

Описание пособия

Проблемы и возможности, с которыми сталкиваются современные христиане, связаны с духовной жизнью людей, их нравственной и профессиональной готовностью и способностью брать на себя ответственность за свою судьбу и судьбу окружающих их людей, быть способными принимать жизненно важные решения и воплощать их, искать богоугодные пути и способы реализации своих талантов и призвания, прав и свобод в условиях современной церкви и общества.

Это пособие посвящено феномену лидерства, интерес к которому не угасает на протяжении всей истории человечества. В пособии будут представлены избранные темы по проблеме лидерства вообще и христианского лидерства в частности. Данное пособие опирается на общую проблематику лидерства в рамках многочисленных воззрений на лидерство, библейские основы лидерства и строится на системе представлений о лидерстве как служении. Цель данного пособия показать разнообразие различных установок, связанных с лидерством, и оказать методическую помощь в преподавании краткого курса по лидерству для христианской молодежи.

В результате освоения курса по лидерству, предложенного в этом пособии, у слушателей должны быть сформированы:

- Представления об основных концепциях лидерства.
- Представления о становлении лидерских качеств в рамках лично-ориентированного подхода (лидерство как функция служения).
- Знания о важных темах и практиках лидерства.
- Умения изучать и анализировать практику лидерства.

Предлагаемые виды учебной работы: лекции с использованием диалогического общения и дискуссий;

практикумы, включаемые в содержание лекционного курса; самостоятельная работа по анализу отдельных текстов (биографий, кейсов и др.), связанных с проблематикой курса. В пособии предлагаются задания для самостоятельной работы и практикумов, список литературы по проблематике пособия и видеоматериалы, которые могут быть использованы в процессе преподавания этого курса.

Рекомендации для преподавателей и/или ведущих семинарских занятий по лидерству

Периодически во время занятий и особенно в конце занятий важно попросить студентов сделать записи, отвечая на такие вопросы:

1. Какие мысли/идеи остались в памяти?
2. Что можно применить?
3. Что из пройденного материала было новым?
4. Что было полезным?

Учебно-методический план

1. Что такое лидерство?
2. Христианское богословие и лидерство.
3. Особенности христианского лидерства.
4. Личное лидерство и организационное лидерство.
Призвание и профессиональная деятельность.
5. Командное лидерство.
6. Лидерство и планирование.
7. Лидерство и вовлеченность.
8. Важность обратной связи и развитие лидерства.
9. Некоторые подходы к изучению лидерства.
10. Учебные кейсы.

1. Что такое лидерство?

1.1. О понимании лидерства теоретиками и практиками

Лидерство является предметом внимания теоретиков и практиков на протяжении всей осознаваемой людьми истории. По его поводу написано множество научных и научно-практических работ. В них описываются различные концептуальные подходы к объяснению понятия «лидерство», рассматриваются методы и результаты изучения лидерства во всевозможных областях деятельности человека. В то же время в научной и популярной литературе отсутствует общепринятое определение лидерства.

Уоррен Беннис (Warren Bennis), директор-учредитель Института лидерства (The Leadership Institute) при Южно-калифорнийском университете Лос-Анджелеса (США), считает, что лидерство намного сложнее, чем точные науки, в которых описанные явления, изученные и сформулированные законы однозначно связывают причину и следствие. «Лидерство, — пишет Беннис, — подобно прекрасному: его сложно описать, но постигаешь только тогда, когда его наблюдаешь». По мнению ученого, лидерство сложно объяснить, но его можно продемонстрировать.

Лидерство выступает как процесс, в котором есть субъект деятельности — лидер и есть его последователи, которые могут быть как коллективным субъектом деятельности, так и объектом деятельности лидерства. В то же время субъектность и объектность позиции последователей лидера зависят от конкретной ситуации и типа лидерства. В любом случае для

лидерства (как понятия) характерна неоднозначность трактовки.

Каждый, кто начинает заниматься или проблемой личности человека, или проблемой лидерства, привносит в нее свое представление о том, что такое личность и что такое лидерство, которое невозможно рассматривать в отрыве от понятия лидера. А лидер — не абстрактное существо, это — человек: индивид, личность, индивидуальность.

Лидерство может иметь как положительное, так и отрицательное влияние. Это зависит от мировоззрения, от ценностных ориентаций и установок как самого лидера, так и ожиданий и деятельности ведомых этим лидером людей — его последователей. Зависит от тех обстоятельств, в которых осуществляется их совместная деятельность, и т. д.

Безусловно важным для понимания лидерства является различение тонкой грани: идут за лидером потому, что он ведет? Или идут за лидером потому, что за ним хочется идти? Позитивное взаимное влияние лидера и последователей возникает, когда они объединены общими целями, направленными на конкретные и значимые изменения в тех или иных ситуациях или обстоятельствах их жизни. Но при этом чрезвычайно важен мотивационный аспект: что движет лидером, когда он ведет за собой людей? А что движет людьми, идущими за лидером?

В некоторых современных теориях лидерства лидерские качества и умения, обеспечивающие успех, рассматриваются как результат приобретенных знаний и опыта. При этом знание о сущности лидерства трансформируется в поведение лидера («действия лидера»). По нашему мнению, лидерство (как позитивное, так и негативное) — это прежде всего выражение внутреннего мира человека. Настоящее лидерство не мотивируется стремлением стать великим, «сделать себе имя» и что-то доказать себе и другим. Лидеру нет необходимости с кем-либо соревноваться ради того, чтобы состояться. Напротив, истинное лидерство мотивируется простым и искренним желанием выразиться, обнаружиться в свободе

и полноте. Но при этом будем помнить о доминанте лидера — на других или на себя она направлена.

