

# ГЛАВА 10

## *Организационная подотчетность*

**Введение** Стр. 2-3

### Материал для чтения

“Эффективная работа в совете”, Стр. 4-5  
Dr. Edward Hayes

Заседание совета, Kingdom Signpost Ministries Стр. 6-8  
(КСМ)

**Лекции** Стр. 9-26

***СНАЧАЛА прочитайте отрывок, начиная со страницы 5, затем ответьте на вопросы лекции Джейн Оверстрит (курсивом), начинающиеся со стр. 9***

**Отзывы** Стр. 26

### Послесловие

КСМ на пути к здоровью стр. 27-36

### Цели:

В этой главе Вы:

- Поймете роль совета, который поддерживает и обеспечивает подотчетность организации в ее целях, финансах, и руководстве.
- Изучите практические функции советов директоров, их роль в усилении организации, а также – пути роста эффективности советов.
- Оцените совет директоров (старейшин) организации или церкви, в которой Вы работаете, и определите направления, в которых он (совет) может улучшать свою работу.

## Введение

Вы начинаете изучение десятого раздела курса под названием *Лидерство: Продуктивное использование сильных сторон личности*. Курс направлен на развитие ваших способностей как лидера путем выявления данных Господом даров и побуждения остальных, используя пример Христа. Мы верим, что Господь использует этот курс, чтобы помочь Вам стать более эффективным лидером. На это наша надежда и об этом - молитва.

### Метод.

Интернет-формат. Мы снабдили Вас материалами для чтения, необходимыми для завершения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях. В конце введения вы найдете информацию по другим курсам, а также - альтернативные варианты форматов курса.

### Лекции.

Лекционная часть настоящего курса взята из записанных на кассеты уроков докторов Джеймса Ф. Энгела, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Джеймса Энгела, набранные курсивом.

**Джейн Оверстрит** является содиректором Центра Организационного Усовершенствования, а также директором "Девелопмент Ассоушиэйтс Интернэйшэнл" (ДАИ) по Северной Америке. ДАИ – организация, объединяющая людей различных профессий, преданных делу повышения эффективности и целостности христианских лидеров по всему миру посредством выездного образования, консультирования на местах и поддержки программ.

Миссис Оверстрит – адвокат, проработавший 9 лет Главным советником по работе с молодежью в организации под названием Миссия А (YWAM), где она курировала юридические аспекты этой работы в 100 странах мира. Миссис Оверстрит с мужем жили и работали как миссионеры на Ближнем Востоке, а также в течение 12 лет – в Европе. Кроме того, она преподавала миссионерскую работу в Восточном колледже в течение двух лет.

В 1977 миссис Оверстрит получила свою степень Бакалавра Социологии в Oral Roberts University (университет Орал Робертс), а в 1980 г. – степень доктора юриспруденции в юридическом колледже (College of Law) при университете Тулсы (Tulsa).

\*\*\*\*\*

### Дополнительные курсы, предлагаемые Центром организационного усовершенствования:

- **"Сначала необходимое: Царство Божие".**

Теоретические основы служения.

- **«Как найти в себе место для Бога»: Духовное формирование христианских лидеров".**

Чистота личности и духовная дисциплина.

- **"Преумножая плоды: построение эффективного служения, следуя примеру Иисуса".**

Учимся думать и планировать стратегически.

## **Альтернативные форматы курса**

**Лекции и аудиокассеты.** Методология этого формата может быть для вас несколько новой. В этом случае Вам нет необходимости посещать занятия, и Вы можете учиться там, где живете или работаете. Вы не делаете конспектов лекций, а просто читаете их, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы, содержащиеся в лекциях. Для проверки полученных знаний вам необходимо будет слушать кассету, как правило, не более 10 минут. Этот метод уникален в том смысле, что является дистанционным, и в то же время - интерактивным. Мы надеемся, что Вы многому научитесь, так как имеете возможность применять изучаемый материал в своей жизни и работе.

**Интернет - формат (данный формат).** В этом формате мы предоставили Вам материал для чтения, необходимый для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях.

**Адрес Центра Организационного Усовершенствования в Восточном колледже:**

COE at Eastern Colledge  
1300 Eagle Road  
St. Davids, PA 19087

Тел: 610-341-1566; Факс: 610-341-5910; Электронная почта: [dai\\_coe@eastern.edu](mailto:dai_coe@eastern.edu)

# Эффективная работа в совете

*Др. Эдвард Л. Хайес, PhD.  
Mount Hermon Association, Inc.*

Христианские некоммерческие организации имеют одну общую черту с деловым корпоративным миром: у них у всех должен быть совет руководителей.

Советы попечителей или директоров являются законными владельцами и высшим руководящим звеном в организациях, вверивших им свои средства и операции.

Выживаемость и жизнеспособность христианской организации зависит в большой степени от того, насколько эффективно осуществляется работа ее совета. Те люди, которые призваны формировать политику, контролировать средства и обеспечивать надежное руководство, должны быть честными и искренними прежде всего, если им надлежит брать на себя законную и моральную ответственность членов правления.

Тогда как состав членов совета и стиль руководства могут варьировать в соответствии с типом организации, определенные функции и ответственности присущи всем советам.

## 1. Назначение и оценка Главного исполнительного директора (ГИД)

Главный исполнительный директор является центральным и наиболее влиятельным человеком, управляющим работой некоммерческой организации. В то время как разные группы или люди могут иметь голос в поисках и выборе президента или другого менеджера руководящего звена, совет несет полную ответственность за его назначение. Джон Нейсон, автор книги **The Future of Trusteeship (Будущее Попечительства)** (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1975), говорит, что это -первостепенная обязанность совета.

Регулярная оценка главного управляющего крайне важна. Обеспечение стабильности и последовательности высшего руководства является фундаментальным. Все остальное - второстепенно.

## 2. Гарантировать финансовую платежеспособность

Коль скоро попечители контролируют средства, имея над ними опеку, необходимо, чтобы все финансы были под надежным управлением. Это, в частности касается организаций, где благотворительность составляет основную статью дохода. То, как расчетливо расходуются и вкладываются средства, и то, как готовится, принимается и пересматривается, бюджет, жизненно важно для поддержания доверия людей, эти средства жертвующих. В функции советов входит требование регулярных отчетов, постоянные оценки расходования бюджета и необходимые шаги для соблюдения отчетности.

**«Прежде всего, попечитель должен уметь квалифицированно и уверенно руководить. Эта уверенность появляется не только в результате чтения сообщений, постановки трудных вопросов..., но также за счет выделения времени для личного знакомства с высшим управляющим персоналом».**

Развитие адекватной финансовой базы является ответственностью попечителей. Некоммерческие организации часто рассчитывают на значительную поддержку от членов их совета. Это касается в частности колледжей и университетов. Так как советы директоров (попечителей) утверждают все программы организации, важно, чтобы члены советов поддерживали эти проекты своей собственной работой или активно помогали администрации обеспечивать адекватное финансирование. Доверие здесь очень важно, и целостность совета часто находится на противоположной чаше весов с тем, будут ли средства ответственных лиц адекватны их решениям? Общей рекомендацией для большинства организаций, которые зависят от благотворительных пожертвований, заключается в том, чтобы члены совета жертвовали в пределах своих возможностей, учитывая при этом интересы организации.

### **3. Прояснять и сохранять миссию организации.**

Прояснение духовных целей и тщательное следование уставу миссии являются наиважнейшими обязанностями попечителей. Граница между советами директоров (попечителей), определяющими политику организации, и администраторами, проводящими ее в жизнь, очень тонка и легко размывается. Необходимы определенные усилия, чтобы сконцентрироваться на более крупных задачах выживания организации и ее здоровья. Хорошо выполняют свои задачи, когда настаивают на необходимости тщательного отчета и на мудром планировании в отношении новых программ.

### **4. Утверждение стратегических планов на будущее**

Вопросы служения, программ, персонала, физической собственности и денежных ресурсов рассматриваются как в краткосрочном, так и в долгосрочном планировании. Как организация справится с будущими проблемами? Какие альтернативные стратегии достижения целей возможны? Какие факторы могут повлиять на финансовую стабильность? Какие шаги предпринимаются, чтобы, проще говоря, иметь большую уверенность в будущем? Хотя попечительские советы и не отвечают за долгосрочное планирование, они, однако, настаивают на том, чтобы администрация разрабатывала планы с необходимой документацией.

**5. Быть информированным и информировать других.** Попечителям нужно знать как можно больше об организации, управлять которой они помогают, и быть в состоянии растолковать ее миссию и деятельность другим. Мудрость в формулировании политики сильно зависит от наличия адекватной информации об истории, миссии, целях, основных проблемах, персонале, публикациях, конкретных действиях в работе или служении, уставных нормах и других официальных документах. Помимо этого, попечитель должен знать и быть уверенным в администрации. Это происходит не только в результате чтения докладов, постановки сложных вопросов и регулярного посещения заседаний, но также - за счет выделения времени для того, чтобы лично познакомиться с высшим управленческим персоналом.

Было уже сказано, что никто не обязан становиться попечителем. «Это добровольная работа и к ней нужно относиться не поверхностно, а очень серьезно», - говорит Джон Нэйсон. Будущее надежного, достойного доверия христианского управления зависит от серьезного внимания к обязанностям и квалификации членов советов. Эффективное участие в совете не происходит само собой. Его нужно развивать, постоянно оценивать и улучшать.

## **Заседание совета Kingdom Signpost Ministries (КСМ)**

Виктор проснулся от чувства того, что что-то было совершенно не так. Он сел, быстро обводя взглядом все еще темную комнату. Автоматически протянув руку в сторону своей спящей жены и найдя ее на месте, он понял, что причина не в ней. С болезненным ощущением внутри, он вспомнил вчерашнее совещание попечительского совета.

