b><br>Идентификация событий и факторов, отождествляемых с ощущениями | ▶ | <b>АНАЛИЗ</b><br>Исследование симптомов — событий и факторов | ▶ | <b>КОНКРЕТНАЯ ПРОБЛЕМА</b><br>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 Гос поду, 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 нерешительность 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 работников 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 работников, 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 сообщает о ней группе. 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:* Вер нитесь 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. Например, 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. *Иницируйте 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 могите чле нам 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, оце нивать 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 чле нам груп пы 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 ответствии 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 ответствии 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 поддерживаю 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 упорядоченной 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 возможные 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 разделились 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 Не имея при этом решения, останавливаясь 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 также разнообразные 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 всестороннее рассмотрение вопросов членами группы.





# **РАЗДЕЛ 3**

---

## **ЦЕЛИ**

**КАК РУКОВОДЯЩИЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ  
ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЯЮТ УСИЛИЯ  
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ  
ЦЕЛЕЙ ЦЕРКВИ**