Итак, лидерство — ведущий признак любого взаимодействия людей, религиозных или светских. Любое межличностное общение людей, взаимодействие внутри семьи, группы, организации, движения нуждается в лидерстве. Любое сообщество людей, признающее за лидером право вести и управлять, надеется на благоразумное и полезное руководство лидера, который не только будет влиять на деятельность группы людей, достигая с ними определенных целей, но и станет интересоваться благополучием, благосостоянием и совершенствованием своих последователей (членов своих команд, работников организаций, граждан страны и т. д.). Лидерство существует везде, где есть межличностные отношения, где происходит объединение и координация индивидуальных усилий людей. Лидеры «ведут за собой, поддерживают, вселяют уверенность, помогают найти место в жизни, выход из сложных ситуаций. Те же, кто следует за ними, делают это не по обязанности, а из доверия и являются по отношению к лидеру не подчиненными, а последователями». У начальников есть подчиненные, у лидеров — последователи.

1.2. Краткий исторический обзор знания о лидерстве

В прошлом веке произошли два основных изменения в направлении теоретической концептуализации лидерства. Во-первых, произошел переход от интереса к личным (индивидуальным) чертам какого-либо лидера, к осмыслению роли, которую он играет в межличностном взаимодействии в контексте своего социума или организации. Во-вторых, сместился акцент от уточнения и развития ключевых личных и профессиональных характеристик лидера к лидерству как социальному процессу, который включает всех участников в достижение единой цели, взаимовыгодных отношений и т. д.

Очень важно подметить, что большинство малосведущих людей и авторы популярной литературы все еще объясняют лидерство как перечень каких-либо качеств лидера и редко обращают свое внимание на роль последователей.

Питер Нортхаус, автор широко используемого университетского учебника «Лидерство: теория и практика» (учебник переиздавался множество раз, переведен на 12 языков и используется в более чем 90 стран!), представляет анализ основных подходов в сфере изучения лидерства. Он справедливо подмечает, что не существует какого-то одного наиболее «правильного» подхода. С его точки зрения, теоретизация лидерства происходит по нескольким аспектам:

1. характер лидера и его поведение;
2. роль последователей и их контекст;
3. взаимодействие между лидерами и последователями;
4. изменения и преобразования людей в процессах лидерства.

Нортхаус понимает лидерство как «процесс, в котором один индивид влияет на группу индивидов для достижения общей цели»¹. Значение слова «влияние» необходимо понимать широко. Например, кто-то может повлиять на кого-то не обязательно с позиции формальной власти, но через добродетель. Искренность и правдивость, честность и бескорыстие, как общечеловеческие ценности, притягивают людей друг к другу, располагают к взаимному доверию и сотрудничеству.

Седьмое издание широко используемого учебника «Лидерство в организациях»² («Leadership in Organizations») Гэри Юкла представляет модель многосторонних связей в лидерстве (multiple-linkage model). Эта модель указывает на две взаимозависимые группы факторов организационного лидерства, влияющих на эффективность сотрудников организации. Первая группа: факторы непосредственного влияния руководителей на своих коллег, участие руководителя в развитии профессиональных навыков подчиненных и т. д.

Вторая (ситуационная) группа: факторы, относящиеся к установленным в организации механизмам поощрения, правилам и механизмам, используемым технологиям и т. д. Юкл рассматривает лидерство в различных компаниях и организациях (больницы, университеты, деловые корпорации, госучреждения, негосударственные предприятия и т. д.). Он определяет лидерство как «процесс влияния на других людей с целью осознания и достижения согласия относительно того, что и как необходимо делать, а также процесса облегчения индивидуальных и коллективных усилий в рамках достижения общих организационных целей»³. По Юклу, лидерство в организациях связано как с формальной и неформальной ролью руководителей (лидеров) и сотрудников (последователей) в организациях, так и с процессом социального влияния организации на ее окружение.

Питер Друкер и Уоррен Беннис (американские специалисты в области лидерства и менеджмента) были первыми, кто кратко сформулировал различие между управлением и лидерством: «Суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства — чтобы правильно выбрать то, что нужно делать». В литературе можно найти типичные выделяемые различия между лидерством и тем, что с классической точки зрения называется управлением. См. таблицу — «Сравнение различия подходов с точки зрения менеджмента и лидерства»⁴.

	Менеджмент	Лидерство
Направление	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и составление бюджета • Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание образа будущего и разработка стратегии • Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
Ориентация	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование

Взаимоотношения

и подбор персонала
• Руководство
и контроль
• Создание границ

- Командовать или подчиняться
- Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/ продажей товаров и услуг
- Использование должностной власти
- Исполнение роли босса

Личностные качества

- Эмоциональная дистанция
- Ментальность эксперта
- Умение выразить свои мысли • Конформизм
- Адекватная оценка организации

корпоративной культуры
• Стимулирование профессионального роста персонала
• Устранение границ

- Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы
- Использование личной власти
- Исполнение роли наставника, помощника, прислуги

- Эмоциональные связи
- Открытость (широкий кругозор)
- Умение слушать собеседника (общение)
- Нонконформизм (смелость)
- Адекватная оценка собственных качеств

Результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Инициация изменений, формирование культуры, в которой более всего ценится честность
Управление	<ul style="list-style-type: none"> • Подчиненные • Процессы и другие ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Последователи • Соратники • Климат • Культура

1.3. Герменевтическая модель лидерства Роджера Гилла

Если отвлечься от истории и обратиться к этимологии понятия, то слово «лидерство» восходит к древнеанглийскому *loedan* и означает «брать с кем-то», «указывать путь». *Ledere* означало человека, который показывал людям путь, чтобы они успешно завершили путешествие. Слово «лидер» появилось в английском языке в XIII в., а «лидерство» — только в начале XIX в. Как бы то ни было, изначально, с этимологической точки зрения, деятельность лидера означала указание пути. Очевидно, что сегодня «лидер» и «лидерство» используются в отклонении от изначальных значений этих слов.