Закрывая глаза, он положил голову на подушку. Сцены прошедшего вечера безостановочно вставали в его воображении, как плохой фильм, который не останавливался на паузе. Виктор открыл совещание с большим воодушевлением, очень желая представить планы новой команды, созданной для изучения инноваций в производстве. Он быстро провел презентацию, будучи убежденным в том, что совет сразу поймет важность нового служения.

Записи современной христианской музыки. Это было естественным решением. Члены команды принесли свои домашние заготовки; цена производства была низкой, а потенциал продаж был почти беспредельным. Но это было еще не все: идея попадала в рамки устава нового служения, представляя КСМ и ее продукцию молодому поколению. Масштабного решения здесь не требовалось, так как кассеты были бы только небольшой частью всей новой продукции. Это было просто символом тех изменений, через которые проходило служение, основываясь на своем новом понимании изменяющегося рынка и на обновленном видении.

Виктор вздрогнул, вспомнив, как его тесть, Стивен Огулу, первым высказал свое мнение, сказав с характерной для него жесткостью, что он не знает никого, кто купил бы такой продукт, и что по этому поводу обсуждение еще не закончено. Огулу продолжил, сказав, что опасался подобного результата в случае концепции командного менеджмента - чего-то несостоятельного и необычного. Он упрекнул Виктора за то, что вещи «вышли из-под контроля», но уверил его, что совет поможет ему и вернет все обратно на «правильный курс».

Как и следовало ожидать, Самсон Кирандж, друг Стивена со времен Библейской школы, и Чарльз, старший брат Стивена, немедленно согласились с ним. Двое других пожилых членов совета также согласно кивали, что они всегда делали, когда Огулу что-либо говорил.

Стелла, насколько знал Виктор, полностью соглашалась с предложением команды, но она была невесткой Стивена, и не могла публично не согласиться с ним по вопросу, по которому тот занял такую твердую позицию. Фред Менгисту, скорее всего, также одобрял рекомендации команды, но он никогда не реагировал быстро на какую-либо новую информацию. Ему нужно было некоторое время на обдумывание происходящего, чтобы он мог его прокомментировать. Единственный член совета, который мог бы возразить Стивену, на встрече не присутствовал. Это был доктор Булис Булима, сын почетного президента Кабули. Будучи крайне занятым человеком, представлявшим множество интересов, он не посещал встречи совета месяцами, а то и годами. Конечно же, было невозможно исключить его из совета за недостаток участия, так как это могло бы повлечь за собой разрушительные последствия для КСМ.

Эта тема повестки дня на встрече совета сменилась другой без дальнейшей дискуссии, и все стало только хуже. Был обсужден и отклонен запрос на приобретение принтера и компьютера от производственного отдела, несмотря на то, что Виктор показал, как новое кассетное служение могло бы финансировать эту закупку. Затем были один за другим отвергнуты четыре из пяти новых проектов по публикациям книг, которые уже были до этого одобрены издательским комитетом. Они даже поставили вето на установку нового охладителя для воды, который был куплен сотрудниками в прошлом месяце, мотивировав это отсутствием необходимости. Как они могли вмешиваться в такую незначительную деталь! Этого не было даже на повестке дня!

Виктор лежал, и у него болела голова от расстройства. Он был зол и обижен. Однако надо было признать, что большая часть этого чувства относилась к нему самому. Как он мог быть так глуп? Почему он не предвидел такой развязки и не подготовился к этому лучше? Помимо всего прочего, это было его работой - взаимодействовать с советом, а он полностью все провалил. Как он скажет команде, что их часы напряженной работы были потрачены впустую, и что его поддержка ничего не значила? Хуже всего, у Виктора не было ни малейшего понимания, почему совет отреагировал подобным образом.

---

Виктор тихо сидел за своим столом в тот день, спиной к двери, сосредоточенно смотря в окно. Он провел большую часть дня в таком положении, ища ответов у Бога и не думая больше ни о чем. Виктор совершенно искренне задавался вопросом о том, нужно ли ему продолжать работу в своей роли в КСМ, когда постучалась Шэрон Вегану. Виктор прокрутился на своем стуле и быстро встал, чтобы поприветствовать ее.

Шэрон была новым членом совета КСМ, и Виктор не знал ее как следует. С тех пор как Шэрон по рекомендации д-ра Булимы вошла в совет около шести месяцев назад, она была очень тиха, редко высказывая мнение по какому-либо вопросу, но, очевидно, внимательно слушала. Виктор знал о высоком уровне ее деловых качеств, которые и послужили причиной ее рекомендации д-ром Булима Стивену Огулу. Шэрон была Главным исполнительным директором новой, небольшой, растущей, но уже многообещающей промышленной компании.

«Виктор, могу ли я быть с Вами откровенна?», - начала Шэрон. «Я думаю, что в совете КСМ есть много проблем, но я также думаю, что мы можем спасти положение». Тон ее голоса и использование слова «мы» заставили Виктора выпрямиться и слушать. Шэрон сказала ему, что с ее точки зрения как нового члена совета было почти невозможно понять КСМ и ее совет, так как у нее было так мало информации и никакой ориентации. Она была так тиха эти последние несколько месяцев, потому что она пыталась понять события и разобраться в ситуации.

«Честно говоря, прошлым вечером я пришла, намереваясь уволиться. Я решила оставить попытки стать частью коллектива, и начать уделять мое время чему-либо еще. Я, наверное, сделала ошибку, когда думала, что слышала Божью волю на посвящение себя КСМ. В течение Вашей презентации и последовавшего за ней временем, однако, я поняла, почему Бог привел меня сюда. Посмотрим, согласитесь ли вы с этим», - резюмировала она.

Шэрон продолжила и изложила свои мысли Виктору. Она была в совете другой христианской организации до того, как пришла в КСМ. Тот совет находился в похожей ситуации, и хотя некоторые отличались, ее опыт дал ей ясное понимание, которое Виктор нашел полезным. Шэрон чувствовала, что, когда в КСМ стали происходить изменения, совет был оставлен в стороне. Их не включили в процесс, а потому инновации и идеи обошли их стороной. Она изложила Виктору несколько способов, которые помогли бы исправить ситуацию, включая возможность поездки совета на пикник, параллельное обучение и, может быть, даже некоторые изменения в его составе.

После ухода Шэрон, Виктор ощутил большую и своевременную поддержку. Бог еще раз дал ему надежду, необходимую для движения дальше.



**Джейн Оверстрит:** Лекцию на тему "Организационная подотчетность" вам прочтет Джейн Оверстрит.

Я хочу начать сегодня с того, чтобы сделать с вами небольшое упражнение на воображение. Давайте немного помечтаем. Представьте, что Вы возглавляете чудесную христианскую организацию или церковь. Как лидер Вы имеете абсолютный и полный контроль над всем. Все, кому служит эта организация, боготворят Вас, думая, что Вы не можете совершать ошибок.

Кроме того, Вам много жертвуют. Вы знаете, что я имею в виду? Большую сумму денег, которую откладывают только для личного пользования, и которая никогда не заканчивается. Кроме всего прочего, совет просто наполнен Вашими близкими друзьями и родственниками.

Ничто из сказанного Вами, не встречает противодействия. Фактически, Вам и Бога-то не нужно ни о чем спрашивать, ведь все так хорошо идет. Хотя, подождите минуту, может быть, это вовсе не идеальная структура! Вещи, которые я здесь упомянула, на самом деле, были бы кошмаром для этой организации, потому что, привнесли бы в нее подотчетность.

Христианское руководство полно опасностей и искушений, наряду с недостатком структур подотчетности, в которых мы, как лидеры, так отчаянно нуждаемся. Нам нужно приветствовать все возможности. Давайте уделим минуту для того, чтобы просто посмотреть на возможные источники подотчетности для христианской организации. Ниже Вы увидите некоторые из этих возможностей, перечисленные для вас.

### **Возможные источники подотчетности для христианской организации**

- **Бог** - высшая инстанция подотчетности.
- **Жертвователи**, которые хотят знать, как используются их деньги.
- **Состоятельность служения:** вы или достигаете тех, кому служите, или нет.
- **Сотрудники:** они будут возрастать в своих навыках и удовлетворенности, когда вы будете наставлять их и служить им.
- **Совет**, обеспечивает подотчетность перед жертвователями, и перед объектами служения по руководству, финансам и по целям организации.

**Джейн Оверстрит:** Самый первый и, конечно же, самый важный – это Бог. Ему, как Вы, так и Ваша организация не можете не быть подотчетными. Во-вторых, есть жертвователи. Это вполне логично, что они хотят знать, на что тратятся их деньги. Это хороший источник подотчетности.

Следующий фактор я называю состоятельностью служения. Он подразумевает всех, для кого Вы служите, или всех, кого вы пытаетесь вовлечь. Перед этими людьми просто необходимо отчитываться.

*Этот источник заставляет остановиться и переосмыслить свои действия, если Вы не продвигаетесь в своей работе.*

*Далее, я упомянула Ваших сотрудников. Как мы и говорили на протяжении этого курса, они должны совершенствоваться в своих навыках, и получать все большее удовлетворение от работы. Вам же, в свою очередь следует наставлять их и служить им. Если вышеупомянутого не происходит, то это указывает на то, что Вам нужно остановиться и поменять тактику. Это еще один хороший источник подотчетности.*

*Последний источник из перечисленных, и тот, о котором мы больше всего будем говорить в этой главе - это ваш попечительский совет, который и обеспечивает подотчетность. В свою очередь, как было упомянуто выше, совет подотчетен как жертвователям, так и объектам вашего служения. Он должен спрашивать с вас по многим вопросам, таким как: ваши финансы и сама цель вашей организации. О ключевой роли совета в этих процессах мы и будем говорить.*

*Ниже приведен достаточно простой вопрос. Не заглядывая дальше, остановитесь на минуту и подумайте над ним, затем запишите Ваши мысли.*

В чем заключается цель совета организации, и что он делает для выполнения своей цели?

