

Раздел 4. *Дрейфуя в море перемен*

Материал для чтения

“Дрейфуя в море перемен” стр.4-8
Энтони Де Суза: ” Организационный климат” стр. 9-14

Лекции

стр. 15-31

СНАЧАЛА прочитайте оба материала для чтения, начиная со страницы 4, а затем начните отвечать на вопросы учебника, начинающегося с лекции Джима Энгела (курсивом) на стр. 15

ОТЗЫВЫ

стр. 32

Задачи

В этом разделе вы:

Узнаете о признаках, указывающих на климат или культуру организации, и стимулирующих продуктивность, чувство удовлетворения и перемен.

Научитесь оценивать организационный климат вашей церкви или организации во время перемен

Узнаете, как можно изменить организационную культуру.

Введение

Вы начинаете изучение шестого 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. Ангела, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Джеймса Ангела, набранные курсивом.

Д-р Джеймс Ф. Ангел хорошо известен в кругах евангелистов по всему миру. В настоящее время он работает в Восточном колледже, где является ведущим профессором в сфере программ для выпускников по экономическому развитию. Г-н. Ангел также выполняет обязанности президента "Девелопмент Ассоушиэйтс Интернэйшэнл" (ДАИ), движения, фокусирующегося на развитии лидерства в зоне охвата организации под названием "Две трети Земного шара". Он также является исполнительным директором ее образовательного крыла: Центра Организационного Усовершенствования (ЦОУ) в Восточном колледже.

Д-р Ангел получил признание за свои труды в областях стратегии сети всемирных миссионерских организаций, евангелизации и финансового управления. Но, пожалуй, наиболее известен он так называемой "шкалой Ангела", формализующей стадии процесса принятия решений в духовной сфере. Первой из многих его работ (в соавторстве в Уилом Нортоном) была "Что случилось с жатвой?" - книга, давшая толчок современному объектно-ориентированному стилю благовестия и ученичества. Одна из последних его публикаций, "Туманное будущее", - широко цитируемая работа о перспективах североамериканских международных религиозных миссий.

На протяжении последних 28 лет задачей первостепенной важности для д-ра Ангела было соблюдение целостности и повышение эффективности работы христианских лидеров в "Двух третях Земного шара". Опыт г-на Ангела включает работу консультантом/ инструктором с сотнями христианских организаций в более чем 70 странах мира.

"Девелопмент Ассоушиэйтс Интернэйшэнл" (ДАИ), основателем которой он является, претерпела быстрый рост благодаря уникальной комбинации библейской программы, приближенной к реальности во всех аспектах христианского лидерства, и практического наставничества.

Дополнительные курсы, предлагаемые Центром организационного усовершенствования:

"Сначала необходимое: Царство Божие".

Теоретические основы служения.

"Создавая пространство 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

Учебник и аудиокассета. 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 читаете учебник, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы из учебника. 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 - очень интерактивным. Мы надеемся, что вы многому научитесь, ибо 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 на протяжении всего учебника, 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

Дрейфуя в море перемен

Виктор Оско, приблизившись к концу второго месяца своего руководства Кингдом Сайнпост Министриз (КСМ), почувствовал свободу от осознания того, что и он способен быть хорошим лидером, не пытаясь следовать стопам своего обладающего видением предшественника и тестя, преподобного Стефана Огулу.

На самом деле, это было удачным открытием, так как он столкнулся с тем, что КСМ находится в центре кризиса эффективности, который оказался гораздо серьезней, чем Виктор предполагал.

Кризис эффективности

Виктор разумно использовал время для исследования причин ослабления деятельности КСМ. Первым шагом его работы стала организация личных встреч с каждым сотрудником. Каждую такую встречу он всегда начинал с вопроса, “Чем я могу помочь Вам повысить Вашу эффективность?” Сначала некоторые были шокированы и не способны что-либо ответить. Однако вскоре то, что брат Виктор - заботливый и достойный доверия человек, стало известно всем.

Скоро стало ясно, что сотрудники упали духом, их силы плохо используются и они недовольны. Большинство быстро заявили, что при первой же возможности перейдут на другую работу. Однако эта возможность была закрыта для них из-за неустойчивого экономического состояния Кабули.

Виктор связался с ключевыми людьми, которые вышли в отставку или были уволены из КСМ, начиная с многообещающего Алекса Кампагна. Алекс выразил общее чувство, сказав, что в “КСМ к людям относятся так, как будто они роботы, а не христиане со способностями и устремлениями”.

Далее некоторые лидеры Евангельского Альянса Кабули поделились своим видением. Большинство из них Виктор знал со школы. Он попросил каждого дать честную оценку КСМ сегодня в сравнении с КСМ времен обретения независимости. Все отвечали очень осторожно, и Виктор сделал вывод, что КСМ воспринимают оторванным от молодого поколения.

Виктор понял, что не может не согласиться со всем, что было сказано. Он вспомнил те чудесные дни, когда он был пастором и приглашал молодых людей посетить серию занятий по воскресеньям, вечером. Впервые он отошел от материалов КСМ и использовал современную программу, подготовленную группой молодых пасторов из другой деноминации в северных провинциях. Ничто, из того, чем он занимался в последние годы, не волновало этих молодых христиан так, как понимание реальности Евангелия в повседневной жизни.

К своему ужасу он обнаружил, что эта мощная программа не пошла в печать, так как преподобный Огулу посчитал ее слишком либеральной. Тем не менее, ее стали широко использовать в братстве Избранных и Искупленных, хотя получить программу можно только в плохом издании и на аудио кассетах.

Виктор пришел к неминувшему выводу о том, что КСМ нуждается в переменах, чтобы остаться уважаемым служением. Упав на колени, он стал спрашивать Бога, с чего ему следует начать и что делать. Вскоре он встретил своего старого друга, Раджендрана (Раджида) Хабиба, менеджера бухгалтерской и консультационной службы, работающей в основном с неправительственными организациями (НО) во многих странах мира. Раджид предложил свою помощь, которую Виктор с благодарностью принял.

Свыкнуться с переменами

Виктор провел однодневный семинар со своим Исполнительным Комитетом. Там присутствовал и Раджид. Он начал с того, что написал на доске важное утверждение: **“Необходимость постоянных перемен - это единственная определенность в современном корпоративном мире”**. Как приверженный христианин-англиканец он отметил, что это особенно справедливо в отношении церквей и религиозных организаций, если они надеются иметь эффективное служение по примеру Христа.

Принесли чай, и Стелла Сэйндж стала вспоминать, какие большие перемены произошли в КСМ с приходом преподобного Огулу в 1975 г. Она вспомнила интересные семинары, рассказала о ныне запыленных брошюрах и книгах, написанных наиболее талантливыми и уважаемыми христианами Кабули. Последняя книга в этой серии вышла в 1982 г. “Это было замечательное время. А что случилось с нами сегодня?” - в отчаянии закончила Стелла.

Раджид, как опытный консультант, мудро посоветовал не жалеть о былом времени. Он отметил, что все церкви и религиозные организации с трудом переживают время перемен, и оглядываться на ошибки ни к чему. Он добавил, что его беспокоит КСМ сегодня: **“Важно, готовы ли вы измениться?”** Виктор Оско сразу же ответил: **“мы должны измениться”**. Все были с ним согласны.

Раджид не замедлил похвалить группу за смелость и убежденность. За оставшееся время он обрисовал процесс выявления методов и способов, мешающих или, наоборот, способствующих переменам.

В качестве пособия он использовал простую анкету (смотрите следующую страницу). Многие из данных вопросов уже знакомы Вам по разделам 1-3. Как Вы вскоре убедитесь, каждый из них очень важен.

Взгляд на самих себя

Ниже приведены 10 возможных утверждений о церковном служении или христианской организации. Пожалуйста, подумайте и ответьте, насколько они верны по отношению к вашей церкви или организации. Если утверждение “абсолютно верно” обведите цифру 4, если “абсолютно не верно” - обведите цифру 1 и так далее. Прodelайте это с каждым утверждением. **Не подписывайте работу.**

	<i>Это утверждение</i>			
	Абсолютно верно 4	Почти верно 3	В чем- то верно 2	Абсолютно не верно 1
Наша работа незаменима в служении Христу и его Царству	4	3	2	1
Мы самостоятельно ищем новые возможности служить эффективно	4	3	2	1
Наша организация подотчетна активному совету директоров, многие из которых не наши сотрудники	4	3	2	1
Лидеры ищут совета тех, кого коснется решение важных проблем	4	3	2	1
Сотрудники могут проявлять инициативу, не советуясь с руководством	4	3	2	1
Прикладываются усилия, чтобы наилучшим образом использовать способности людей на работе	4	3	2	1
Особой целью является подготовка сотрудников к эффективной работе	4	3	2	1
Сотрудники чувствуют, что их ценят за их личные качества и их вклад в служение	4	3	2	1
Любая новая идея или жалоба воспринимается серьезно	4	3	2	1
Большинство считает свою работу важной и приносящей удовлетворение	4	3	2	1

Раджид попросил всех присутствующих ответить, в какой мере каждое из этих 10 утверждений соответствует атмосфере КСМ. Обратите внимание, что 4 означает “абсолютно верно”, а 1 - “абсолютно неверно”.