Учитывая эти и другие не менее важные факторы, мы утверждаем, что сущность лидерства в том, чтобы показывать путь и вести людей. На это, в частности, указывает Роджер Гилл — профессор лидерологии Даремского университета.

В своих статьях⁵ он постулирует, что лидерство — это показывание пути и помощь другим (или побуждение) в следовании по нему. Вместе с Гиллом мы предпочитаем использовать в определении лидерства слово «побудить» в смысле оказания помощи, поддержки, а не «влиять», т. к.

в контексте нашего недавнего исторического опыта влияние нередко понимается как манипуляция, давление, т. е. обладает неким авторитарным оттенком. Причем как в светских, так и в христианских кругах лидерство, понимаемое как влияние на других, сосредоточивается именно на фигуре лидера и его способности влиять. С нашей же точки зрения, побуждение и помощь следовать к намеченной цели больше сосредоточено на наличии общего видения и помощи в его достижении, нежели на способах влияния (вплоть до давления) на людей, исходя из интересов, не всегда разделяемых последователями. Наше понимание лидерства не предписывает, должен ли лидер лично принимать участие в конкретной деятельности или нет, является ли непременным условие добровольного участия других людей или нет.

Христианское лидерство сосредоточено не на технике влияния или управления и даже не на фигуре самого лидера, но на источнике видения, куда следует идти самому и вести других людей (что также определяет лидерские ценности, практики, сущность коммуникации и пр.). Таким образом, «указывание пути» предполагает знание или по крайней мере веру в этот путь (а мы помним слова Христа «Я есть Путь...»). Именно в этом ракурсе мы убеждены, что огромной важностью обладает миссия. Как мотивировать неверующих (и даже верующих) людей идти по этому Пути к Богу? Что воспринимается как конечная цель нашего христианского путешествия в этой жизни, нашего паломничества? Очевидно, в данных вопросах порой невозможно просто повлиять и тем более заставить людей двигаться в таком направлении. Более того, даже самые эффективные и авторитарные, основанные на грубой силе мирские модели лидерства в долгосрочной перспективе оказывались неплодотворными. Как же нам, христианам, исполнять свое призвание быть светом этому миру, распространять Царство, побуждать окружающих стремиться к Богу?

Из всех общих концепций лидерства, которые нам удалось рассмотреть до сего дня, наиболее взвешенной, практической нам показалась герменевтическая модель лидерства⁶,

предложенная Роджером Гиллом и включающая в себя шесть основных тем и практик лидерства, упоминаемых в других моделях:

1. наличие видения как представления о желаемом будущем;
2. наличие четкой миссии (т. е. цели, смысла какой-то деятельности);
3. наличие общих ценностей у группы людей;
4. применение соответствующих стратегий и практик в процессе лидерства;
5. укрепление людей с целью успешной реализации ими своих задач;
6. вовлеченность в процесс лидерства всех заинтересованных сторон.

Таким образом, у группы людей (в нашем случае христиан) имеется конкретное видение или по крайней мере присутствуют общие представления о цели своего движения. Видение определяет нашу миссию, т. е. цель. Миссия основывается на общих для людей ценностях (в нашем случае это библейские ценности). Поэтому лидерство неразрывно связано с продвижением и реализацией видения и миссии, основанных на определенных ценностях. Эффективное лидерство включает в себя создание и поддержание общих видения, миссии и ценностей. Далее, видение и миссия на основании общих ценностей реализуются посредством стратегий, учитывающих наличие или отсутствие необходимых ресурсов. Чаще всего главный ресурс — это сами люди. Именно поэтому необходимо укрепление людей (empowerment — англ.), наделение их полномочиями, чтобы они могли реализовывать свои задачи, что тесно связано не только с передачей этим людям тех или иных полномочий, ресурсов и пр., но и вовлечением их в процесс деятельности посредством соответствующей мотивации. Мы полагаем, что подобное понимание сути и процесса лидерства применимо и с христианской точки зрения.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Что такое лидерство? Предложите свое определение. Спросите мнение других.
2. Как человек становится лидером? Одни утверждают, что лидерами становятся, а не рождаются. Другие говорят о том, что у каждого человека есть задатки к тому или иному виду деятельности, поэтому будет человек лидером или не будет — зависит от его природных способностей. Разные позиции. Какая у вас позиция? Объясните свою точку зрения.
3. Лидерами становятся благодаря: а) усилиям и работе над собой или б) благодаря внешним факторам. Какая у вас позиция? Аргументируйте.
4. Как вы считаете, какова роль последователей какого-либо лидера: а) следовать за лидером; б) служить другим ради общей цели; в) подчиняться указаниям лидера; г) вместе с лидером и командой стремиться к общей цели? Аргументируйте.
5. Выберите одно определение лидерства, с которым вы согласны меньше всего (аргументируйте свой выбор).
 - Лидерство — это служение Богу и людям ради высоких целей.
 - Лидерство — это взаимодействие лидера и последователей в достижении общей цели.
 - Лидерство — оказывать влияние на других людей и вести их за собой.
 - Лидерство — это власть над людьми.
 - Лидерство — показывать путь, помогая другим следовать по нему.
 - Лидерство — это популярность, известность, успешность.
6. Есть мнение, что с христианской точки зрения лидерство мыслится прежде всего как следование за Христом в качестве соратника Божия для исполнения Божьей

воли по отношению к Его творению. Насколько, по вашему мнению, такое объяснение христианской перспективы на лидерство приемлемо.