✍ Остановитесь и запишите ваши мысли по этому вопросу.

**Джейн Оверстрит:** Я уверена, что у Вас много идей по этому поводу. У меня также есть несколько соображений по поводу того, для чего существует совет, приведенных ниже.

Совет существует для того, чтобы обеспечить выполнение организацией своей миссии. Он делает это посредством обеспечения подотчетности и поддержки в четырех основных областях, прежде всего таких как: цель организации, ее финансы, директорат, и значительное внешнее представительство.

**Совет директоров (попечителей) существует для, обеспечения выполнения организацией своей миссии.**

Совет осуществляет это посредством введения подотчетности и поддержки в четырех областях:

- 1) цель организации;
- 2) финансы;
- 3) директорат;
- 4) внешнее представительство.

**Джейн Оверстрит:** Давайте рассмотрим каждую из этих областей. Ниже вы увидите достаточно подробное объяснение для каждой из них. Прежде всего - цель Вашей организации. Задача совета - гарантировать, чтобы организация достигала поставленную цель. Совет должен смотреть в будущее и видеть, что должно быть сделано. Такая возможность позволяет ему действительно во многом помогать организации.

Прежде всего, совет может определять политику. Слово политика не звучит очень привлекательно, но она крайне важна. Она подобна внешним границам, которые позволяют организации работать гладко. Граница между политикой и вовлечением в управление организацией весьма прозрачна. Однако задача совета не заниматься мелочами, но устанавливать внешние границы, внешние параметры.

## Каким образом совет обеспечивает подотчетность и поддержку?

### В области цели организации:

- 1) выработать политику;
- 2) определять долгосрочные цели;
- 3) утверждать стратегический план;
- 4) оценивать;
- 5) оценивать и обновлять устав служения.

### В области финансов:

- 1) устанавливать стандарты;
- 2) пересматривать бюджет;

- 3) обеспечивать контроль над расходами;
- 4) развивать адекватную финансовую базу.

### **В области Директората:**

- 1) нанимает и/или увольняет директора;
- 2) организует оценку директора сотрудниками;
- 3) дает оценку работе директора, основанную на ясных критериях;
- 4) поддерживает директора.

### **Внешнее представительство:**

- 1) общественные выступления от лица организации;
- 2) информативные оповещения общины о важности организации;
- 3) обеспечивает бесплатную рекламу и пропаганду среди других вовлеченных сторон.

**Джейн Оверстрит:** *Давайте еще немного поговорим о том, что все это означает. Подумайте еще немного о примере, который был в вашей истории, о встрече совета КСМ по поводу охладителя воды. Помните? Уделите некоторое время тому, чтобы ответить на вопросы, приведенные ниже.*

Помните нашу историю о заседании совета КСМ, приведенную на стр.6 ? Было ли это делом совета накладывать вето на что-либо, вроде установки нового водного охладителя? Если нет, то что им нужно было сделать в свете обеспокоенности количеством средств, затрачиваемых на содержание офиса?

✍ Подумайте и запишите Ваши мысли.

**Джейн Оверстрит:** *Было бы довольно глупо надеяться на то, чтобы совет принимал решения по поводу чего-то подобного, как водному охладителю, не правда ли? Но такое происходит. О чем вы подумали? Что должно было быть сделано вместо этого? Есть, много возможных вариантов. Моим первым выбором было бы, чтобы совет выработал какую-либо политику в отношении процента бюджета, который идет на содержание офиса. И это все, что он должен сделать. Совет должен предоставить право персоналу офиса решать, что делать с тем процентом, который пошел на содержание офиса. Вот в чем заключается его работа. Вот, что я имею в виду под выработкой политики: не вдаваться в мелочи. В то же время, политика должна определять финансы, деятельность, структуры и т.п.*

*Далее, совет должен быть способен определять долгосрочные цели, что зависит от размера Вашей организации и ее возраста. По крайней мере, он должен оценивать эти цели, утверждать их и видеть, куда движется организация. Совет действительно должен знать лучше, чем кто-либо, выполняет ли он свои цели. В его функции входит также утверждение стратегического плана, который, я надеюсь, имеется у Вашей организации. Мы также говорили об этом в других разделах этого курса. Задача совета - оценить этот план и подкорректировать некоторые элементы, которые не вполне соответствуют направлению движения организации.*

*Частью деятельности организации, с которой мне довелось работать, было осуществление городского служения, и все развивалось так стремительно, что мы потеряли видение происходящего. Несколько служений возникли сразу, и все шло очень хорошо. Это было замечательно, но все стали ощущать большое напряжение. Неожиданно стало не хватать офисов, не хватало подходящих помещений для собраний. Бухгалтерия буквально сходила с ума, так как там не успевали осмысливать то, что происходило.*

*Нам нужно было остановиться и задать себе несколько вопросов. Мы все еще действовали в рамках того, что должны были делать? Был ли у нас план? Мы знали ли мы, что делаем? Это те вопросы, в которых совет директоров (попечителей) должен вам помочь, видя приближение подобных вещей и удерживая вас в рамках ваших стратегических планов.*

*Члены совета также должны быть в состоянии производить оценку. Именно совет должен задавать Вам сложные вопросы. В христианской организации мы не выпускаем такой продукции, какую выпускает фабрика, так что, будучи на верном пути, мы не можем сказать достаточно ли количество того, что мы делаем. Совет должен найти способы помочь Вам оценить ситуацию и убедиться, действительно ли достигнута поставленная цель.*

*Однажды я встретила человека, который сильно переживал за отдаленную деревню. У него появилась идея слетать туда груженым христианской литературой небольшим самолетом, и он чувствовал, что идея эта была от Бога. Он полетел туда и провел самолет достаточно низко, сбросив на территорию деревни христианскую литературу. Вернувшись, пилот доложил, что провел евангелизацию деревни. Это реальная история. И вот здесь, ваш совет должен быть ответственным за то, чтобы задать нелицеприятные вопросы, как то: «Что действительно произошло? Кто-нибудь спрашивал, умеют ли читать жители той деревни? Сколько стоила аренда самолета?»*

*В функции Совета также входит оценка и обновление декларации служения на регулярной основе, по крайней мере, каждые два или три года. Этот документ, о котором мы уже говорили ранее в этом курсе, не является вечным. Его нужно изменять и совершенствовать, и роль совета в этом очень велика.*

*Вернитесь, пожалуйста, к страницам 11 -12 и посмотрите на вторую часть, где совет привносит подотчетность и поддержку в области финансов. Средства организации являются очень серьезной областью, и у совета есть законное основание убедиться в том, что деньги расходуются рачительно. Здесь вновь, совет должен задавать нелицеприятные вопросы. Есть ли, действительно, достаточно денег, чтобы делать то, что мы делаем?*

*Один из способов сделать это, заключается в установке стандартов или политики, позволяющей удостовериться, что деятельность соответствует результату. Это касается таких вещей, как, например, целевое пожертвование. Ниже я привела небольшую историю об этом, после чего Вам необходимо будет ответить на вопрос.*

*Жертвователю дает 10000 франков на служение, которое проводит организация в отношении Ватуси, народности на севере страны. Когда приходит время для команды отправляться на служение, оказывается, что все 10000 франков уже израсходованы. Они были истрачены на другие нужды, и теперь на поездку команды денег нет. Что нужно было сделать, чтобы избежать этого?*

☞ Сделайте паузу и запишите свои мысли.

**Джейн Оверстрит:** *Не нелепо ли то, что такое пожертвование, вообще может быть использовано для других целей? Я знаю, что Вы можете не считать это нелепым. Я видела, как такое случалось несколько раз, не из-за корыстных мотивов, но просто потому, что не было такой политики, которая бы не позволила подобному произойти. Можно было бы сделать простые вещи: улучшение бухгалтерской отчетности, контроль банковских счетов. Конкретные способы осуществления этого не имеют сейчас значения, главное, чтобы мы осознали, что это - работа совета.*

*Бюджет является еще одной финансовой областью. Совет должен быть вовлечен в финансовое планирование и его обзор. Совет должен убеждаться в запланированности расходов. Достаточно ли денег на то, чтобы их оплатить? Необходимо удостовериться, что на местах есть системы, способные все это осуществить. Совет должен быть вовлечен в систему контроля над расходами. Под этим я подразумеваю политику в отношении того, кто будет подписывать чеки. У кого есть полномочия их подписывать? Если много средств тратится за короткое время, кто должен давать разрешение на это?*

*Совет также должен быть вовлечен в сферу обеспечения финансовой базы, убеждаясь, что денег достаточно. Это не просто работа директора. В ней должен участвовать весь совет. Как же члены совета могут помочь в этом? Ну, во-первых, каждый член совета осуществляет пожертвования в пользу организации. Это может и не быть большой суммой; может быть, этот человек не богат, но каждому следует жертвовать хотя бы немного. Члены совета также должны заниматься поиском средств для организации.*

*Это необязательно должно быть прямым ходатайством о средствах, но может быть помощью в этом деле. Члены совета могут помочь Вам в составлении списка спонсоров, написании некоторых писем, и, может быть, - в планировании какого-либо мероприятия по сбору средств. Это может быть просто использование дружеских связей, но это то, что могут сделать для организации члены совета.*