В идеале средняя оценка была бы 3, и желательно наличие нескольких оценок 4. В этом случае, мы видим признаки отличного руководства, создающего подлинное видение, делится властью и эффективно использует ресурсы.

Немного позже Раджид дал эту анкету всем остальным сотрудникам КСМ, а затем подсчитал ответы. Что же он узнал о КСМ? Раджид не удивился результатам, тогда как Виктор и другие руководители нашли в них немало неожиданного. ***Средний балл по каждому из утверждений был от 2.0 до 2.2!***

Раджид тактично интерпретировал результаты и добавил, что КСМ ***дрейфует в море перемен***. Другими словами, видение служения и деятельность КСМ не позволяют подготовить людей к приходу перемен. Виктор тут же увидел, что без организационного возрождения будущее КСМ в опасности.

Раджид предложил свою поддержку, сказав, что был сделан важный шаг по направлению к организационному возрождению - обнаружение проблемы и желание измениться. Он уверил Виктора, что его переход к лидерству как командного игрока - это то, что нужно в данный момент.

Раджид приложил больше усилия, чтобы помочь Виктору и его сотрудникам начать процесс оживления КСМ. Вот его слова:

“Виктор, самая главная отличительная черта хорошего лидера – это ясное видение и чувство направления, понятные тем, кто исполняет работу. Сейчас пора либо направить наш корабль в правильном направлении, либо "задрать люки". Все в твоих руках! Ты должен вернуться к истокам и понять, почему служение КСМ вообще должно существовать. Ты должен показать, что направление работы КСМ поможет сделать реальный вклад в служение Христу и Его Царству”.

К читателю

Вас удивляет эта информация? Вы, конечно же, видите негативное влияние властного руководства преподобного Огулу в течение нескольких лет. Мало кто смог выйти за рамки его узкого видения. Зачем проявлять инициативу, если можно остаться без работы, как Алекс Кампагна? Не удивительно, что многие не находят смысла и удовлетворения в своей работе.

Мы наблюдаем признаки несомненно серьезного кризиса эффективности КСМ. Да, она дрейфует в море перемен, и этого не изменить без решительного вмешательства Виктора и его исполнительного комитета. Виктору будет особенно тяжело из-за ежедневного присутствия его тестя в офисе КСМ, а также из-за его огромного влияния на Совете. Однако, теперь ясно, что нужно делать.

Вероятно, все еще можно исправить. К сожалению, подобное часто случается в христианских организациях, особенно тех, которые вырабатывают зависимость от финансовой поддержки извне. ВПП должна взять на себя часть вины за создание, путем предоставления субсидий, финансовой зависимости и сдерживания независимого развития.

Но, дорогие читатели, не теряйте веру. Виктор выйдет победителем еще до окончания нашей истории. Это будет непросто. Лидерство с принципами Царствия Небесного всегда непросто.

Организационный Климат

Энтони Де Суза.

Быть лидером

Вы когда-нибудь спрашиваете себя, зачем мы объединяемся в группы и организации? Во-первых, они существуют для удовлетворения определенных нужд и достижения целей. Таким образом, мы можем измерить успех организации, узнав, насколько она достигла своих целей.

В организациях существует, по крайней мере, два вида нужд:

1. Нужды, связанные с выполнением задания
2. Нужды людей.

Нужды, связанные с выполнением задания должны решаться организацией. Школе, к примеру, требуется достаточное количество средств и материалов, подготовленный персонал, хорошие кабинеты, достаточные фонды, помощь родителей и общественных структур, стратегии по воплощению в жизнь программ.

Нужды людей возникают уже потому, что они работают в организации. Люди нуждаются в своем месте, достижениях, уважении, призвании, ценности, а также во многом другом, включая финансовую стабильность. Посредством общения люди, работающие в организации, частично восполняют эти нужды.

Любая серьезная попытка принести успех организации должна включать в себя, во-первых, эффективность выполнения задач, т.е. наилучшее выполнение требований; а, во-вторых, - максимизацию возможности роста сотрудников в организации и удовлетворение нужд людей.

Таким образом, оценить эффективность организации или института помогают две категории:

1. Качество отношений. В социальной среде люди создают и поддерживают множество отношений друг с другом. Качество этих отношений варьируется от поверхностных до глубоких и от конкурентных - до отношений поддержки. Оно влияет на возможный рост и развитие людей и становится важной переменной в определении эффективности организации.

2. Степень целенаправленности заданий. Чтобы функционировать в социальной среде, организация должна планировать, решать и оценивать массу задач. Степень их целенаправленности колеблется от бесцельных и случайных, до высоко целенаправленных. Степень целенаправленности задач организации (планирование заданий и претворение их в жизнь с целью достижения ясно сформулированных целей организации) значительно влияет на эффективность и быстроту работы системы.

Выполняя определенные действия и укрепляя отношения людей, организации решают проблемы, о которых сотрудники организации могут и не знать.

То, насколько для организации важны нужды людей и нужды, связанные с выполнением задания, зависит от многих факторов. К примеру, в организации с философией прибыли, развитие сотрудников неприоритетно. Здесь нужды людей будут удовлетворяться настолько, насколько это необходимо для дохода организации.

Организация с другими приоритетами может поставить на первое место развитие потенциала людей. Нужды, связанные с выполнением задания, расцениваются здесь как рутинная необходимость для финансового выживания.

Конечно, организация и ее сотрудники могут ценить как доход, так и рост людей, но в результате возникающего напряжения, фокус сбивается то на одно, то на другое.

Рассматривая организацию на основе выдвинутых критериев, трудно описать ее текущее состояние. Это можно сделать, изучив поведение отдельных лиц и групп в соответствии с описанными выше двумя параметрами:

- 1) качеством отношений в организации
- 2) степенью целенаправленности деятельности организации.

Каждый из них мы изучим детально.

Качество отношений

Низкие

Средние

Высокие

Слева - поверхностные неличностные отношения в организации. Общение ведется на обычные рабочие темы, и в нем нет ни поддержки, ни мотивации (противостояния)

В таких условиях люди стараются обезопасить себя и уровень взаимопомощи низок.

Здесь можно услышать: “ Это не ваше дело” или “ не вмешивайтесь”.

Люди находят такие отношения бессмысленными и не стоящими большого внимания.

Люди переживают отдаление и отчуждение, так как самооценка приходит (если это вообще происходит) только от работы, а не от их личности. Такие отношения страдают от секретности, конкуренции из зависти, чувства злобы, горечи, разочарования. Вместо открытого признания этих чувств и неудовлетворения происходит отчуждение. Иначе люди стали бы слишком уязвимы, а в данных условиях уязвимость пугает. Те же, кого не пугает уязвимость, не видят смысла в улучшении отношений и становятся безразличными.

Правая сторона шкалы отношений (см. рис выше) описывает атмосферу, в которой люди интересуются взаимным ростом и развитием. Они подбадривают друг друга и уважают различия между собой. Они искренне заботятся о людях.

Эти различия в стиле, подходе и даже личных ценностях часто вызывают трения. Вместо избежания конфронтации, сглаживания углов и т.п., они не скрывают различия и стимулируют обучение и рост. Люди добиваются большого чувства значимости доказав свои ценности, стиль и приоритеты.

Условия прояснения и проверки ценностей требуют более высокого уровня взаимодействия и взаимозависимости между людьми, когда они открывают (становясь уязвимыми) свои чувства другим, для внимательной оценки и обсуждения ошибок. В этом случае люди вместе проясняют свои учебные и житейские нужды. Они подбадривают и подталкивают друг друга в достижении совместных целей.

В этой части шкалы люди видят важность устанавливаемых и поддерживаемых отношений и стараются их поддерживать и развивать.