[1](#) Peter Northouse. Leadership: Theory and practice / Peter Northouse. — 6th. ed. — Sage, 2013. — P. 5.

[2](#) См.: Yukl Gary. Leadership in Organizations / Gary Yukl. — 7th ed. — Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

[3](#) См.: Yukl Gary. Leadership in Organizations / Gary Yukl. — 7th ed. — Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010. — P. 8.

[4](#) См.: Kotter John P. Leading Change / John P. Kotter. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

[5](#) См.: Гилл Р. Текстовые повествования в лидерологии: проблема интерпретации как функция и значение лидерства / Р. Гилл // Нравственные и духовные аспекты лидерства / под. ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова, В. А. Сарапулова. — СПб.: СанктПетербург. христианский ун-т, 2014. — С. 25–42. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 1); Гилл Р. Изучение лидерства в контексте лидерологии: герменевтическая модель / Р. Гилл // Общие и специальные методы изучения лидерства / под. ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — С. 69–99. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2); ср.: Gill Roger. Theory and Practice of Leadership / Roger Gill. — 2nd ed. — London: SAGE Publications, 2011.

[6](#) Гилл Р. Изучение лидерства в контексте лидерологии: герменевтическая модель. — С. 69–99.

2. Христианское богословие и лидерство

«Без глубоких богословских размышлений лидеры будущего станут не более чем псевдопсихологами, псевдосоциологами и псевдосоциальными работниками... Христианские руководители будущего должны быть богословами, людьми, познавшими Бога и научившимися — через молитву, учебные заведения и вдумчивые размышления открывать божественный спасительный промысел в, казалось бы, случайных событиях современности».

Генри Ноуен (1932–1996)

Совместное обсуждение «богословия» и «лидерства» помогает выработать мировоззренчески-целостный подход, который крайне полезен для церкви. Христианское богословие — это совокупность доктрин о сущности и действии Бога, о воле Бога по отношению к жизни человека. Христианское богословие построено в формах концептуальных представлений на основе библейских текстов, принимаемых как божественное откровение. Практически каждая христианская доктрина может быть специфической красной нитью в формировании богословия лидерства. С точки зрения евангельского христианства Священное Писание представляет для верующего человека основание первостепенной важности касательно всех главных аспектов веры и жизни, включая лидерство.

Богоугодное лидерство необходимо во всех сферах жизни человеческого общества (семья, церковь, бизнес, политика, наука, образование и т. д.). Следуя заповедям Бога в своей практической жизни, человек может надеяться, что Бог употребит его труды на развитие и совершенствование этого мира (нашего общества), расширение Царствия Божия.

Концептуальные и практические подходы к формированию духовно-нравственного и эффективного лидерства среди молодых христиан, естественно, должны строиться на библейско-богословских основах. Богословие лидерства

подразумевает осмысление самых различных фундаментальных понятий: «вера» (особенно вера в то, что сказал Бог, доверие Богу), «послушание», «видение» (т. е. смелый оптимистический взгляд в будущее, надежда), «ценности» (смирение, честность, справедливость, любовь и т. д.).

Важно, чтобы христианский подход формирования лидерства основывался на библейско-богословских истинах. Среди ключевых стоит отметить следующие:

1. Существует Бог, Который сотворил вселенную и человека, Который любит человечество и через Свое Самооткровение передает человеку божественный замысел (Ин. 1:1–18; 14:23; Рим. 1:19–20; 1 Кор. 12:4–6; Евр. 1:1–3). Троиственный Бог (опираясь на ортодоксальное христианское понимание Бога) — Творец всего существующего, Первопричина всего. Понимание человеком Бога, послушание Богу — наиважнейшие шаги на пути отоображения в жизни человека образа Творца.

Понимание лидерства как феномена обуславливает познание Бога и историю человечества, в которой Бог является главным действующим Лицом (допускающим, направляющим, творящим, влияющим и т. д.). Троиственный Господь Бог представляет Собой совершенную базовую модель для понимания лидерства и управления. С этой точки зрения можно говорить, что христианское лидерство основывается на теоцентричном, тринитарном богословии. В Боге-Отце нам раскрывается суть способности творить и предвидеть, в Боге-Сыне — служение и искупление, в Боге-Духе — преумножение потенциала и преобразование. Бог через Самооткровение раскрывает человеку не только Себя, но и то идеальное, что можно отождествить с такими понятиями и явлениями, как планирование, реализация планов, подведение итогов, взаимодействие, общность и свобода, единство и многообразие, индивидуальное исполнение и коллективная ответственность, справедливость, честность, любовь и т. д.

2. Человек — венец творения Бога (см. Быт. 1:26–27; 9:6). Бог-Вседержитель имеет наивысший Святой авторитет и власть. У Бога есть Своя миссия, видение (свои цели и задачи), стратегия и т. д. Люди сотворены для общения с Богом-Творцом, Который пригласил человека стать Своим соратником для исполнения божественной воли на Земле. Человек создан для славы Божией (Ис. 43:7; ср. 1 Кор. 10:31).

Бог — источник Добра. Бог сотворил реальный мир, который имеет начало и будет иметь свой конец. Бог является Источником, Архитектором и Творцом чего-либо созидательного, достаточного и результативного. Все люди изначально предназначены Богом для славы Божьей, которая коренится в творческом и созидательном служении Богу и людям (Рим. 11:36). Богопознание, понимание божественной воли, подражание Богу (1 Пет. 1:13–16) — основа богоугодного и, следовательно, эффективного лидерства (ср. Мк. 12:30).