*Давайте снова посмотрим на страницы 11-12, и обратимся к третьей области, где совет обеспечивает подотчетность и поддержку. Это уже сфера деятельности директора. Хорошее и мудрое руководство является основой здоровья любой организации. Задача совета - убедиться в том, чтобы руководство было таковым. У членов совета должна быть власть нанимать или освобождать директора от занимаемой должности. Это определенно будет одним из предпосылок его подотчетности!*

*Совет должен предложить форму оценки директора сотрудниками. Этим я хочу сказать, что нужно дать сотрудникам возможность сообщать, как директор выполняет свою работу. Это может быть сделано информативно, в форме бесед или в каком-либо письменном виде, но так, чтобы не отпугивать сотрудников. Должен быть выработан определенный метод. Со своей стороны совет должен обеспечивать директора регулярными оценками его работы, основанными на четких критериях.*

*Я думаю, что вы много узнали об этом, когда Терри Спаркс говорил о выборе людей в Главе 6. Директор организации должен знать, что ожидается от него или от нее, так же как и любой другой человек, работающий в организации.*

*Совет должен обеспечить четкие стандарты, и подотчетность директора в соответствии с ними.*

*Наконец, совет должен обеспечить настоящую поддержку директору. Мне это представляется так, что совет и директор идут в одной упряжке, продвигая организацию вперед. Я не случайно употребила слово «упряжка». Волы или, может быть, лошади, идущие в одной упряжке, в равной степени разделяют и бремя, и усилия.*

*Эта идея возникла у меня, когда не так давно мы с другом ехали на встречу попечительского совета новой организации часах в трех езды от нас. Мы решили помолились за встречу, на которую ехали, за директора, и в какой то момент нашей молитвы мы просто почувствовали присутствие Господа.*

*Мой друг будто увидел картину того, какой должна была быть наша роль как совета в отношении этого директора. Понимая, что теперешний директор взвалил все на свои плечи, он видел нас идущими в одной упряжке, заняв в ней свободное место. Мы должны были помочь организации выполнить свое предназначение. Пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы.*

Вернитесь, пожалуйста, снова к описанию заседания совета директоров КСМ, размышляя о том, что Виктор должен был чувствовать по его поводу. Чувствовал ли Виктор поддержку со стороны совета? Почему да, или почему - нет? В чем была причина отсутствия поддержки со стороны совета? Был ли в чем-либо виноват Виктор?

✍ Запишите Ваши мысли.

**Джейн Оверстрит:** *Не знаю как Вы, но если бы я была на месте Виктора, то не почувствовала бы большой поддержки от этого совета, судя по тому, что нам известно. Этому есть ряд причин, часть которых вы уже видели. Я думаю, что первая причина заключалась в составе совета, в тех, кто там заседал. Ниже мы еще поговорим об этом.*

*Похоже, что налицо также был недостаток необходимой информации, не так ли? Я не уверена, что Виктор держал совет в курсе того, что происходило в КСМ. Мы также поговорим об этом чуть позже. Совет казался не вовлеченным в этот целый процесс изменений, через который проходила организация. Необходимы были некоторые практические шаги, чтобы вовлечь его в эти перемены.*

*Чтобы совет действительно был в состоянии функционировать, обеспечивая директора поддержкой, он должен состоять из правильно подобранных людей, которые информированы и вовлечены в работу. Если этого не происходит, то такому совету будет невозможно выполнять свою функцию.*

*Откройте, пожалуйста, стр. 11-12, последний раз, и мы поговорим о четвертом способе, с помощью которого совет может обеспечить подотчетность и поддержку, а именно: посредством внешнего представительства. Совет директоров организации находится в уникальном положении, позволяющем ему объединять и представлять организацию. Совет может публично выступать от лица организации даже в местах, где Вы, как директор, возможно, и не смогли бы выступить.*

Члены совета могут поделиться тем, что они лично думают об организации и ее роли. Они могут обеспечить большую бесплатную рекламу и рассказать в сферах своего влияния о важности организации. Им предоставлены широкие возможности представлять организацию во многих областях.

Поговорив о функциях советов, давайте перейдем к тому, кто должен быть в их составе. Совет может быть настолько хорош, насколько хороши соединенные вместе таланты, опыт и знания его членов. Объединенное целое работает лучше, чем какой-либо отдельный член совета. Составляющие совет дополняют друг друга.

Итак, кто должен быть членом совета? Я хочу, чтобы Вы записали свои мысли о том, кто должен быть в вашем совете.

На что вы смотрите при выборе членов совета? Какими качествами они должны обладать?

✍ Запишите свои мысли.

### **Факторы, которые нужно учесть при выборе членов совета**

1. Характер и знания
  - работа, мудрость, благосостояние или влияние
  - искренность
  - здравое суждение
  - способность работать в команде
  - практические знания
2. Не кровный родственник
  - отсутствие подотчетности
  - конфликт интересов
3. Не должен быть сотрудником
  - конфликт интересов
  - недостаток подотчетности
  - директор является исключением
  - концентрация внимания на выполнении
4. Ограниченный срок пребывания в должности
  - Невозможность бессрочного пребывания
  - в идеале от 5 до 10 лет



**Джейн Оверстрит:** *Кроме уже перечисленных мною на странице 16, существуют еще и другие факторы. Первый – это качества характера и знания. Если из четырех приведенных факторов будут иметь место хотя бы два - это уже неплохо. Вы ждете от членов совета активности, мудрости и, может быть, даже щедрости или влияния. Важнее этого для служения может быть только искренность. Именно она может сделать людей способными по настоящему служить организации, что приходящие в нее работать, должны осознавать.*

*Это должны быть здраво рассуждающие люди, умеющие работать в команде. Для миссионерской деятельности очень важно, чтобы у членов совета был практический опыт работы с законами, бухгалтерией, знание порядка сбора средств, менеджмента, пасторского попечительства.*

*Другим важным фактором является то, что член совета не должен быть вашим родственником. Для некоторых людей осуществление этого правила может оказаться достаточно трудным, ведь иногда совет целиком состоит из членов их семей. Несмотря на большую поддержку со стороны этих людей и доверия друг к другу, такой расклад не дает необходимой отчетности. Невозможно, будучи членами одной семьи, оставаться подотчетными.*

*Очень трудно не согласиться с членом семьи. А это автоматически вызывает конфликт интересов. Кроме того, невозможно объективно высказываться по какой-либо ситуации, ведь остальные заинтересованы в Вас как в человеке и как в родственнике. Позднее мы еще вернемся к этой теме и обсудим ее более подробно.*

*Важно также, чтобы члены совета не были сотрудниками той же организации. Как Вы думаете, почему? Первое, что приходит на ум, - это конфликт интересов. Я достаточно часто видел, когда председателем совета был директор организации, а остальные члены совета были его подчиненными.*

*Очевидно, что в случае конфликта они должны были соглашаться со своим начальником, чтобы не ставить под удар свое пребывание в должности. Даже не будучи высокооплачиваемыми сотрудниками и не дорожа работой настолько, они все равно испытывали бы неравенство, ущемленность, чреватые функциональной неразберихой. Единственным исключением из этого правила, пожалуй, является директор, в большинстве случаев присутствующий в совете.*

*Кроме того, у служащих организации существует явная тенденция концентрировать все внимание на повседневной рутине мелочах. Совету же, несмотря на это, необходимо более широко смотреть не вещи и пытаться увидеть весь масштаб работы.*

*Четвертый фактор, который нужно принять во внимание при выборе членов совета - это ограничение срока их работы. Совет не должен быть бессрочным, так как это может повлечь за собой безотчетность. В идеале, оптимальный срок для совета - от пяти до десяти лет.*

*Несколько лет назад я консультировала одну христианскую организацию, которая переросла свой совет, но не знала, как прийти к должному осмыслению этих перемен. Став многонациональной и выйдя на международный уровень, эта организация все еще имела североамериканский совет.*

*Будучи в основе своей молодежной, организация, имела совет директоров, все члены которого были старше 55 лет.*

*Совету было трудно обеспечить адекватную поддержку и подотчетность для лидеров организации. Это повлекло за собой уход многих молодых и энергичных руководителей. Предложение членам совета, уступить место молодым, вызвало протест. Эти люди прослужили уже 20 лет, и им хотелось, чтобы все оставалось на своих местах.*

*Ситуация может быть для Вас не нова. В подобных условиях, одним из путей решения проблемы будет лимитирование периода деятельности совета, для чего возможно изменить соответствующие документы. Но, самое главное, что нам нужно сделать - это попытаться улучшить существующий совет, возможно, введя туда новых членов.*

*В то же время возникает вопрос о доверии. Как мы собираемся доверить людям наше служение? Как подготовить этих людей к членству в совете? Попробуйте ответить на следующие вопросы.*

Однажды мне позвонила женщина, которая возглавляла христианскую организацию в Северной Америке. На протяжении многих лет их совет полностью состоял из людей их же организации, пока недавно в него не были включены местные христиане: пастор и три бизнесмена. На последней встрече совета новые члены наложили вето на один из вариантов летней кампании по евангелизации, сказав, что в этом нет смысла и что это слишком дорого.

Директор была очень расстроена, так как считала евангелизацию самым важным событием сезона. Так же полагали и сотрудники организации, которые пребывали в молитве и посте, зная, что это Божье дело.

Она спросила меня, что делать и как «избавиться» от этих новых членов совета.

Что бы Вы ей посоветовали? Что она могла бы сделать, если «избавиться» от новых членов не представляется возможным?