Степень целенаправленности

Низкая

Средняя

Высокая

Как наша деятельность поможет нам достичь поставленных целей? Это извечный вопрос. Организация должна систематично планировать, реализовывать и оценивать свою деятельность. Ее эффективность зависит от степени управления, наблюдения и контроля.

Степень целенаправленности меняется от одной организации к другой, и даже может варьироваться внутри организации. На данной шкале представлен уровень целенаправленности организации.

Слева - бесцельная, случайная, разрозненная и неорганизованная деятельность. Часто планы, построенные далеко от места их применения, оказываются капризными и импульсивными. А те, кто воплощает планы в жизнь, не знают, как связать их со своей деятельностью. Когда это происходит, работа, вместо целенаправленной, характеризуется просто деятельностью, то есть, становится заключением процедуры, ее трудно заметить за деятельностью. Ее трудно оценить. Можно лишь спросить: “ Это сделано?”

В такой ситуации люди часто не замечают, что делают двойную работу. Они не могут установить причину ненужной деятельности, идущей изначально от неверного планирования и отсутствия оценки дальнейшей деятельности. Ресурсы разбрасываются направо и налево, хотя этого никто не замечает.

Подотчетность на этом конце шкалы очень мала или не существует вовсе. Люди и отделы “делают свое дело” и не связаны друг с другом. Организация редко оценивает работу с точки зрения пунктуальности, из-за того, что стандарты меняются и не позволяют сделать адекватную оценку. Подход к оценке обычно такой: “Вы занимались этой деятельностью в намеченное время?”.

Правая сторона шкалы характеризует людей, определяющих и понимающих свои цели, задачи и процесс выполнения любого задания. Планирование - главный приоритет. Все основано на постоянной оценке и направленно на предоставление максимума информации о результатах деятельности.

Будучи целенаправленными, эти люди ставят точность и эффективность - в качестве своих высших приоритетов. Их подход уже звучит по-иному: “Вы сделали все возможное за указанное время, чтобы достичь цели организации?”

В таких условиях высоки подотчетность и взаимозависимость отделов и членов организации. Строгое наблюдение позволяет не дублировать работу; она производится совместно.

Оценка в этих условиях прямая, так как участники определяют роли, цели, а также критерии их достижения. Люди понимают что, когда и зачем нужно делать.

На следующих диаграммах мы совмещаем эти критерии и получаем матрицу:

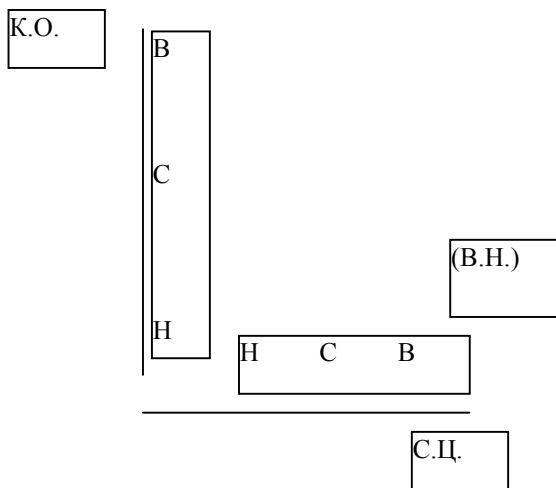
Диаграмма 1



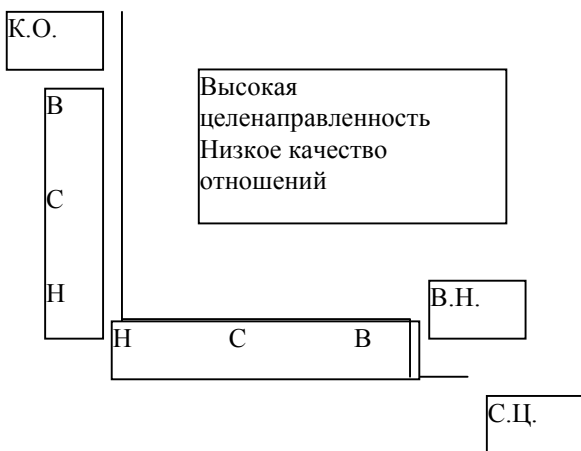
С помощью диаграммы 1, установив на шкалах необходимые положения критериев для организации, мы можем найти точку пересечения. Например, если мы замечаем, что организация сориентирована на выполнение заданий, а люди имеют поверхностные отношения, наша диаграмма будет выглядеть так (диаграмма 2):

Диаграмма 2

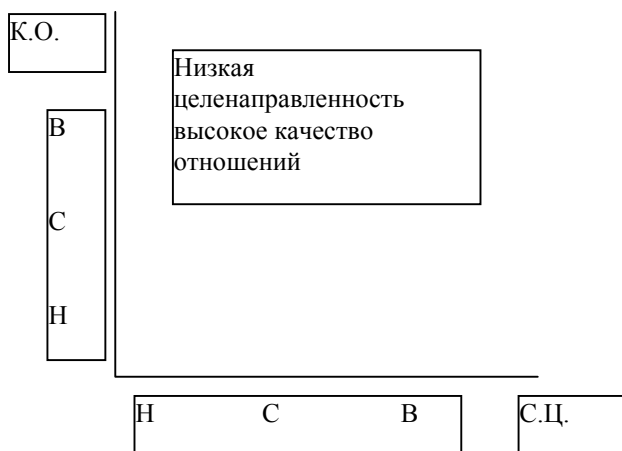
Анализируя системы координат, которые описаны выше, мы определяем качество отношений в организацию "А" как В.Н., а в организации "Б" - как Н.В. Мы узнаем, что степень целенаправленности у "А" выше, чем у "Б". Качество отношений может быть высоко у "Б" и низко у "А". Организация "В" будет иметь средний уровень по обоим показателям.



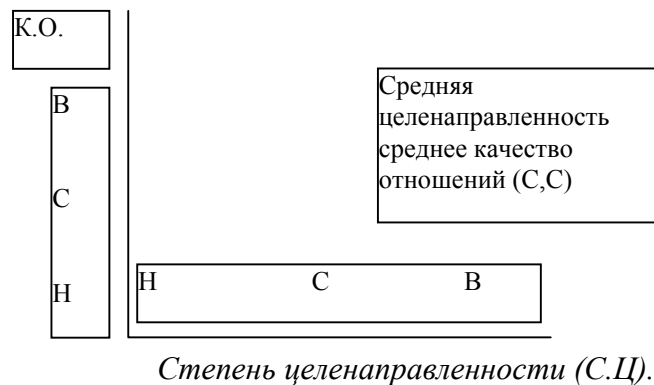
Организация А



Организация Б



Организация В



Эти графики позволяют Вам увидеть, что члены организаций "А", "Б" и "В" воспринимают жизнь по-разному. В организации "А" - холодные отношения и строгие требования к работе. Примером может быть конвейер по сборке машин.

В организации "Б" - теплые дружеские взаимоотношения и нестрогие требования к работе. Члены клуба могут провести лотерею или устроить благотворительный праздник и провести все время за чашкой кофе, знакомясь друг с другом. Как они это организуют - неважно до тех пор, пока людям это нравится, и они помогают друг другу.

Мы видим, что организации "А" и "Б" имеют разные микроклиматы и воспринимают вещи по-разному. В следующей главе мы изучим микроклимат организации в соответствии с параметрами, описанными диаграммами 1 и 2.

Д-р Джеймс Энгел: *Настоящий раздел озаглавлен “Дрейфуя в море перемен”. Ваш лектор сегодня Д-р Джеймс Энгел. Я уверен, что Бог благословляет вас в процессе обучения. Позвольте сказать вам, что нашей команде выпала огромная честь и ответственность подготовить этот материал. Он повлиял и на жизни тех, кто его готовил! Разве не замечательно, когда вам, как, например, мне за 60, а вы можете сказать, что Бог учит вас чему-то каждый день? Какое благословение!*

Разрешите мне начать с небольшой истории. Она о Хосе и его сыне Мануэле. Они - рыбаки. Много лет они плавали на своей лодочке на то место на озере, где рыба клюет лучше всего. Здесь улов самый большой. Но однажды все изменилось. Мануэль заметил, что рыба уже не клюет как раньше. Когда он сказал об этом отцу, Хосе ответил: “Не бойся, сынок, рыба здесь есть. Нам нужна другая наживка”.