3. Существует древнейший враг Бога и людей — сатана (дьявол)

(Быт. 3:1–6; Мф. 4:1–11; Ин. 8:44; 2 Кор. 4:4; Гал. 4:4). Существует конкретная реальность Зла, которая стремится разрушить божественный замысел и Его людей. Зло проявляется через своих агентов. Главный агент зла — главный его носитель — это, конечно же, дьявол (сатана). Зло, дьявол ни в коем случае не «равносильны» Добру, Богу, Который бесконечно превосходит мощь зла и одерживает окончательную победу над ним во вселенском масштабе.

После грехопадения (Быт. 3), которое привело к падению человека из совершенного состояния в состояние уязвимости, слабости и греховности, люди оказались во власти дьявола.

Грехопадение стало причиной кризиса лидерства человека, ибо нарушило божественный замысел о жизни и деятельности человека, общества и мироздания. По причине грехопадения человек соприкасается с трудностями и в лидерстве. Следствие грехопадения — извращение замысла Бога для жизни и деятельности человека (Рим. 1:21–32). Благодаря искуплению, т. е. совокупности всех божественных действий (через Бога Отца, Иисуса Христа и Святого Духа), которые делают возможным возвращение человека в вечное общение с Богом, человек духовно возрождается и становится соратником у Бога. Искупление предполагает выход человека из духовного кризиса (см. Кол. 2:13–15; Рим. 6:6). Искупленный, спасенный человек приобретает новые черты характера, проявляет любовь к людям, становится полезным участником жизни общества и т. д. Применительно к лидерству это можно выразить таким образом: «Искупленному человеку возвращается потенциал к богоугодному лидерству».

4. Искупление. Спаситель от зла и греха — Богочеловек Иисус Христос, Который сделался для людей «премудростью от Бога, праведностью

и освящением и искуплением» (1 Кор. 1:30, ср. 1:18). Роль Христа важна и в Откровении Бога (см. Евр. 1:1–2), и в искуплении мира. Иисус Христос, согласно Иоанну Богослову, посредством собственного самопожертвования (см. Откр. 1:5) создал условия для прощения грехов и вечного спасения человека. Жизнь и смерть Иисуса Христа — образец настоящего богоугодного лидерства. Образно выражаясь, крест Христов ясно определил, в чем заключается жизнь человека Божия (последователя Христова), а именно: «Кто хочет идти за Мною, отвергнись себя и возьми крест свой и следуй за мною» (Мк. 8:34). Благодаря кресту Иисуса Христа верующие люди обладают обновленной жизнью (Рим. 6:3–4; Гал. 2:19–20), их плоть распята (Гал. 5:24–25), они стали едины со Христом и друг с другом (1 Кор. 12:12–13), они осознают, что их брат/сестра есть тот, за кого умер Христос (Рим. 14:13–15; 1 Кор. 8:9–11), их служение наделяется духовной силой (2 Кор. 13:1–4), в своих взаимоотношениях с женами и мужьями, детьми, начальниками и подчиненными они ведут себя по образу креста, т. е. ищут пользу другого (Еф. 4:31–6:2). С библейской точки зрения лидеры и последователи должны служить во благо друг друга (Ин. 13:1–17), прощая взаимно, т. к. грехи людей очищаются смертью Христа (Ин. 3:16).

Благодаря искуплению, т. е. совокупности всех божественных действий (через Бога Отца, Иисуса Христа и Святого Духа), которые делают возможным возвращение человека в вечное общение с Богом, человек духовно возрождается и становится соратником у Бога (см. 1 Кор. 3:9а в контексте). Искупление предполагает выход из кризиса (см. Кол. 2:13–15; Рим. 6:6). Что происходит с искупленным человеком? Он приобретает новые черты характера, становится активным участником жизни общества, проявляет любовь к людям и т. д. Он отходит от греховного образа жизни. Применительно к лидерству можно думать таким образом: «У верующего человека есть потенциальная возможность быть лидером в соответствии с волей Бога, находясь на служении у Бога».

Многие книги о лидерстве, написанные для церковной или невоцерковленной аудитории, фокусируются на личности Иисуса Христа. Лидерство Христа видится в том, что он был целеустремленным стратегом, последователем Бога-Отца и пребывающим в поиске воли Отца, визионером (обладал видением), являлся крепкой личностью, был слугой, выполнял роль пастыря, был учителем и мотивационным спикером, выступал в роли благодетеля и творца происходящего. Он делал возможным невозможное!

Американский христианский историк и преподаватель Нового Завета Генри Кадбури (Henry Cadbury, 1883–1974) в книге «Риск модернизации Иисуса» предостерегает от сугубо механического понимания лидерства Иисуса: планирование, стратегия, совершенствование характера, подходы в управлении организацией и т. д. Кадбури усматривает уникальность Иисуса в том, что Он более следовал плану Отца Небесного, чем занимался саморазвитием, умело выстраивал стратегию своей деятельности. Уже с рождения Иисус имел совершенный святой характер и обладал сверх-знанием и сверх-потенциалом. Будучи Богочеловеком, Иисус не совершенствовал свои лидерские качества подобно другим людям. Он никогда не управлял производством, финансами, организацией и т. д.⁷ Тем не менее, и это очень важно, уникальность личности Христа допускает, что каждый верующий человек (в роли лидера или последователя) может и должен учиться у Него (см. Мф. 11:28–30).

5. Библия — Слово Божие, источник мудрости от Бога (см. Пс. 118:101–105). В Боге сокрыт секрет живого и благотворного влияния на людей. Превосходнейший путь лидерства гармоничен с природой, характером и образом действия Самого Бога. Одним из ключевых факторов развития лидера является понимание Священного Писания — Слова Божия, происходящее не только на уровне знакомства с содержанием библейских книг, но и посредством усвоения.