✍ Подумайте и запишите свои мысли

---

## Способы улучшения деятельности совета

1. Ориентация на нового члена совета
  2. Должностные инструкции для членов совета
  3. Совершенствование совета
  4. Совместный отдых совета
  5. Анализ собственной работы
- 

**Джейн Оверстрит:** *К сожалению, это правдивая история. Тогда я не была уверена, что смогу поддержать эту женщину настолько, насколько ей это было необходимо. Какие соображения есть у Вас? Как она могла бы поступить? Я думаю, здесь есть много вариантов, и все их мы можем отнести к категории оптимизации деятельности совета, т.е. к перечисленным выше пунктам.*

*Самый первый пункт - ориентация на нового члена совета, должен реализовываться с самого начала его прихода. Новым людям нужна помощь в определении своей цели и принятии ответственности. Чтобы учиться, им нужно проводить много времени с директором и другими членами совета.*

*Очевидно, что в истории с КСМ члены совета не были достаточно проинформированы о происходящих изменениях, не так ли? Понимание происходящего может сыграть огромную роль в том, чтобы помочь новым членам совета, понять Вашу позицию, точку зрения и Ваше отношение к их роли в организации.*

*Рука об руку с ориентацией идут должностные инструкции для членов совета. Вспомните главу, посвященную отбору людей, которую преподавал Терри Спаркс. Необходимо лишь честно поделиться с новыми членами совета ожиданиями относительно их будущей деятельности. Может быть, они никогда раньше не были в совете и не имеют об этом ни малейшего представления. В таком случае, необходимо дать им некоторое представление о том, что им нужно делать, чтобы подготовиться к заседаниям, как им нужно работать с другими, что будет ожидать от них в области финансовой поддержки. Все эти вещи очень важны для осознания перед вступлением в должность.*

*Следующий пункт я назвала совершенствованием совета. В каком-то смысле это означает его обучение, которое может быть очень полезным, если обеспечить возможность членам совета учиться и расти в нужных Вам областях. Например, можно провести семинар по тактике сбора средств или семинар по финансовой отчетности. На самом деле, - это не единственный способ помочь новым членам совета приспособиться к происходящим изменениям.*

*Параллельно с этим существует идея проведения совместного отдыха совета.*

*Рабочие встречи совета не дают его членам достаточно времени для установления отношений друг с другом, с Вами как с директором, а также – для понимания и Божьей воли относительно деятельности организации. Необходимо провести некоторое время вместе, чтобы духовно настроиться и чтобы работать, уже будучи друзьями. Хорошие отношения сослужат совету отличную службу.*

*Другая важная вещь для полноценного функционирования совета - это собственный анализ. Это означает, что в конце каждого года совет анализирует свою работу. Тот факт, что Вы недовольны советом, может означать неудовлетворение его членов своей работой. Пытаясь каким-то образом оценить себя и поднимая те или иные вопросы, даже анонимно, люди получают возможность поделиться своими чувствами. Вместе вы сможете сделать обзор этих оценок и что-то изменить в совете в лучшую сторону.*

*И, наконец, последний момент, который я с вами хочу обсудить - молитва. Это может казаться банальным, но если есть член совета, который доставляет Вам больше всего неприятностей, серьезно подумайте об усиленной молитве за него. Есть вероятность, что Бог поместил его в ваш совет с какой-то целью: или Вам, или ему нужно измениться, и усиленная молитва может быть единственным способом, которым можно этого достичь.*

*Давайте посмотрим на этот предмет под другим углом, и подумаем, что необходимо, чтобы стать действительно хорошим членом совета. Ниже приведены характеристики ответственного члена совета.*

---

### **Как быть ответственным членом совета**

- Верить в идею
  - Вносить в служение значительный вклад
  - Возглавлять, а не заниматься мелочами (уметь должным образом делегировать)
  - Сфокусироваться на главном, глобальном
  - Вырабатывать ясную политику
  - Доводить свои ожидания до директора в ясной форме
  - Быть упреждающим, а не реагирующим
  - Придавать своим действиям упреждающий, нежели противодействующий характер
  - Оценивать и доверять полномочия
  - Отдавать достаточно времени и сил работе
- 

**Джейн Оверстрит:** *Прежде всего, Вы должны верить в идею. Это кажется очевидным, не так ли? Но иногда этого не замечают. Но это действительно требуется для того, чтобы член совета чувствовал ответственность, чтобы служил, помогая организации.*

*Вам также следует вносить в общее дело серьезный вклад. Вы входите в совет не по причине обязательств перед вашим шурином, и не ради того, чтобы иметь определенный престиж. Вы состоите в совете, так как у Вас есть что-то, чем Вы можете поделиться, например, знания и опыт. А может быть, Вы в нем, чтобы представлять чьи то взгляды.*

*Вы также должны отвечать за руководство, а не за решение несущественных вопросов. Вспомните пример водного охладителя, приведенный ранее; это и есть занятие мелочами. Это то, чем Вам нет необходимости руководить. Следует сконцентрироваться на общем плане работы, выработать четкую политику и определить перспективы. Важно также понять, что Вы выработываете политику не для того, чтобы наказать делающих что-либо неправильно, а для того, чтобы ободрить и поддержать ту часть сотрудников, которая работает хорошо.*

*Как ответственный член совета, Вы должны доводить свои ожидания/ представления до директора. Не следует также строить свою работу на противодействии, скорее – на упреждении. Это, означает, что Вы смотрите в будущее и помогаете организации предупредить негативный исход ситуации, в то же время, требуя от нее продуктивной работы. Согласитесь, что как член совета, Вы имеете право ставить сложные задачи и задавать трудные вопросы, такие как, например: достигается ли при выполнении работы конечная цель служения? Здесь необходимо уметь правильно оценивать и делегировать. Кроме того, Вы должны быть в состоянии отдавать работе достаточно времени и сил.*

*Часто мы делаем так много разных дел, что нас уже не хватает на то чтобы отдавать время и силы (работе совета). Однажды я слышала историю о человеке, который был членом более чем 20-ти различных советов. Понятно, что совершенно невозможно тратить свое время и силы на работу в таких условиях, если ты по-настоящему предан своему делу.*

*Мы уже много говорили о работе совета по поддержанию директора и о подотчетности организации. Но возникает вопрос, перед кем отчитывается совет? Очень часто все зависит от структуры организации. Есть несколько вариантов. Например, в мирских компаниях подотчетности советов требуют держатели акций. Это естественно, так как они же его и избирают. В христианских же организациях такого практически не происходит, поэтому должен быть кто-то, перед кем необходимо отчитываться.*

*Подумайте и напишите ваши мысли по вопросу ниже.*

Кому в вашей церкви или организации подотчетен совет?

✍ Подумайте и запишите свои мысли.

**Джейн Оверстрит:** *На самом деле, это очень острый момент, так как здесь речь идет о вопросе доверия. Если Вы не можете доверять членам своего совета, то он не может полноценно функционировать. Мы обсуждали доверие с разных сторон, например, как подобрать членов совета, как готовить их к работе, но как доверить Ваше служение другим членам совета и как сделать их подотчетными?*

*Я могу привести, по крайней мере, пять примеров вещей, которые действительно влияют на подотчетность совета.*

*Давайте посмотрим на нижнюю часть стр. 22. То ли это, о чем Вы подумали? Прежде всего, – это Господь, т.е. здесь мы должны проявить веру. Так тяжело оставить организацию, которую Бог дал вам, ее лидеру и передать часть этой ответственности кому-то еще! Однако здесь встает вопрос не столько доверия к конкретному человеку, сколько веры в то, что Бог работает в его жизни, и что Он вмешается, когда это будет необходимо.*

*Во-вторых, существуют законные обязательства. Почти в любой стране есть определенные правила и директивы по поводу ответственности члена совета перед христианским или некоммерческим советом или организацией. В некоторых странах они более жесткие, в других – менее. Но почти в каждой есть какая-либо форма законных обязательств. Подумайте о них, посмотрите на них. Убедитесь, что совет действительно выполняет свои законные обязательства.*

*Другой аспект заключается в том, что члены совета – добровольцы. Им не платят за то, что они несут служение в совете; им никак не компенсируют участие в нем. Они несут служение, и тот факт, что они тратят время и энергию, отражает уровень взятой на себя ответственности.*

*Важно вспомнить, что существует идея ограничения времени членства в совете. Когда члены совета осознают, что их служение является привилегией, но на него накладываются временные рамки и у них есть только пять лет на служение организации, это положительно влияет на их мотивацию. За эти пять лет, они должны стремиться отдать все возможное, зная, что это не право, а привилегия, которой они не будут пользоваться вечно. Это обеспечивает необходимую подотчетность, помогает в служении, и приносит пользу организации, позволяя новым людям и идеям приходить в нее и давая возможность освободиться от тех, кто не приносит ей пользы.*

*И, наконец, совет работает как группа. Никакая отдельная личность не контролирует совет, так, как голосование. Коллективная работа дает членам совета возможность спрашивать друг с друга. У каждого здесь есть своя точка зрения и свой опыт. При наличии положения о выборе совета извне, опасность привлечения родственников сводится к минимуму, а подотчетность улучшается.*

*Если по какой-либо причине в Вашем случае эти факторы отсутствуют, то в вашем совете будет не хватать подотчетности и могут возникнуть проблемы. Таким образом, дабы избежать неприятностей, необходимо, что-то предпринять.*

---

### **Кто или что обеспечивает подотчетность совета?**

1. Бог
2. Законные обязательства
3. Добровольцы
4. Временные рамки
5. Работа в команде

**Джейн Оверстрит:** Задание на страницах 24-**Error! Bookmark not defined.** даст Вам возможность серьезно взглянуть на ваш совет. Проведите его оценку. Ответьте на все вопросы. Они довольно просты. Попробуйте быть максимально честными.