И вот они взяли другую наживку и ловили рыбу неделю за неделей, пока однажды рыбы больше не стало. Мануэль пытался сказать отцу, что у других рыбаков дела идут куда лучше, - они ловят рыбу в нескольких километрах от их любимого места. Когда сын предложил передвинуть лодку, отец отказался, сказав: “Сын, я люблю этот уголок на озере. Мы всегда рыбачили здесь. Рыба вернется”.

Ни отец, ни сын не знали, вернется ли рыба. Рыба так и не вернулась, - вода стала слишком грязной, и рыба не могла в ней жить. Но Хосе возвращался туда каждый день, уверенный, что ничего не изменилось, потому что он любит это место на озере, и “мы всегда рыбачили здесь”.

Друзья, вы понимаете значение этой истории? Хосе и его сын плыли по течению в море перемен, не понимая, что-то, что раньше работало, уже не работает. Это распространенная ситуация в христианских организациях.

Каков будет наш ответ? Проще всего, я полагаю, делать то, что мы делали всегда. Рискованно и неудобно что-либо менять. Но такой выбор может иметь ужасные последствия.

Теперь, что касается рыбаков. Даже если они не ловят рыбу, им хорошо на озере. Однако давайте применим эту историю к нашей ситуации в КСМ. Мы тоже находимся в море перемен. Но здесь последствия поистине серьезные. Даже лучшие друзья организации говорят, что КСМ – в отрыве от ситуации сегодняшнего дня. И это очень серьезно.

Мы видим, что организация переживает кризис эффективности. Что ей делать? Все мы скажем, что необходимо измениться. Это очевидно, однако, я заявляю, что КСМ трудно измениться из-за внутреннего уклада и микроклимата организации. Видите ли, старый способ работы приводит к одному: поддержанию статус-кво. Такова жизнь в КСМ.

Говоря о микроклимате организации, я имею в виду атмосферу; то, как люди общаются, их ценности, образ действий. Эта организация не изменится, потому что этого не допустит ее лидер. Люди подавлены, они не станут что-то менять. Зачем им это? Посмотрите, что случилось с Алексом Кампагна.

Мы можем сказать: их проблемы нас не касаются, пока они не наносят нам вреда. Но, друзья, они уже наносят вред; посмотрите на это через призму управления. Я уверен, что Бог указывает, когда мы начинаем плыть по воле волн в море перемен, и если мы никак не реагируем, то мы – негодные руководители. А если мы умышленно задавливаем перемены, то этому есть только одно название – грех

Ценности Царствия Иисуса Христа заставляют нас реагировать, иначе работа Царствия будет задержана.

Вот с таким настроением мы начинаем этот раздел об организационном климате. Наш вопрос о том, какой климат будет способствовать возможности перемен. Однако начать нам следует с понятия кризиса эффективности, ведь это поможет нам понять, что же случилось в Кингдом Сайнпост Министриз. Во время обсуждения задумайтесь, нет ли подобных тенденций в вашей собственной церкви или организации.

Откройте, пожалуйста, страницу 18 ваших лекций. Здесь есть диаграмма, знакомая тем, кто изучал разделы другого нашего курса о на стратегическом мышлении. Это средство обучения (диаграмма) мне хорошо известно, ведь я использую его всю жизнь. Мне кажется, она иллюстрирует что-то, присутствующее в каждой нашей организации, если мы невнимательны. Это касается всех религиозных организаций и церквей. Это касается всех нас – христиан и неверующих.

Позвольте объяснить. На этой диаграмме две оси. Горизонтальная – ось времени. Время основания, я хочу сказать. Момент нашего основания – это ноль. По вертикальной оси мы откладываем эффективность. Я не берусь этого утверждать, но разве она не будет зависеть от нашего призвания? Мы будем говорить не столько о росте, сколько о результатах работы, порученной нам Богом.

Что происходит с эффективностью с течением времени? Когда во времена легендарного миссионера Питера Рубеллы КСМ была основана, я возьму на себя смелость сказать, что дела у нее шли хорошо, ибо организация была небольшой и имела свое видение. В период же, который рассматриваем мы, началась новая стадия – как бы новое основание. Это было, когда руководство перешло к нашему другу Стефану. Давайте считать это началом отсчета: сдвинем миссионерский период по оси влево.

Итак, начнем отсчет времени с нуля, когда после прихода страны к независимости Стефан стал новым генеральным директором. Это было замечательное время – ведь Стефан пришел с целью создать эффективное служение. В самом начале он сказал: “Давайте не будем лишь издательством религиозной литературы. Давайте работать на нужды этой страны”. Он пошел на смелый шаг, подготовив местных национальных писателей и выпустив адаптированный к местной культуре материал.

О, результат был серьезен, и эффективность поднялась! Затем она выравнивается, понижается и дальше снижается до нуля. Позвольте мне сказать, что это совершенно не обязательно должно происходить подобным образом. Нам необходимо предотвратить кризис эффективности, когда мы проходим вершину и оказываемся с другой ее стороны

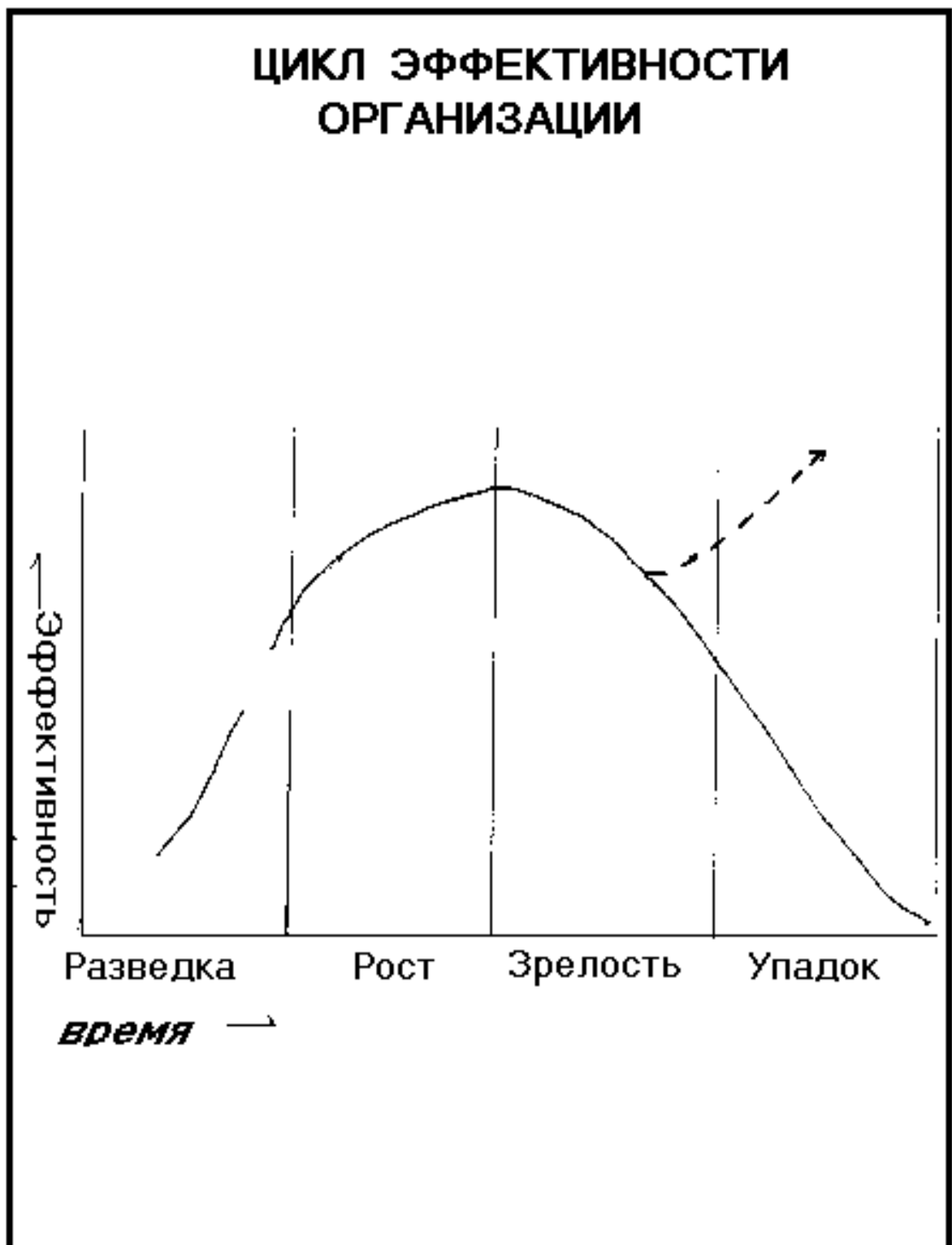
Видите ли, обычно, когда организация только основана, а мы считаем начало работы Стефана – новым основанием, она нацелена на удовлетворение нужд общества. Требования выполняются. Но со временем нужды изменяются, а мы – нет. Понимаете? Мир меняется, а мы стоим на месте. Что произойдет с эффективностью? Она пойдет под откос.