Бог predetermined наставлял человека через священные книги Библии, которые являются авторитетным Словом Божиим для человека. В Библии Бог открывает и формирует совершенное и превосходнейшее, что потенциально возможно достичь лидеру в повседневной деятельности. Следовательно, это означает, что люди должны следовать учению Бога, переданному людям в библейских книгах. Они должны понимать библейское учение до степени его восприятия, до степени отображения принципов лидерства, заложенных на страницах сакральных книг Библии.

Книги Библии представляют для человека главным образом духовное основание касательно главных аспектов веры и жизни, включая лидерство. Библия — Слово Божие — открывает человеку знание о Боге и о Его божественной воле касательно

индивидуума, человеческих коллективов и человечества в целом. Библия свидетельствует о жизни и деятельности исторических личностей, о том, как складывалась их жизнь, как люди взаимодействовали, каким образом они оказывали влияние друг на друга. Книги Священного Писания рассказывают о том, каким образом Бог формировал из избранных Им людей эффективных лидеров и каким образом многообразные аспекты эффективного или неэффективного лидерства проявлялись в различных ситуациях исторических сообществ. В Библии находим яркие примеры положительного и отрицательного лидерства, множественные описания процессов формирования лидеров, объяснение причин успеха и неудач лидеров и т. д. Для понимания лидерства и для наставления в лидерстве верующие на протяжении истории часто обращались к Библии.

6. Христианская церковь является прекрасным примером того, как сообщество людей может гармонично взаимодействовать для достижения общей цели. Церковь, имея много членов (отдельных верующих), остается одним телом — Телом Христовым: «Ибо, как тело одно, но имеет многие члены, и все члены одного тела, хотя их и много, составляют одно тело» (1 Кор. 12:12). Тело Христово существует благодаря тому, что все верующие были помещены в него Духом Святым (1 Кор. 12:13). Бог в трех лицах Троицы является Источником духовных даров (способностей и действий), которые по благодати Божией получают члены Церкви для служения Богу и служению друг другу, для созидания Тела Христова. Процесс домостроительства Церкви предполагает, что все верующие люди вовлечены в совместную деятельность, которая нуждается в организации, в выработке наиболее приемлемых путей для достижения совместных целей. Каждая группа христиан (независимо от ее размера), каждая группа служения, в которой происходит совместная деятельность людей, требуют, чтобы кто-то организовывал, координировал, мотивировал. Из этого следует, что в христианском сообществе вполне приемлемо и необходимо рассматривать понятия «лидер» и «лидерство» в самом широком значении и, конечно, формулировать суть понятия в первую очередь с точки зрения учения Библии, христианской веры (с точки зрения учения Христа).

7. Библейско-богословское и светское понимание лидерства

Для адекватного понимания лидерства, конечно, требуется междисциплинарный подход. Эффективные подходы в лидерстве и управлении можно найти на стыке библейско-богословского и научного (светского) понимания лидерства.

Мировоззренческие предпосылки, естественно, коренятся в Библии и в христианском учении.

Заключение

С христианской точки зрения, говоря о лидерстве или изучая лидерство, важно обнаруживать для себя Бога, постигать Его и осознавать Его волю по отношению к себе и окружающим. Богопознание является ключевой основой в формировании христианского лидерства. Размышлять о лидерстве богословски очень важно.

Такой подход обеспечивает интеллектуальный вызов, духовную и практическую помощь на пути к своему усовершенствованию ради эффективного служения церкви и обществу. Богоугодное лидерство основывается на вере в Бога, предполагает готовность лидера следовать за Богом, вести за собой людей в соответствии с замыслом Бога. Богоугодное лидерство возможно достичь, если человек научается от Бога (ср. Гал. 1:12–12). Пути и средства, какими Бог совершенствует человека и научает его эффективному лидерству, однако, многообразны.

Ответственность Церкви в том, чтобы способствовать христианам становиться такими, какими можно стать с Божьей помощью, какими Бог желает их видеть. Важно помнить, что человеческие решения и поступки реальны. Они могут быть совместимы или несовместимы с Божьей волей и с Божьим характером.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1. Является ли для наших общин (для вашей общины) вопрос о богословии христианского лидерства

важным? Обоснуйте свою позицию.

Задание 2. Прочитайте избранные библейские тексты (высказывания) и на их основе постарайтесь сформулировать богословские и нравственные принципы лидерства.

- Прит. 16:10–12; 29:2–3; Еккл. 10:16–17
- Мф. 20:25–26; Лк. 6:31; Ин. 3:30; Флп. 2:3–4
- 1 Кор. 12:12–31; Евр. 13:17; 1 Тим. 3:5; 2 Тим. 2:3–4
- Лк. 22:24–27; 1 Кор. 13:1–7; Гал. 6:9

Задание 3. Анализ особенностей лидерства в рамках конфессиональных (деноминационных) христианских направлений можно охарактеризовать как историко-богословский или конфессиональный подход к лидерству. Считаете ли вы, что в понимании лидерства христианами всегда присутствует «конфессиональный колорит», т. е. вероучительные особенности? Приведите ваши аргументы и примеры. Какое и в чем это имеет значение при разработке программ подготовки лидеров для наших общин?

⁷ См.: Cadbury Henry J. The Peril of Modernizing Jesus / Henry J. Cadbury. — London: SPCK, 1962. — P. 77, 100–102, 141–142.

3. Особенности христианского лидерства⁸

А. И. Негров, В. А. Саранулов

Среди ведущих особенностей христианского лидерства особое место занимают те, которые заданы средой проявления лидерства, в том числе духовно-нравственной атмосферой, функционалом и критериями оценки эффективности лидерства, его контекстом и тем, что лидерство есть духовный дар, личными отношениями лидера с Богом и людьми, возрожденностью лидера (в христианском понимании) и его способностью быть учеником Господа, желающим и готовым перевести учение Христа в личностный опыт.