Если у вас более одной ошибки или есть неправильные ответы, обратитесь снова к той части главы, где разбирается эта проблема. Обдумайте еще раз, что Вы можете сделать и разработайте план действий. Есть много разных возможностей улучшить ваш совет. Попробуйте, помолитесь об этом. С молитвой же приступите к плану, благодаря которому станут возможными изменения в вашем совете.

Я искренне верю, что советы являются необходимыми для организации, и я надеюсь, что обсуждение моделей поведения было полезным для Вас. В дальнейшем мы бы хотели предложить вам углубленный курс, посвященный попечительским советам (советам директоров). Если Вы в этом заинтересованы, поддерживайте с нами контакт.

На Вас как на руководителей лежит ответственность за то, чтобы помочь совету развиваться и реализовать все свои возможности. Ведь совет существует для того, чтобы помочь вашей организации достичь своей цели. И мы знаем, что это угодно Богу. Спасибо.

### Задание:

Проведите исследование Вашего совета. Затем, основываясь на нем, ответьте на вопросы на следующей странице, параллельно составляя план по внедрению изменений, направленных на усиление данного совета.

### Насколько здоров ваш совет?

Вопросник:

Особое внимание этому заданию следует уделить, если вы являетесь главным исполнительным директором, пастором, лидером организации или членом одного или нескольких советов директоров. Ответьте на следующие вопросы о состоянии этих советов:

#### Раздел I. Формирование совета

Да

Нет

1. Члены совета имеют ограниченный срок работы в совете.
2. Члены совета не являются родственниками главного исполнительного директора (ГИД) или друг друга.
3. Каждый член совета имеет и может поделиться определенными навыками, опытом или представлениями о будущей совместной работе.
4. Каждый член совета обладает важными ресурсами, такими как: финансы, влияние, большой опыт работы.
5. Каждый член совета посвящен делу служения организации.

**Всего**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Раздел II. Работа совета.

1. Каждый член совета присутствует практически на всех собраниях.
2. Каждый член совета делает финансовый вклад в организацию.
3. Каждый член совета уделяет достаточно времени и сил, чтобы лично узнать хотя бы некоторых сотрудников.
4. Совет разработал четкие стандарты для работы ГИД.
5. Совет разработал четкие стандарты финансовой ответственности при выписке счетов, а также стандарты регулярной независимой финансовой проверки.
6. За последние четыре года совет проанализировал и обновил (если это было необходимо) определение (кредо) миссии организации.

**Всего**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Раздел III. Совершенствование совета

Да

Нет

1. У вас существует официальная подробная процедура введения в курс дела новых членов совета.



2. Существует четкое описание функций членов совета (должностные инструкции), которое они получают перед принятием своего решения о членстве.
3. За последние пять лет у членов совета была хотя бы одна совместная поездка за город.
4. Члены совета, как единая группа, хотя бы однажды за последние пять лет были на каком-либо семинаре (по привлечению средств, по финансовой отчетности и т.п.) который проводился консультантом или преподавателем со стороны.
5. В конце каждого года члены совета в той или иной форме проводят оценку собственной работы, чтобы понять свои ошибки и осознать сильные стороны.

**Всего** \_\_\_\_\_

Если у вас есть более одного ответа «Нет» в каком-либо разделе, вернитесь к той части главы, где освещается данный вопрос и разработайте план действий по усилению (улучшению) этой стороны работы совета.

---

---

## Отзывы по главе 10

Нашей целью является сделать настоящий материал для Вас как можно более полезным. Мы находимся в процессе постоянного совершенствования.

Дайте нам, пожалуйста, вашу *искреннюю* оценку и предложения.

Ниже приведены наборы слов, которыми можно было бы описать материал этого раздела. Пожалуйста, отметьте те, которые наиболее полно выражают Ваше мнение. Вы также можете добавить свои слова.

<input type="checkbox"/> Подходящий	<input type="checkbox"/> интересный	<input type="checkbox"/> слишком академический
<input type="checkbox"/> западный	<input type="checkbox"/> слишком длинный	<input type="checkbox"/> основанный на Библии
<input type="checkbox"/> слишком традиционный	<input type="checkbox"/> легкий для понимания	<input type="checkbox"/> скучный
<input type="checkbox"/> созидательный	<input type="checkbox"/> отставший от времени	<input type="checkbox"/> может быть сразу применен
<input type="checkbox"/> практический	<input type="checkbox"/> великолепный	<input type="checkbox"/> трудный для понимания
_____	_____	

2. Что Вы нашли для себя и своего служения наиболее полезным в данный момент?  
Пожалуйста, опишите конкретно.

3. Что Вы нашли для себя и своего служения наименее полезным?  
Пожалуйста, опишите конкретно.

4. Какие предложения Вы могли бы внести для улучшения этого раздела, как если бы он редактировался для повторного издания и распространения по всему миру?

## Послесловие «Кингдом Сайнпост Министриз (КСМ)» На пути к здоровью

Сага о «Кингдом Сайнпост Министриз» была интересной и бросающей вызов. Да, КСМ - это христианская организация, с которой случается одна проблема за другой, и которая, наконец, оказывается в кризисе эффективности. Его опыт, однако, повторяется раз за разом по всему миру, и главная причина этого заключается в несоответствии стиля и метода проведения руководства примеру, явленному Иисусом. Говоря коротко, сотрудникам КСМ никогда не позволялось развить ту эффективность в служении, на которую они были способны.

К счастью, наша история показала некоторые существенные признаки прогресса, которые при должной их поддержке способны изменить служение КСМ. Целью этого заключительного раздела является помощь в понимании того, что произошло в этой организации.

### Стивен Огулу – «злодей» или «жертва»?

На страницах этого курса Вы достаточно хорошо познакомились с преподобным Огулу. Что вы думаете о нем? Почему от такого многообещающего начала он спустился до грани, когда люди, обладавшие пониманием, воспринимали его больше как препятствие, нежели как ценного человека?

С одной стороны, преподобный Стивен (каким его однажды знали) является жертвой. Он вырос в окружении, где испытывал на себе бесконечное давление со стороны родителей, требовавших от него достижений. Он никогда не мог им угодить, и результатом этого было взыскание, а отнюдь не любовь и понимание. Это, только усилило его стремление добиваться цели в надежде заработать одобрение родителей. Когда такая тенденция устанавливается, она обычно сохраняется в течение всей жизни, если только не происходит настоящего духовного исцеления.

Преподобный Стивен Огулу был создан Богом с темпераментом дизайнера-застройщика, при котором директивный, командный стиль руководства является доминирующей характеристикой. Ему более трудно проявлять поддержку и сочувствие к окружающим, хотя он определенно может измениться, если захочет. Стили поведения, однако, не высечены на камне, и возможны существенные их изменения, если мы будем открыты для преобразующей силы Духа Святого.

Более того, Стивен Огулу вырос в культуре, в которой доминантный, подавляющий стиль управления был нормой. Он наблюдал это у своего собственного отца, у своих учителей, у пасторов, которых знал, а также - в мире политики и бизнеса. Стивен быстро понял, «как это делается». Говоря коротко, Стивен Огулу, искренний человек, имеющий Бога в сердце, оказался на вероломном пути *«Большого босса» в управлении*. Поступая так, он следовал своим естественным наклонностям и той модели, которую видел вокруг себя.

В начале своей работы в качестве Генерального Директора в 1976 году Стивен Огулу проявлял себя как искренний человек, творческий мыслитель, желавший работать в команде и идти на риск ради благополучия КСМ.

Он был одним из первых, кто поддержал местных писателей в создании важных, контекстуализированных материалов. Духовное воздействие на аудиторию не замедлило сказаться.

Что заставило его отойти от такого хорошего начала? Одна из вероятных причин была в том, что требования ущербной самооценки стали все громче звучать в его разуме, и все это усугубилось культурными ценностями, поддерживавшими директивное, контролирующее руководство. Для Огулу без сомнения было важно управлять всем происходящим и увеличивать тем самым свой общественный успех.

Миссия Мировых Посланников Бога (WAG) не помогла своими действиями, по сути направленными на собственные интересы зависимости преподобного Стивена от материалов, выпускаемых миссией. Более того, обеспечив ему всемирную известность, WAG сама навязала такое развитие событий. Кто-то может поспорить, что преподобный Стивен здесь был жертвой, хотя в какой-то степени так оно и есть. Однако, в то же время он начал любить такую популярность.

Приняли бы Вы роскошь положения и офиса подобно Огулу? Со стороны кажется, что нет ничего плохого в большом офисе, в машине и водителе, в комфортабельном доме и членстве в престижном клубе. Извлекать выгоду из этого считается нормальным для человека на должности руководителя. Но это очень быстро стало самоцелью, которая переросла в жажду престижа и власти, а не в жертвенную и праведную жизнь последователя Иисуса.

Вскоре преподобный Стивен начал дрейфовать от модели служения Христа к соблазнам мирской власти. Его служение рухнуло. Власть, не сдерживаемая полным подчинением Христу, быстро превратилась в тиранию, прикрытую фасадом христианских ценностей. Люди стали инструментами, которые Огулу мог использовать, чтобы возвысить себя.

Любой в КСМ знал, что постановления Генерального Директора должны исполняться. Все помнили о судьбе Алекса Кампагны, который осмелился поставить под вопрос действия руководства. Более того, те, кто остался, были вынуждены подчиняться, не задавая вопросов. В результате этого сократился приток квалифицированных сотрудников.

Возможно, такой тип доминирования и подчинения был бы приемлем, если бы лидер имел безупречную пронизательность и способность к объективной оценке. Однако никто не достигает такого уровня, особенно когда основной мотивацией становится неуемное эго. В результате КСМ потеряла свою способность реагировать на изменяющуюся обстановку и оказалась на грани краха служения и финансирования.