Разве это нам нужно? Вы все скажете, что нет. Но, друзья, мы должны быть откровенны. В христианском мире мы часто невнимательны к эффективности, особенно те организации, которые спонсирует Запад. Ведь мы знаем, что всегда можем рассчитывать на финансовую помощь. Если бы мы работали в мире бизнеса, где главное – выгода, то именно ее мы бы и рассматривали на данной диаграмме. А знаете, что происходит с невыгодным бизнесом? Он либо меняется, либо отмирает.

Такие мерки, конечно, не для нас, и все же ситуация отмирания нам тоже ни к чему. Вы должны знать, однако, что описываемый процесс нормален, и в этом разделе я покажу вам, как осторожным руководством и созданием микроклимата минимизировать негативные стороны. Мы можем быть организацией, реагирующей на перемены в мире. Это наша цель.

Давайте представим, что мы сидим на новом собрании сотрудников, где Раджид для объяснения использует доску с диаграммой. Возможно, он спросит каждого присутствующего, где КСМ находится на этой диаграмме в данный момент, а затем - поделится своим мнением. Уверен, что все присутствующие, а особенно Виктор Оско, сказали бы, “Мы далеко внизу, т.е. где-то справа”.

Я использую это средство обучения во всем мире. Такие ситуации не умаляют наших заслуг. Просто, они показывают, что нам пора что-то делать. Я считаю, что Виктор в подобной ситуации мог бы сказать, “Друзья, я просил вас внимательно посмотреть на самих себя с помощью анкеты, которую вам дал. Посмотрите на результаты: неудивительно, что все так и происходит! Нужно изменить и вас и то, что вы делаете”.



Д-р Джеймс Энгел: *В каждом из 4-х разделов вы читаете о КСМ. Что вы о ней думаете? Вы думаете, что мы создали несуществующего монстра? Нет, наверное, вы говорите: "Все это очень типично". Надеюсь, вы понимаете, что ни одна организация не является совершенной, не так ли? Все это говорится не для того, чтобы вы критиковали ошибки других. Да, они имеют место. Поэтому на таких курсах, как наш, мы и говорим о лидерстве и пытаемся вам помочь.*

Сейчас я хочу, чтобы вы вспомнили все, что вы знаете о КСМ и постарались объяснить основные причины кризиса ее эффективности. Некоторые из них могут быть незаметными, выходящими за рамки анкеты. Если вы посмотрите на все с точки зрения мудрости и понимания, вы найдете и другие причины. Поэтому, пожалуйста, вернитесь назад и перечитайте информацию о КСМ, возможно даже, начиная с первого раздела.

Повторите весь материал о КСМ, пройденный в четырех разделах. Ясно, что КСМ переживает кризис эффективности.

✓ Где, по-вашему, кроются корни проблемы?

Д-р Джеймс Энгел: *Я полагаю, что есть пять основных причин кризиса, помимо десяти, содержащихся в анкете. К ним мы еще вернемся. Если подумать, существует еще кое-что, помимо всего прочего...*

Позвольте перечислить вам эти пять причин. Первая - это молитва, неискренняя молитва. Затем мы поговорим о неумении различать знамения времени. В-третьих, лидеры оставили свою "первую любовь" и увлеклись погоней за властью. В-четвертых, недостаток подотчетности и, наконец, как мы уже читали в разделе 1, и об этом мы тоже поговорим позже, - это лидерство, не приемлющее перемен.

Позвольте вам сказать, что я дружу с христианскими организациями более 70 стран и видел эти факторы (причины) повсеместно. Я не считал, сколько лидеров я проконсультировал на конференциях и лично, но уверен, что несколько сотен точно. Я считаю благословением возможность оказать такую помощь.

Возникают общие тенденции; были они и в моем служении. Я ведь тоже - ученик в школе лидерства Христа. Номер один - поверхностная молитва. Вы заметили, что духовная жизнь в КСМ бедна? Церковь по воскресеньям осталась, но из прочитанного мы не узнаем ничего о людях, ищущих Божью волю для своей организации.

Мы все говорим, что молимся. За многие годы я сменил множество должностей: христианский руководитель, сотрудник ряда учреждений, вице-президент консультационной фирмы, у меня был офис и свои сотрудники, - много всего. Был ли я человеком молитвы? Были ли мы людьми молитвы? К сожалению, должен признаться, что не всегда. Мы не были грешниками, но я не помню, чтобы мы часто старались искать Божью волю, хотя я и сам мог бы проявить инициативу, понимаете?

Представьте себе мои чувства. В сердце мне было трудно принять факт, показанный мне Богом, что за последние пару лет я не был таким человеком молитвы, каким должен был быть. Речь идет о такой молитве, когда вы приходите к Богу и говорите: "Господи, мы не можем без Тебя сделать данную нам Тобой работу. Если Тебя здесь нет, Господь, если Ты нам не поможешь, не поведешь нас, мы ничего не добьемся".

Могу сказать, что последние несколько лет я работал в служении развития лидеров, которое было больше, чем я мог себе представить, не в смысле количества, а в смысле задачи и призвания. Для меня было благословением работать в атмосфере, где мы раз в неделю проводили день молитвы и поста.

Через тридцать лет, то есть практически с начала этого служения я понял, как никогда раньше, насколько важно полагаться на Бога. Должен вам сказать, что, путешествуя по миру, я задавал лидерам вопрос: "Обращаетесь ли Вы к Богу со словами "жизни и смерти": "Господь, мы не можем без тебя?" Не только по отдельности, но и все вместе. Понимаете?"

Я слышу, как люди отвечают "нет", но еще я чувствую настроение сердца, которое говорит: "мы должны это сделать". И люди начинают искать Бога, как никогда раньше. Это было очень важное время, и я многое узнал. Последние два года я делал заметки, и вот, просматривая их, я увидел, что сделал Бог, и я был потрясен Его силой и знаменами.

Вот самое главное: своей мудрости нам не достаточно. Мир скажет нам, что мы способны на многое, но это дело Царя. Я думаю, пришло время всем нам это понять и включиться в духовную борьбу. За последние несколько лет я понял лучше, чем за всю предыдущую жизнь, насколько Сатана страшный враг. Я не стану рассказывать вам истории. В личной беседе я поведал бы вам о муках сомнений и почти непрерывных атаках Врага. Но мы с вами также обнаружили, ту истину, что Христос побеждает. Сатану, и что последнего можно сдержать. Слава Богу!

Ну вот, я занимаюсь тем, что американцы называют проповедью с ящика. Вы идете в парк, находите себе деревянный ящик, встаете на него и проповедуете. Я не хочу проповедовать, я просто делюсь убеждениями.

Второе - неумение различать знамения времени. Мир меняется, а мы остаемся прежними. Да, мы уже об этом говорили. Наш мир нестабилен. Он меняется настолько быстро, что многие из нас не успевают за событиями. Мы живем в суматошном мире СМИ и электронных коммуникаций. Я думаю, что мы должны признать, что подчас не справляемся.

Взгляните на КСМ. Его организационное кредо миссии, его список целей сосредоточен вокруг выпуска литературы. Но это очень не дальновидно, т.к. они не принимают в расчет настоящие СМИ. Компания не отходит от распространения литературы, хотя это и не самое лучшее. Итак, взгляните на причины кризиса эффективности. Об этом мы подробно поговорим в следующем разделе, я просто готовлю вас к тому, что будет.

В-третьих, лидеры оставили свою "первую любовь", поддавшись жажде власти, высокого статуса.

Вы можете отождествить себя со Стефаном Огулу, не так ли? Некоторым это проще, особенно "дизайнерам/застройщикам" или "вливающим мотиваторам". Мы понимаем тягу преподобного к престижу, удобству, власти, не так ли? Правильно ли это? Нет. Это грех? Да, именно так мы это и назовем. Кто-то может сказать, что с ним этого не произойдет. Давид тоже так думал, разве нет? Однажды вечером он сидел на крыше дома и увидел Вирсавию. Окончание истории мы с вами знаем. Мы все похожи на зрелые красные яблоки, которые ждут, когда их сорвет Сатана. Поймите это.