Христианское лидерство осуществляется в контексте специфической среды, в которой взаимодействуют Бог, церковь (собрание христиан) и конкретный человек. Лидерство в церкви или в христианской миссии требует особого осознания совместной цели, достижением которой заняты верующие люди, осмысления собственной роли и ответственности каждого верующего. Эта «особость» объясняется тем, что лидер-христианин несет ответственность за качество своего лидерства не только перед людьми, но и перед Господом. При этом не следует забывать о том, что христиане являются частью не только поместных церковных общин, но и социума в целом.

Безусловно, лидерство (как и вообще любая деятельность) нуждается в критериях и показателях оценки своей эффективности (критерий обычно рассматривается как мерило оценки). При этом важнейшим условием эффективности христианского лидера является его способность быть верным Богу (см. Чис. 12:1–16; Мф. 25:14–30; Лк. 19:12–27; Откр. 2:10). В состав критериев «успеха» или «неудачи» христианского

лидерства, на наш взгляд, необходимо вводить критерии оценки степени влияния лидера на окружающих (какие и в какой мере происходят с ними и в них изменения под влиянием именно лидера). К критериям следует отнести также оценку того, как ощущает себя конкретный человек в ситуации лидерства, т. е. в совместной с лидером деятельности и т. п.

Очевидно, что христианское лидерство (в церкви и за ее пределами) предполагает осмысление своих функций. Нет человека, который в одиночку был бы способен эффективно осуществлять масштабную (например, миссионерскую) деятельность.

Заметим при этом, что степень развития лидерства мы можем (в достаточно больших пределах) определять через направленность доминанты лидера (по А. А. Ухтомскому). Как известно, лидерство может быть направлено как на удовлетворение своих потребностей, так и на удовлетворение потребностей тех, ради которых, собственно, и осуществляет христианин свое служение. Когда-то Вавилонскую башню люди строили, чтобы «сделать себе имя» (Быт. 11:4), но и сегодня немало людей стремятся стать лидерами ради той же цели — «сделать себе имя».

Особое место в характеристиках христианского лидерства занимает понятие смирения. Размышляя об интеллектуалах или ученых, С. Н. Булгаков пишет: «Настоящий ученый по мере углубления и расширения своих знаний лишь острее чувствует бездну своего незнания, так что успехи знания сопровождаются для него увеличивающимся пониманием своего незнания, ростом интеллектуального смирения... И наоборот, самоуверенное самодовольство или надежда достигнуть своими силами полного удовлетворяющего знания есть верный и неременный симптом научной незрелости или просто молодости... То же чувство ограниченности индивидуальных сил пред расширяющимися задачами охватывает и философского мыслителя, и государственного деятеля, и социального политика и т. д.»⁹. Мы вполне можем добавить: и лидера.

С христианской точки зрения мы понимаем, что лидерство зависит от качества взаимоотношений людей с Богом —

и лидера, и его последователей. Нередко мотивы, действия и даже результаты деятельности невозможно ни понять, ни объяснить. И если мы исходим из того, что Церковь — это мистическое Тело Христово, то нам необходимо признать, что при осмыслении церковного лидерства мы стоим перед Тайной. Мы вынуждены признать, что лидерство в церкви невозможно продумать в деталях так, как это принято в современном менеджменте.

Гармоничное становление лидерства происходит успешно в той степени, в какой оно согласуется с природой, характером и образом действия Самого Бога. Потому путь лидерства — это путь веры в Бога, благодаря которой формируются готовность лидера следовать за Богом и способность вести за собой людей в соответствии с Его замыслом. Но — не только. По нашему убеждению и многолетним наблюдениям, духовный дар (к которым относится и дар лидерства) человеку дается в полном виде не сразу. И если у человека появляется благодарное желание этим даром служить другим людям и человек реально начинает это делать, то тогда Дух Святой начинает интенсивно приумножать этот дар. В то же время, если духовный дар не используется или же используется в своих эгоистических целях, дар «угашается и отбирается». Как сказано (Мф. 13:12): «...кто имеет, тому дано будет и приумножится, а кто не имеет, у того отнимется и то, что имеет...».

Пути Божии, какими Он совершенствует человека и научает его эффективному лидерству, — чрезвычайно разнообразны и часто «неисповедимы». Но при этом ведущей является способность человека принимать наставление Божие и потому быть учеником Господа, явившего миру Свою философию и практику эффективного лидерства. В связи с этим одним из ключевых факторов развития лидера является глубокое размышление над Словом Божиим.

Т. Маршалл подчеркивает значимость доверия как особого качества христианского лидера¹⁰. Доверие, по мнению исследователя, — это «выбор, который мы делаем», «риск, предпринимаемый нами». Признаком того, что мы доверяем на самом деле, является отсутствие планов на случай, если нас

подведут. Для доверия характерна ответственность и подотчетность, но необходимо еще и мужество, чтобы пережить разочарование при нарушении доверия, простить обидчика и восстановить доверие. К факторам доверия Т. Маршалл также относит характер, справедливость, способности, бодрость и уверенность¹¹.

Говоря о таком качестве духовности христианского лидера, как любовь, Т. Маршалл справедливо связывает ее с заботой: «Забота — любовь в действии»¹². В содержание заботы лидера о своих последователях (команде) он включает шесть позиций. Во-первых, подготовка людей к исполнению задания и забота о их здоровье, имуществе и благосостоянии. Во-вторых, распределение работ в соответствии с талантами и сильными сторонами людей. В-третьих, воодушевление людей на работу и помощь в развитии их потенциала и личного роста. В-четвертых, отказ от принесения личных интересов и нужд в жертву корпоративным и организационным целям. В-пятых, вознаграждение должным образом усилий и умений людей. Наконец, сострадание, понимание и практические советы человеку, если он попал в трудную ситуацию¹³.