Совет КСМ не помог в этой ситуации. Советы существуют с целью обеспечения подотчетности, и если бы данный совет выполнял свою задачу, кризиса эффективности можно было бы избежать. Совет КСМ, однако, был сделан из того же материала, что и преподобный Стивен, за исключением Стеллы и Фреда, которые были только формальными членами.

Усугубило положение еще и то, что Собрание Избранных и Искупленных (Redeemed and Elect Fellowship), несмотря на явные ошибки, почтили Огулу, показав тем самым свои политические пристрастия.

Ни у кого не нашлось смелости спросить этого человека, в чем его жизнь, как руководителя, отклонилась от примера Иисуса Христа. К сожалению, это не единственный пример, когда круг «доброй старой гвардии» поддерживает своего человека.

Справедливо будет, таким образом, сделать вывод о том, что преподобный Стивен Огулу является как «жертвой», так и «злодеем». Но каков же был результат проведения им политики «Большого босса»? Он не позволил подчиненным реализовать их собственное видение и использовать дары и таланты, данные им Богом. **Короче говоря, преподобный Огулу согрешил в том, что не применил в своей жизни того, чему Иисус учил о служащем лидерстве.** Поступая так, он смоделировал и воплотил такой стиль руководства, который могут, как часто это бывает, перенять другие, и который обернется умножением этого канцерогенного греха.

Этот трагический пример перенимается в основе своей во всех странах мира. Христианские церкви и организации представляют собой немногим больше, чем оболочку от того, что они должны представлять собой по замыслу Бога. Написаны книги и ведутся семинары на тему служащего лидерства, но изменения происходят слишком редко. Поэтому наступило самое время назвать теорию «Большого босса» своим именем, т.е. не иначе, как духовным неповиновением.

Итак, как на этом этапе сотрудники КСМ и жители Кабули должны были относиться к преподобному Огулу? Конечно, какой-либо призыв к подотчетности был бы уже несвоевременен. Но давайте не будем забывать его положительных начинаний. Любовь к Господу Иисусу, хотя и слабо, но все еще билась в его сердце. В одной из последних глав Огулу признается Виктору, что жалел о многом из того, что сделал, еще будучи руководителем КСМ, и предостерегает его от подобного, советуя быть наставником.

Никто из нас не застрахован от перемен, ни «злодей», ни «жертва». Помните рассказ доктора Энгела о своем конфликте на той же почве (глава 3)? Он открыл для себя, что исцеление может произойти только в результате понимания себя самого и подчинения ценностям Царства, которые предусматривают служащее отношение. И пусть Вас поддержит то, что измениться никогда не поздно; все, чего требует Бог, - это желания повиноваться Ему и быть полностью подотчетным перед другими в Теле Христовом.

В заключение, давайте еще раз подумаем о месте служащего стиля руководства в мирском обществе. Он существует там не благодаря внутренним изменениям в сердце людей, а по причине необходимости роста прибыли. И тем не менее **это происходит!** Урок для нас очевиден: если миряне становятся служащими лидерами, то для нас нет никаких оправданий.

### **Появление Виктора Оско в качестве служащего лидера.**

Помните, как мы определили термин, *служащий лидер*? **Это означает искреннее посвящение себя подготовке других к продуктивной и приносящей удовлетворение работе на благо церкви или христианской организации.**

В тот момент, когда это посвящение уступает дорогу эго и поиску успеха, служение другим уступает дорогу поработанию властью.

Когда мы впервые встретились с Виктором Оско, мы увидели человека Божия, который воспринимал служение другим как свою цель. Он боялся, что не сможет быть таким же мыслителем и мотиватором, как его предшественник и тесть Стивен Огулу, поэтому в своем сердце он ставил под вопрос реальность своего призвания работать в КСМ.

Если бы Виктор открыл любую христианскую книгу обучения руководству, он бы еще больше разуверился в своем успехе. Большая часть этих книг ошибочно приводит список качеств, необходимых для руководства. Любой думающий человек быстро сделал бы вывод, что ни одно человеческое существо не сможет соответствовать такому пугающему набору стандартов и характеристик.

К счастью, этот способ мышления, известный как *теория качеств*, не имеет библейской основы и не принимается специалистами, независимо от их религиозных убеждений.

Вы знаете, что руководство- это функция, состоящая из трех компонентов:

1. Формирование видения организации, которое понимается и принимается всеми ее членами и которое совпадает с их личными представлениями и ценностями.
2. Предоставление для каждого возможности раскрыться, максимально использовать свой талант и способности, с целью достижения удовлетворения от процесса самореализации.
3. Обеспечение всеми ресурсами, в т.ч. кадровыми и финансовыми, с целью обеспечения успешного и полного выполнения миссии организации.

Никакой человек не может реализовать в жизни все три компонента. Талант и стиль поведения Виктора дали ему возможность быть руководителем, который мог организовывать и воодушевлять. Объяснение видения не было его сильной стороной, кроме того он не был одаренным оратором или мотиватором. Это значит, что другие в его команде (возможно Джеймс, Стелла и Фред) сыграют ведущую роль в передаче видения и мотивации. Но только Виктор является ответственным за то, чтобы обратить все три компонента в служащее лидерство.

Виктор разрешил свои сомнения и был готов занять пост генерального директора. К счастью, он унаследовал (и создал) команду руководителей, которая, в целом, была идеальной для КСМ, которая остро нуждалась в инновациях и переменах. Он открыл для себя очень важную истину о том, что *любой может стать руководителем, независимо от биографии и опыта.*

## **Восстановление эффективности и жизнеспособности КСМ**

Когда мы впервые познакомились с КСМ в нашем повествовании, организация находилась в стадии кризиса эффективности:

1. Положение некогда успешного издательского служения было утеряно, и деятельность компании ограничивалась распространением западной литературы, которую никто не хотел покупать.
2. Сотрудники КСМ были очень разочарованы, чувствовали безнадежность и бессилие.

На самом деле, жизнь организации поддерживалась лишь субсидиями от миссии Всемирных Посланников Господа (ВПГ), не будь которых, организации прекратила бы свое существование еще два года назад. На нынешнем этапе существует два выхода: (1) – смерть (рано или поздно) или (2) – оживление и «выздоровление»

Удивительно, что Виктор не избрал для себя отставку и первый вариант. Бог внушил ему, что вариант 2, оживление, был необходимым и выполнимым. В итоге он продвинулся на много шагов вперед. Давайте сделаем обзор основных этапов продвижения.

### **Создание организационного климата, стимулирующего изменения**

Виктору не потребовалось много времени, чтобы понять, что сотрудники КСМ были подавлены и разочарованы, кроме того это подтверждали анкеты. Проблемы, с которыми столкнулся Виктор, казались практически непреодолимыми.

Прежде всего, было ясно, что сотрудники уже давно открыли для себя, что творческая личная инициатива не приветствовалась бывшим генеральным директором, особенно когда она каким-то образом отличалась от его ожиданий. Более того, климат был таким, что большинство сотрудников пришло к выводу, что они являются лишь винтиками в большой организационной машине. Говоря коротко, предоставление возможности что-то сделать, было в КСМ абсолютно незнакомо.

Виктор придумал замечательный ход. Он подошел к каждому сотруднику с вопросом: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам работать более эффективно?» В этот момент начала преодолеваться большая пропасть между директоратом и сотрудниками. Новый генеральный директор последовал примеру Иисуса, который посвятил себя служению другим.

Вскоре произошло множество других изменений, самым важным из которых было введение делегирования полномочий. Вы помните, что преподобный Огулу не допускал никаких действий без своего разрешения. Такая политика была противоположна самой сути Виктора, как последователя Христа.

И пока мы не подготовим других и не доверим им полномочия и ответственность, служащее лидерство никогда не станет реальностью.

### **Восстановление видения организации**

Виктор понимал, что КСМ увязла в устаревшем видении и что его восстановление должно стать начальным шагом лидера, призванного внести перемены. Для этого часто бывает необходимо пригласить для работы уважаемого человека со стороны, такого как Рашид Хабиб, например, который мог бы задавать должные вопросы и вести дискуссии. Если Вы помните, то в организации было согласие, прежде всего, по основным или ключевым ценностям, которые не подлежат обсуждению и являются основой всего того, что делается.

Когда все встало на свои места, Виктор предложил рассмотреть цели организации, ее ресурсы и среду, в которой она функционирует. Результатом этого стал документ, который получил широкое распространение и сделал КСМ ведущей организацией, наставляющей христиан о жизни по законам Царства Божьего. Была создана хорошая основа для творческого служения, в результате чего организация снова стала эффективной.

Таким образом Виктору удалось реализовать свое видение и тем самым пройти первый этап служащего лидерства. Хотя, по большому счету, он не был в этом специалистом, скорее он был поборником и проводником видения других. Виктор создавал климат для возникновения видения и следил, чтобы оно становилось стратегией.

Описанный здесь процесс на первый взгляд может показаться простым. Но трудностью здесь был совет, который обрекал КСМ оставаться не ведущей, а средней организацией. Виктор полностью осознавал, что все ее достижения могут быть уничтожены одним росчерком их пера членом совета. К счастью ему удалось вовлечь их в процесс, чего не было сделано вначале.

Далее, изменения в служении КСМ проводились с полным осознанием того, что можно частично или полностью потерпеть неудачу. Но какой был у Виктора выбор? Изменение всегда включает в себя фактор риска. Однако верно ли это для любого действия, основанного на вере? Виктор и его команда доказали, что Бог воздаст тем, чьи сердца преданы достижению Его целей.