Когда мы оставляем свою первую любовь, наши глаза уже не смотрят на служение, они направлены на личную выгоду. Было ли это со мной? Да, время от времени. Неприятных историй у меня для вас нет. Я просто скажу, что такое, наверное, случилось со всеми нами.

Следующее - недостаток подотчетности. Я бы отметил здесь что-то очень необычное. Вы знаете, как у нас обычно бывает? В Совете Директоров сидят наши тесты, тети, дяди. Мы никому не подотчетны. Советы не требуют у нас отчета, мы можем делать буквально то, что хотим. Что же тогда это за советы? Об этом - дальше.*

Своим опытом с вами поделится моя коллега Джейн Оверстрит. Она - специалист по международному праву, мой партнер и помощница. Джейн работала со многими организациями и заметила, что их самая большая проблема - это советы (директоров или попечительские). Не забудьте это. Мы еще поговорим об этом и попытаемся вам помочь.

И последнее. Стиль лидерства, не приемлющий перемен. Стих, который я попрошу вас прочитать, вы хорошо знаете, но прочитайте его снова. Это может показаться повторением пройденного, но я хочу, чтобы вы спросили себя: "Что в этом отрывке сказано о Божьем намерении по отношению к каждому из нас? И как стиль руководства "большого босса" т.е. авторитарный препятствует продолжению творческой работы Бога"? Хотя это вам уже знакомо, сделайте это снова.

Прочитайте Ефесеям 2:10.

- ✓ Что здесь сказано о Божьем намерении по отношению к каждому из нас?
- ✓ Как стиль руководства "большого босса" т.е. авторитарный препятствует созидательной работе Бога?

Д-р Джеймс Энгел: *Итак, каковы же намерения Господа относительно каждого из нас? Мы созданы на добрые дела. Бог продолжает творить через нас. Что делает авторитарный стиль руководства? Препятствует творчеству. Заставляет нас идти по линии. Делает нас похожими на печенье в пачке - одинаковое и безликое.*

Какой у этого глобальный эффект? Сдерживание Божьего стремления к преобразованию мира, - точка. Каждый раз, когда я думаю об этом и вспоминаю, как сам это делал, я вижу грех, и неважно, что так принято.

* , связанное с советом директоров

Я знаю, что так принято, но это не Божий способ. Вы согласны? Я снова говорю об этом, т.к. это вопросы крайне важные. И вот я снова проповедую! Видите, я тоже борюсь, как и вы.

Как же мы можем предотвратить кризис эффективности? В этом разделе говорится о создании организационного микроклимата, способствующего переменам. Полезно вспомнить, что Бог продолжает творить. Мы говорили об этом несколько раз. В нас Святой Дух, и Бог творит через вас и меня каждый день. Он творит через Тело Христово. Его люди имеют дары и свободу работать вместе.

Почему же этого часто происходит наоборот? По-моему, с одной стороны, здесь имеет место мировая тенденция к поддержанию организационного равновесия. Этот термин означает, что наступила стадия постоянства, стабильности работы; у нас есть чувство уверенности. Мы делаем это стилем жизни, и, перерастая в крайность, он становится законничеством. Это, разумеется, препятствует переменам. С другой стороны, мы не хотим перемен любой ценой, т.к. это приведет к вавилонской анархии.

Господь производит преобразования в определенной системе ценностей, ценностей Царствия. Следует признать, что не всякие перемены хороши. Подумайте о Псалме 9: (стихи 16 и 17). "Обрушились народы в яму, которую выкопали; в сети, которую скрыли они, запуталась нога их. Познан был Господь по суду, который Он совершил; нечестивый уловлен делами рук своих". Они делали то, что хотели. Моисей увидел это, когда спустился с горы (Исход 32); как раз об этом я читал во время своего посвящения (индивидуального чтения Библии) сегодня. Он увидел перемену. Самую худшую.

Преобразования следует осуществлять в двух контекстах. Есть две вещи, которые мы, как было сказано, хотим видеть в любой эффективной церковной организации. Я не ставлю их в порядке важности, а просто перечисляю. Во-первых, служение должно быть эффективным, достигающим целей, ради которых мы существуем. Нам необходимо работать эффективно. Но одновременно, и это так же важно, все сотрудники должны испытывать чувство удовлетворения от своей продуктивности. И то и другое одинаково важно и должно сочетаться.

Что же касается организационного климата, мы говорим о видах деятельности, ценностях и убеждениях, замедляющих преобразования. Во-первых, они могут снизить эффективность служения. Во-вторых, они могут помешать нам быть продуктивными и удовлетворенными, что может привести к остановке работы. Согласны?

Ниже перечислены некоторые черты организаций, способных без серьезного кризиса эффективности справиться с переменами.

Черты и основные ценности организаций, открытых для перемен:

Ясное видение и непоколебимая приверженность служению Господу и Его Царству.

Постоянный поиск новых путей эффективного служения.

Подотчетность активному совету, состоящему из людей, не входящих в организацию.

Поиск помощи со стороны всех, кого затрагивает принятие важных решений.

Свобода проявления инициативы без необходимости одобрения руководства.

Трудоустройство людей с учетом их способностей и опыта.

Стремление подготовить сотрудников к эффективной работе.

Большинство сотрудников чувствуют, что их ценят как личность и за вклад в служение.

Любая новая идея или жалоба рассматривается серьезно.

Большинство считают свою работу важной и приносящей удовлетворение.

Д-р Джеймс Энгел: *Я быстро пройду по списку. Вы, пожалуй, согласитесь, что в нем есть смысл. Номер один - ясное видение и непреходящее стремление служить на пользу Богу и Его Царству. Это компонент служения. Согласны? О видении мы поговорим в следующем разделе, оно очень важно.*

Другой момент - постоянный поиск новых путей эффективного служения. Мы не застреваем в рутине служения. Мы постоянно экспериментируем. Или, используя популярный термин из литературы о менеджменте, мы предприниматели Иисуса.

Это слово означает, что мы готовы идти на риск, готовы что-то менять. Мы - люди готовые рисковать. Для некоторых из нас это трудно. Но я имею в виду, что как группа людей, мы должны быть Христовыми предпринимателями.

Далее - подотчетность активному совету, состоящему из людей, не входящих в организацию. Почему это так сформулировано? Потому что разве могут члены вашей семьи и клана быть объективными? Кроме того, они могут захотеть вмешаться в служение. Очень многое может произойти не так. Зачем существует совет? Просто чтобы быть группой людей, которые перед Богом говорят, что они будут с вами, и будут теми, кто отвечает за то, что вы делаете то, что должны. Прекрасная роль.

Следующее - поиск помощи со стороны всех, кого затрагивает принятие важных решений. Могу вас уверить, Стефан Огулу этого не делал! Решения принимал он, - начальник! Разве вы не согласны, что разумно узнавать мнение других?

Причина для этого очевидна. Руководитель - человек, который ближе всех к линии огня, если позволите. Например, преподобный Менгисту, который работает с церквями. Разве вы не пожелаете узнать его мнение, прежде чем печатать новую серию книг? Конечно, пожелаете! Зачем? Разве вы откажетесь от его предложения? Он самый осведомленный человек, он "знает нужды". Узнайте его мнение и отнеситесь к нему со вниманием.

Следующее касается тенденции преподобного Огулу заставлять всех спрашивать его разрешения, прежде чем действовать. Чем это чревато? Вы можете несколько дней стоять в очереди!

Помню пребывание в одной из индийских организаций. Я вошел и сел с двумя коллегами, когда заметил офис менеджера. Это был самый большой офис в самом центре, и все ходили: туда - обратно, туда - обратно. Со мной был менеджер отдела - очень разочарованный, подавленный человек. Он сказал: "Я уже шесть недель жду разрешения на свои действия и не могу его получить". Я спросил: "А сами вы это решение принять не имеете права?" Он ответил, что нет.

То, что говорил этому человеку его руководитель: "Я вам не доверяю, и вы будете делать то, что я хочу". Гарантирую, что в такой компании не будет инноваций или перемен. Надо сказать, тот человек через две недели после моего визита ушел из организации, которая потеряла одного из лучших людей, и уже никогда его не вернет.

Иногда мы говорим: "Придут другие и сделают его работу". А смогут ли они? Был человек, с дарами от Бога, воодушевленный и готовый нести служение, а руководство вытеснило его - вот и все, чего оно добилось. Это вопросы власти и ответственности.

