

## 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 горя же ланием 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 мопро верки 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 исповедников Духом учеников. Эта книга — первая глава истории о том, как выполнялось данное Иисусом поручение. Иисус сказал, что пришло время Ему отпустить 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 путешествии 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 отчаяния 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 поделиться властью .....
- 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 туалный 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 вре мена 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 но сти 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 вышен ные 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 людь ми. Вместо того, чтобы сосредото читься на работе, некоторые руководящие начинают сравнивать себя с ок ружающими. Они ве дут себя так, слов но работают для личной выгоды, а не для дела Божия. Их речь изобилует вы ражениями 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 поглотить хвалу, которую надлежит воздавать одному Богу. «Никто не обольщай самого себя, — наставлял он коринфян. — Никто не хвалится чело веками» (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 похвал, 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 чело века 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 решается 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 отказаться 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 хватает. Все это может повергнуть нас в панику и отчаяние.

4. *Наблюдая за людьми, мы испытываем разочарование.* Христианское служение — это ра бота с людь ми, 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 испытываем физическое и эмоциональное переутомление.* 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 оказывается весьма скромным. Бывает так, что порадовавшись победе в деле Господнем, мы совершенно подавлены осознанием того, как много еще предстоит сделать. Если это ощущение фиксируется, оно развивается в апатию. Подобно Илии, мы просим смерти себе и на конец сдаемся, говоря: «Зачем все это? Я больше не могу». Это опасное состояние периодически угрожает почти всем ревностным христианским труженикам.

5 Ниже предложены вопросы для размышления и самоанализа. Внимательно прочитайте их и дайте письменные ответы. Знакомо ли вам состояние депрессии и отчаяния? 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 кушени: «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 комитета, 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 учеников».

### 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 пре менными факторами мотива ции для руководящих долж ны быть любовь Гос пода и осоз нание своего призвания. Обязанность руководящих — создать ана логичную мотива цию для сво их последователей. С этой це лью руководящим следу ет различать три ти па реагирования последователей на их руководство.

1. *Согласие.* Же лание 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 да ют 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 памятке 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.* Руководитель обязан быть хорошим специалистом и своим поведением свидетельствовать об этом. Это не означает, что руководитель должен быть совершенным. Всем своим обликом руководитель 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. Руководитель 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"> <li>1) Компетентность</li> <li>2) Целеустремленность</li> <li>3) Делегирование полномочий и создание возможностей для участия работников</li> <li>4) Создание условий для обучения и роста</li> <li>5) Вознаграждение, признание и благодарность</li> <li>6) Обратная связь и обновление</li> </ol> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 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 человечества, 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.