### **Выбор подходящих людей для соответствующей работы**

Когда речь заходит о разделении полномочий, нужно, чтобы каждый человек выполнял подходящую для него работу. Виктор обнаружил, что должностные инструкции были в КСМ не знакомы. Вместо этого решения по найму и утверждению человека в должности принимались на основании абсолютно других факторов, таких как: симпатии, политические связи, способность к выполнению любых указаний, и т.д. Знакомая ситуация, не так ли?



Виктор был вынужден учиться составлять должностные инструкции, проясняющие степени ответственности, полномочия и вопросы подотчетности. Затем он пришел к важности оценки навыков, опыта и темперамента для более успешного выполнения определенной работы. К сожалению, Виктор пришел к этому трудным путем, назначив Джеймса, дизайнера/застройщика, на рутинную работу бухгалтера, которая требовала исполнителя. В результате, Джеймс перестал продуктивно выполнять свою работу. Более того, Виктор позднее усугубил свою ошибку, не назначив подходящего для этой должности человека.

Большинство из нас, пожалуй, учится на ошибках. Несмотря ни на что, Виктор научился исправлять свои ошибки правильными действиями и правильным видением того, чем он будет руководствоваться в дальнейшем при принятии решений. В этом смысле он проявил себя хорошим лидером и управляющим.

### **Подотчетность**

Мы уже указывали на очевидный недостаток в подотчетности КСМ. Преподобный Огулу держал под жестким контролем все, что делали его сотрудники, посредством утверждения их действий. Такая практика только удушает инициативу и создает атмосферу страха.

Настоящая отчетность есть не что иное, как механизм обратной связи, когда сотрудники и их руководители убеждаются в том, что работа выполняется честно и безупречно. Виктор понимал, что все, включая и его самого, должны оцениваться по объективным *стандартам выполнения работы*, которые характеризуют результат. Неудача в обеспечении такой обратной связи не в интересах никакой из сторон. Как Иисус показал на примере со Своими учениками, конструктивная обратная связь обеспечивает стимул для перемен и роста.

КСМ также следовала нередко встречающейся традиции составлять совет директоров из своих сотрудников, членов их семей или кланов и политических сторонников. Поступая подобным образом, преподобный Огулу гарантировал себе совет, который ратифицирует любое его решение. Какой выбор был у них, связанных паутиной взаимных обязательств?

Мы надеемся, дорогой читатель, что этот пример привлек Ваше внимание. Как опытная команда по консультированию и подготовке, мы редко видели совет церкви или организации в развивающихся странах, который бы работал так, как он должен, и который бы обеспечивал подлинную подотчетность. Основная проблема заключается в занятии мелочами или в сведении функций совета к проставлению печати. Неудивительно, что библейское устройство не находит должного отражения в реальности.

Виктор сразу увидел разницу в работе, когда стал вводить в совет объективных членов со стороны. Вы помните важный вклад профессионально подготовленной женщины, которая сфокусировала внимание на правильных вопросах и инициировала процесс перемен. Вместе они запустили процесс, направленный на избавление совета от неверно выбранных членов, отбор объективно настроенных людей со стороны и подготовку новых членов к выполнению своих обязанностей.

Делая это, они предприняли шаг в направлении осуществления перемен, так необходимых КСМ.

### **Мотивация и формирование команды**

Виктор мог вполне сделать все вышеупомянутые шаги без того, чтобы ситуация сильно изменилась. Важно создать климат искренней мотивации и командной игры. Для того, чтобы это произошло, руководители должны иметь четкое представление о том, что заставляет «тикать» каждого человека: его мечты, нужды, цели и переживания. Это, в свою очередь, должно сопровождаться индивидуальной поддержкой и, если необходимо, направлением и корректированием.

Это было довольно просто для Виктора, который по своей природе был наставником. Он искренне хотел, чтобы сотрудники были довольны своей работой. Это не относилось к его предшественнику, ориентированному на результат. Тем из нас, кто устроен так же, как преподобный Огулу, нужно больше слушать, заботиться, награждать, реагировать. Это требует некоторых изменений в ценностях и в поведении, но у нас нет выбора, если мы намереваемся жить по Божьим заповедям.

Виктор также стал понимать то, как люди разных поведенческих типов могут дополнять и противоречить друг другу. Он предпринял важный шаг по формированию команды, когда помог тем, с кем ему нужно было наиболее тесно сотрудничать, понять и оценить преданность друг друга. Если бы это не было сделано, то на пути к так необходимой командной работе, уже скоро возникли бы большие проблемы.

Мы молимся о том, что вы последуете шагам по формированию команды, представленным вам в анкете Главы 2. Не делая их, мы открыты Сатанинскому влиянию. Церкви и организации, могущие процветать, оказываются в ненужном состоянии кризиса. Возможно, Вы уже прошли этот сложный путь. В таком случае, будьте уверены, что формирование команды, осуществляемое в атмосфере молитвы и любви, может стать исцеляющим.

### **Подготовка руководства**

Для Виктора большим откровением было то, что для подготовки хороших руководителей их необходимо наставлять. Честно говоря, команда авторов этого курса не очень хочет выслушивать типичную жалобу на то, что сейчас немного хороших лидеров в христианских кругах. Когда такое происходит, вина лежит на сегодняшних лидерах, которые проигнорировали стиль наставничества Иисуса.

Помните, что подготовка способных людей к руководству предусматривает процесс преподавания и ученичества, сопровождаемый искренним желанием помочь людям быть теми, кем хочет Бог. Предложенный курс (кстати, один из многих) разработан специально для вас, чтобы помочь готовить других людей.

Если Вы нашли его полезным для себя, проведите остальных через тот же процесс, являя наилучшим образом пример христианского руководства.

### Последний урок из опыта КСМ

Мы заметили, что духовная жизнеспособность КСМ была на низком уровне. Некогда горячее посвящение молитве и чтению Писания сменилось безжизненными (и, вероятно, ненужными) формальностями, такими как обязательные служения в часовне. На самом деле, пока не происходит радикальных перемен, мы не можем ожидать трансформирования организации.

Опыт работы во всем мире показывает, что новая жизнь начинается с обновленного (или, может быть, первого) посвящения молитве и посту. К счастью, это и было одним из первых шагов, которые Виктор Оско предпринял, когда стал генеральным директором.

Он мудро посвятил один день в неделю молитве и посту. Все начиналось с одночасового служения в часовне, когда вся церковь молилась за нужды организации, важные для ее будущего. Затем каждый отдел продолжал этот процесс в течение одного часа в день.

Изменения не заставили себя ждать. Несмотря на то, что некоторые поначалу не очень хотели участвовать в этом, они вскоре начали замечать изменения в коллективе, которые передавались и им. Молитвы получали ответы, и Бог снова стал живой реальностью в КСМ. Вам это знакомо? Если нет, то перед Вами открыта возможность для познания нового.

### Дальнейшие шаги

Мы молимся за то, чтобы Вы нашли этот курс полезным и почувствовали желание поделиться им с другими. Но давайте поговорим о ваших собственных нуждах как руководителей. Обсудим их:

1. Было ли у Вас время изучить практические богословские основы того, что мы Вам дали?

Если нет, то имейте в виду наш курс по практическим аспектам Царства Божия "**Сначала необходимое: Царство Божие**", состоящий из двух частей. Этот курс может повлиять на Ваше понимание Христа и Его целей в сегодняшнем мире.

2. Чувствуете ли Вы себя достаточно подготовленными, чтобы дать оценку своему нынешнему служению и приступить к процессу стратегического планирования для увеличения влияния Вашей церкви или организации на пути к жизни по ценностям Царствия Божия?

Если нет, то наш курс по стратегическому мышлению, названный «**Преумножая плоды...**», по мнению многих других лидеров организаций, может быть тем, что Вам нужно.

3. Вы когда-либо учились правильно использовать бухгалтерскую и финансовую информацию? Большинство из нас оказывается лидерами без каких-либо знаний в этой очень важной области.

Если нет, подумайте о нашем практическом курсе «**Финансовое мышление**» для тех, кто является руководителем, но не хочет быть бухгалтером.

4. Пытаетесь ли Вы найти необходимые средства там, где живете и работаете, не завися от помощи извне?

Если да, то наш короткий курс под названием «**О сборе средств для святых**» разработан специально для Вас и населения развивающихся стран.

5. Наконец, переживаете ли Вы в своей жизни руководителя такое время, когда Ваша практика Библейского чтения и молитвы уже не так жизненна, как прежде?

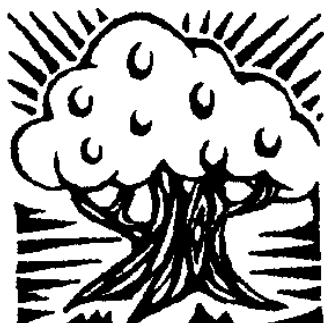
Если да, то Вы испытываете на себе то, с чем большинство из нас сталкиваются по мере духовного взросления. Вы можете извлечь пользу из нашего курса по духовному формированию, названному «**Как найти в себе место для Бога**».

Мы надеемся, что через наших представителей эти курсы доступны в вашей стране. Если нет, свяжитесь с нами по одному из адресов наших офисов, напечатанных в начале курсового материала.

Да благословит Вас Господь в служении Царю Царей!

# ГЛАВА 10

## *Организационная подотчетность*



### **The Center For Organizational Excellence**

Eastern College  
1300 Eagle Road  
St. Davids, PA 19087 USA  
Tel. (610) 341-1566 / Fax (610) 341-5910  
E-Mail: dai\_coe@eastern.edu

**The Educational Branch of  
Development Associates International**  
© Development Associates International, 1997