Далее, трудоустройство с учетом опыта и способностей. Об этом позже будет говорить Терри. Обратите внимание, своей ли работой Вы занимаетесь. Хочу обратить ваше внимание на то, что происходит в КСМ. Если вы рассудительны и чувствительны, то вы, наверное, заметили, что по темпераменту Стелла не подходит для своей работы. Она - мотиватор, влияющий на людей, а не дотошный любитель подробностей. Помните ее обязанности? Она заведует бухгалтерией. Что произойдет, если вместо служения людям в мире, вы поместите человека заведовать бухгалтерией? Неудовлетворение и, может быть, некачественная работа. Подождите, так оно и будет.

Итак, стремление подготовить сотрудников к эффективной работе связано с доверием полномочий. Если Вы спросите, то большинство сотрудников, участвующих в этом, скажут, что они чувствуют, что их ценят за их личность и за их вклад в служение. Это чудесный результат! Это люди, готовые к эффективной работе ради Царства. Любая новая идея или недовольство здесь, конечно, воспринимаются серьезно. Это то, что вам нужно: чтобы люди были раскрепощены. В таком случае, большинство согласятся, что их работа значима и приносит им удовлетворение.

Вы видели, как низко КСМ было оценено по этому списку. О чем это говорит? Нужны большие перемены. О переменах, которые сделает КСМ, мы поговорим в следующих разделах. Надо отдать Виктору должное: он прошел стадию выяснения истины. Я использовал свою анкету во многих организациях, и будь у меня время, я бы рассказал вам истории о прекрасных и не очень, результатах перемен. К сожалению, я также мог бы рассказать вам об организациях, которые не изменились. Они становились все менее и менее эффективными.

Подумав, вы согласитесь, что если мы повысим наши показатели по вышеизложенным факторам, то, насколько нам это удастся, настолько мы создадим атмосферу для конструктивных перемен. Позже мы попросим вас оценить организационный климат вашей церкви или организации с помощью этой анкеты: открыта она для перемен или нет. Или, возможно, к ней относятся как к машине, ею управляют и контролируют сверху? Если последнее верно, вы знаете, что у нас есть проблемы.

С чего начать менять организационный климат? Другими словами, у нас налицо необходимость перемен. На этом мы и расстались с Виктором Оско и КСМ. Первое, с чего он начал; и вам тоже следует - это постоянная оценка микроклимата, с целью узнать, устарели ли взгляды в организации, и способствует ли это кризису эффективности. Обязанность эта лежит только на высшем руководстве. Ее нельзя никому поручать. Нам как лидерам необходимо серьезно отнестись к трем компонентам эффективного руководства. Вы видите их на следующей странице.

ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР

Ставит под вопрос статус-кво, вдохновляет видение того, что "может быть" и включает в работу других, взывая к их ценностям, надеждам и мечтам.

Разделяет полномочия с другими путем их вдохновения, подготовки и мотивации на продуктивное выражение своих талантов и устремлений, с получением последующего удовлетворения от проделанного.

Подготавливает все ресурсы для претворения в жизнь организационного видения.

Д-р Джеймс Энгел. Эти пункты вам Знакомы. Это то, что должны делать лидеры. Я не хочу останавливаться на этом слишком долго, но и не стану утверждать, что любой из нас отлично выполнит все это. Но в нашей группе лидеров эти качества должны быть. В этом случае результаты не замедлят проявиться.

Теперь что касается моей роли и вашей. Предположим, что мы – лидеры. Может быть, как и Виктор, вы не обладаете масштабным видением. Но Виктор - лидер командного плана, он ценит видение. Из него, наверное, не выйдет хороший адвокат. Я подозреваю, что тот, кто может со временем сделать самые большие перемены в КСМ, - это Фред Менгисту. Так или иначе, это, вероятно, будет кто-то другой, не Виктор. Однако он, как руководитель, должен быть на переднем крае перемен.

Это хороший термин; его используют в литературе по менеджменту: настоящий защитник и адвокат. Это должно быть неотъемлемым качеством исполнительного директора. Мы оцениваем микроклимат, а затем защищаем конструктивные перемены.

Хорошо. Теперь нам нужно заглянуть вглубь. Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

Виктор Оско выделил время для беседы с каждым сотрудником в организации. Он спросил каждого: *"Чем я могу помочь вам стать более эффективным?"*

Этот вопрос удивил всех. Почему?

Что этот вопрос говорит о философии лидерства Виктора?

Д-р Джеймс Энгел: *Знаете, почему это был сюрприз? Потому что такого от лидера никогда раньше не слышали. Они слышали от лидера "делайте, как вам говорят!" Вы согласны, не так ли, что по этому признаку можно сразу узнать служащего лидера. В этом суть. Преданность людям - вот что мы узнаем о Викторе.*

Конечно, теперь он должен подкрепить эту преданность делами. Если бы я работал на него, я бы сказал: "Виктор, вы могли бы дать мне оборудование (скажем, что я в роли Бонг Ким), чтобы выпустить эту продукцию". Виктор уже не может сказать: "Брат, мы помолимся за тебя". Он все сделает. Виктор обязан отнестись к этому серьезно, ведь человек не может сделать работу, не имея всего необходимого.

Я не хочу заводить это слишком далеко, все зависит от наших ресурсов. Но задумывались ли вы, что Виктор демонстрирует здесь интересный подход к управлению? В светской практике это называется менеджмент вне офиса, или, в сокращении, МВО. Виктор выделил время, чтобы выйти из офиса и побеседовать с людьми. Огулу этого никогда не делал.

Пользуетесь ли Вы этим приемом как лидер? Применяли ли его к Вам? Если на оба вопроса ответ "нет", то Вы подводите своих людей. Но это легко исправить. Надо просто приходить, слушать и стараться помочь. Если хотите, используйте анкету, чтобы определить ваш микроклимат. Если данная анкета Вам не подходит, измените ее. Пусть все в организации ее заполнят. Я предлагаю проводить опрос анонимно. Лучшие не подписывать анкеты, что помогает людям чувствовать себя свободнее. Это и будет вашим предстоящим заданием.

Серьезно отнеситесь к результату. Видите ли, это самое главное. Виктор отнесется к результатам опроса серьезно, т.к. он смотрит вглубь. Тем самым, он поступил очень правильно. Вы видели реакцию людей? Они были рады, что он это сделал! Все что нужно – это показать людям, что они Вам не безразличны. О Викторе стали говорить: "Брату Оско не все равно!"

В Британии по такому случаю говорят: "Трижды поздравляем"! Мы тоже должны его трижды поздравить, а может и больше...

Отнеситесь к результату серьезно: высшее руководство и ключевые члены совета должны это обсудить. Определите приоритеты перемен, а затем расскажите людям, что вы делаете. Узнайте их мнение. Знаете, если вы проведете опрос, и люди ответят на ваши вопросы, а затем вы ничего не будете делать, на вас посмотрят как на самого большого лицемера, который когда-либо жил! Потому что вы обманули ожидания людей.

Виктор оказался в щекотливой ситуации. Сейчас люди с нетерпением ждут его действий. Если он ничего не предпримет, его лидерство будет быстро разрушено, ведь он дал людям надежду. Виктор должен продолжить начатое. Это не значит, что у него есть все необходимое людям. Им нужно знать, что он делает все возможное с теми ресурсами, которые у него есть. Это все, о чем мы просим. Он должен узнать мнение людей о том, как это сделать, ведь это совместная работа.

Итак, мы посмотрели вглубь. Следующий шаг – посмотреть извне. Распознавайте знамения времени. Будьте отчасти футуристом. Посмотрите вокруг, поговорите с людьми. Виктор, начав это делать, многое узнал. В следующем разделе мы увидим, что еще он узнал о своей организации, ее культуре и нужде в переменах. Но нам нужно различать знамения времени. Это значит, мы слушаем, читаем, говорим и наблюдаем.

Позвольте сказать, что в первую очередь в большинстве наших организаций нужно перестать верить пропаганде. Вот пример. Предположим, что кто-то создает что-то вроде брошюры для КСМ. Нет, пусть это будет другая организация. Я придумал другую: Христианская Евангельская Миссия, служение первопроходцев.

Первопроходцы. Звучит, не правда ли? Конечно! Но что, если на деле только семь из 190 миссионеров реально служат людям, не слышавшим о Боге? Мы продолжаем верить пропаганде, однако, реальность иная. Вы можете сказать: "Такого не бывает". Я же говорю вам, что бывает. Иногда наши лидеры хотят, чтобы мы верили пропаганде. Главное, при этом - объективно относиться к себе.

Это очень важный вопрос. Откройте, пожалуйста, страницу 29. Ничего страшного, если изложенное к вам не имеет отношения. Надеюсь, вы поймете, зачем я задаю вам эти вопросы. Если хотите, можете не отвечать. Хотелось бы, чтобы вы обратились к тому, что вы и ваши сотрудники говорят о своей организации или церкви, в разговорах с другими людьми. Я хожу в церковь, где говорят: "Мы – приветливая, общительная церковь". Мы – церковь, переживающая перемены, но хочу вам сказать, что люди, посетившие ее за последние два года, этого не ощутили, хотя многие члены церкви это чувствовали. Мы не смогли увидеть это глазами пришедших людей, чувствовавших себя потерянными. Понимаете?

Поэтому, если уж вы характеризуете свою церковь, я хочу, чтобы вы задумались, отражают ли ваши слова реальность. Какие перемены надо произвести? Есть ли примеры того, как люди в приходе, руководство или сотрудники принимают на веру то, что не соответствует действительности? Это важно, так как очень часто, мы как лидеры, теряя связь с внешним миром, верим в то, чего нет. Я надеюсь, вам все ясно. Поэтому, если это касается вас, то подумайте об этом серьезно.

Внимательно пересмотрите утверждения, которые Вы и ваши сотрудники делаете общественности о церкви или организации.

- ✓ Соответствует ли общественный имидж вашей организации реальности? Какие требуются перемены?
- ✓ Есть ли примеры того, как люди в приходе (общине) или сотрудники принимают на веру то, что не соответствует действительности?

Д-р Джеймс Энгел: Посмотрите, пожалуйста, что сделал Виктор. Он всех выслушал, что и было, как вы знаете, тем необычным положительным моментом. Понятно, что коллеги сомневались, говорить ли ему правду. Не мне вам говорить, что в большинстве наших коллективов есть такая тенденция. Нам известно, как заставить людей сказать, что они на самом деле чувствуют. Существуют различные способы... Давайте же обречем слух, чтобы слышать.

Виктор вызвал Раджида. Видя необходимость привлечения помощи извне и пользуясь услугами консультанта, будьте осмотрительны. Раджид – искренний христианин с необычными дарами. Он беспокоится об организации, хочет ей помочь, и уже помогал раньше. Обратите внимание на совет Раджида Виктору, который подготовит сцену для нашего следующего раздела. Раджид сказал: "Вы должны сосредоточиться на том, что есть КСМ, на ясном видении". С этого мы начнем следующий раздел. Вы обнаружите, что этот человек дал очень хороший совет.

Поскольку вы уже заглянули вглубь и извне, самое лучшее - это рассказать то, что вы узнали всем людям в организации и попросить их, может быть в маленьких группах, начать думать и привыкать к тому, как всем вместе проводить перемены.

Как лидер, вы будете вносить различные предложения. Но вклад сотрудников Вам также необходим. Иными словами, включите их в работу. Это называется сопричастность. В следующем разделе вы увидите, как Виктор это сделает: в два шага. Во-первых, он вспомнит основные ценности организации. Во что мы действительно верим? Это наши духовные убеждения. Во-вторых, какая у нас цель, какое видение? Он попросит людей включаться в общение, создавая атмосферу сопричастности.

То, что происходит замечательно, так как лидер уже не возвышается над остальными, как мы могли бы предположить; он получает ответную реакцию, процесс обогащается и изменяется. В результате люди начинают переживать, воодушевляются и берут на себя ответственность. Это раскрепощает организацию. Какой уход от командного типа руководства! Проследите, как в следующем разделе Виктор это сделает. Это не будет просто, но это произойдет. Он создаст атмосферу доверия, признает нужды. Не занимая оборонительную позицию, он говорит своим людям: "Я доверяю вам. Я люблю вас. Мы можем вырасти и стать лучше вместе".

Вы можете сказать: "В нашей культуре так не получится! Мы ожидаем, что лидеры скажут нам, что делать". Но, друзья, это уже не будет примером служащего лидерства, чистого и простого, продемонстрированного Иисусом. Позвольте напомнить вам, что и неверующему миру пришлось адаптировать этот стиль. Иначе и быть не могло, так как целые предприятия оказались бездне забвения в этом быстро меняющемся мире.

Они были вынуждены измениться, и они изменились. И делают они это не на основе лидерства Царя Царей, как мы. Это может быть сделано. Это должно быть сделано.

Хорошо, а теперь ваше задание. Я очень хочу, чтобы вы оценили анкету, которую использовал Раджид. Она есть у вас в Приложении. Ее можно скопировать и использовать по желанию. Если хотите, внесите в нее изменения. Но попросите всех в своем приходе или организации заполнить ее внимательно. Если речь идет о церкви, то позвольте Вам сказать, пастор, что это необычный шаг, но его делают во всем мире, чтобы люди могли выразить свою ответную реакцию. Понимаете, насколько это важно?

Мы не всегда делаем то, что они нам говорят. Но это не главное. Нам нужно быть рассудительными. Это значит, что мы становимся слугами, мы слушаем людей. Когда вы это делаете, следите за результатами. Определите вопросы с высоким процентом согласия. Это будет утверждение типа: "мы в основном согласны". Такие области вы можете назвать сильными сторонами. Затем спросите себя, как Вы можете их использовать. Запишите их и отметьте: "Отлично, это сильные стороны!"

Затем посмотрите на области несогласия, выделите в них то, что можно раскрыть и изменить. И опять, это полезно делать с кем-то еще. Вы знаете, наше намерение, помочь Вам работать вместе с человеком, желающим быть другом и советником.

Я уверен, Бог этим воспользуется. Хочу поддержать Вас. Вам может показаться, что использование анкеты - это западный подход. Я понимаю. Тогда найдите другой подход, но исследуйте эти области. Я думаю, вы согласитесь, что это разумно. Если честно, тут нет ничего западного. Это то, что Иисус проявил в своем стиле руководства. Мы молимся о Вас.

ВАШЕ ЗАДАНИЕ.

Оцените анкету в Приложении. Она предназначена для размножения и заполнения всеми Вашими сотрудниками. Если нужно, измените ее. Попросите всех в Вашем приходе (общине) или организации заполнить ее, не подписываясь (желающие могут подписать). Подсчитайте результаты.

Определите области с высоким процентом согласия. Это Ваши сильные стороны. Подумайте, как Вы можете поддерживать эти положительные черты в Вашем организационном климате.

Определите области существенного несогласия и выделите шаги, необходимые, по-вашему мнению, для создания более открытой атмосферы.

Приложение

Взгляд на самих себя

Ниже приведены 10 возможных утверждений о церковном служении или христианской организации. Пожалуйста, подумайте и ответьте, насколько они верны по отношению к вашей церкви или организации. Если утверждение “абсолютно верно” обведите цифру 4, если “абсолютно не верно” - обведите цифру 1 и так далее. Прodelайте это с каждым утверждением. **Не подписывайте работу.**

	<i>Это утверждение</i>			
	Абсолютно верно 4	Почти верно 3	В чем-то верно 2	Абсолютно не верно 1
Наша работа незаменима в служении Христу и его Царству	4	3	2	1
Мы самостоятельно ищем новые возможности служить эффективно	4	3	2	1
Наша организация подотчетна активному совету директоров, многие из которых не наши сотрудники	4	3	2	1
Лидеры ищут совета тех, кого коснется решение важных проблем	4	3	2	1
Сотрудники могут проявлять инициативу, не советуясь с руководством	4	3	2	1
Прикладываются усилия, чтобы наилучшим образом использовать способности людей на работе	4	3	2	1
Особой целью является подготовка сотрудников к эффективной работе	4	3	2	1
Сотрудники чувствуют, что их ценят за их личные качества и их вклад в служение	4	3	2	1
Любая новая идея или жалоба воспринимается серьезно	4	3	2	1
Большинство считает свою работу важной и приносящей удовлетворение	4	3	2	1

Отзывы по разделу 4.

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
<input type="checkbox"/> 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?

РАЗДЕЛ 4

Дрейфуя в море перемен



Подготовлено: Центром Организационного Усовершенствования
Восточного колледжа:

При поддержке

"Девелопмент Эссоушиэйтс Интернэйшл"

P.O. Box 49278

Colorado Springs, CO 80949-9278 USA

Тел: (719)598-7970; Факс: (719)598-1556; Электронная почта:
75211.2414@compuserve.com

Девелопмент Эссоушиэйтс Интернэйшл, 1998.