Для христианского лидера безусловно важное значение имеют вопросы, связанные с целями и его способностью влиять на других людей в соответствии с намерениями Господа именно для этой группы (семьи, христианской общины, организации и т. д.). Среди таких вопросов — не только вопросы организации, но и управления совместной деятельностью для достижения ее целей в соответствии с миссией, видением и стратегией поместной церкви или иной организации (или конкретного служения, или вновь разработанного проекта и т. п.), основанные на понимании божественных ценностей и божественного замысла для определенной группы людей.

Джонни Хант утверждает, что лидерство невозможно без страсти: без страсти к Богу, без страсти к другим, без страсти к служению¹⁴. Но такое лидерство, тем не менее, должно руководствоваться принципами, среди которых Д. Хант называет наличие благочестивых ценностей, способности

держат слово, распоряжаться своим временем, талантами и сокровищами, умения развивать свои дары и потенциал и передавать другим то, что сам лидер получил¹⁵. У этого же исследователя христианского лидерства мы находим семь советов, которые «делают лидера лучшим»: «станьте человеком молитвы»; «общайтесь со своими людьми»; «следуйте своему видению и передавайте его другим»; «стройте планы на будущее»; «выбирайте и готовьте лидеров»; «передайте служение в руки людей»; «делайте то, чего никто другой, кроме вас, не может сделать»¹⁶ (мы можем лишь добавить: и не делайте того, что вполне могут сделать другие. — В. С.).

Ко всему этому Д. Хант добавляет те принципы, которые одновременно являются особенностями успешного лидерства: «Правдивость и честность. Если в вашем лидерстве нет стопроцентной честности, у вас нет морального права строить отношения с людьми». «Последовательность. Речь идет о цельности во всех областях жизни, о характере и морали, которыми проникнуто ваше общественное и частное поведение». «Страсть... Лидерство должно увлекать вас целиком». «Забота и сострадание. Забота — это время. Хотя тысяча дел будет мешать вам, совершайте маленькие акты сострадания, и о них не забудут». «Милосердие. Представьте его как противоположность грубости. Милосердие — это Божья благодать, направленная изнутри вовне. Это золотое правило в действии. Это лидерство на самом основном уровне поведения». «Благодарность. Если вы понимаете жизнь, вы знаете, что ваше призвание и положение есть дары от Бога, привилегии, основанные только на Его доброй воле, а не чем-то, что вы сделали без Его участия. Вы будете постоянно понимать, что ваше положение — следствие того, что дали вам люди, которые жили до вас, до вашего появления на свет, которые заложили фундамент вашей церкви или дела. Благодарность помогает лидеру смотреть на ситуацию шире, меньше думать о себе, меньше гордиться своими достижениями. Она помогает жить реальностью, больше внимания обращать на нужды окружающих и многих людей, которые делают ваше лидерство

возможным». «Щедрость. Наследие накапливается в результате отдачи, а не приобретения. Ободрять других людей значит воодушевлять их сердца». «Дружелюбие. Кто хочет иметь друзей, тот и сам должен быть дружелюбным» (Прит. 18:24). «Друг любит во всякое время» (Прит. 17:17), а не уходит от вас, если для вас наступили не лучшие времена». «Влияние. Лучший способ познать успех — это помогать другим преуспевать». «Лидерство... Лидеры должны руководить, а не только указывать другим, что им делать. Иисус не просто указал, что надо взять свой крест и последовать за Ним; Он повел за Собой, взяв Свой крест и будучи пригвожденным к нему»¹⁷.

Безусловно, лидерство — это не путь, на котором рассыпаны «цветы и звезды». Потому христианского лидера, как и вообще лидера, могут подстерегать неудачи. Важно при этом определить их причины, без чего невозможно выйти из ситуации поражения. Если лидер способен непредвзято анализировать причины своих неудач, то это может стать гарантией его развития. Как известно, опытом становится лично прожитое и пережитое. А опыт — это «сын ошибок трудных» (А. С. Пушкин).

Нельзя не согласиться с Ч. Манцем, что «в конечном счете лидерство, основанное на здоровых позитивных принципах, таких, как жизнь согласно Золотому правилу и руководство людьми путем служения им, может оказаться единственным реальным способом служения самому себе и овладения подлинным искусством лидерства. Это искусство позволит нам подняться выше традиционных мифов о лидерстве, которые искушают нас ложным мирским величием, достигаемым за счет других людей»¹⁸.

Назначение христианского лидера состоит в том, чтобы помочь другим людям не только выбрать, но и удержать правильные ориентиры на пути к будущему в соответствии с волей Господа. Настоящее лидерство не мотивируется стремлением стать великим, что-то доказать себе и другим, «сделать имя». Напротив, истинное лидерство (по У. Беннису) мотивируется простым и искренним желанием выразиться,

обнаружиться в свободе и полноте¹⁹. Но при этом будем помнить о духовности доминанты лидера — на других или на себя она направлена. Именно этим, справедливо утверждал А. А. Ухтомский, определяется качество подлинной жизни человека.

Лидерские качества и умения, лидерские стратегии и тактики, стиль лидерства непосредственно зависят от мировоззренческих установок. Лидерство зиждется на системе взглядов лидера и последователей и отражает отношения людей к окружающей их действительности: к миру и Его Творцу, к другим людям и к самому себе.

В заключение стоит напомнить, что с христианской точки зрения мы понимаем, что лидерство зависит от качества взаимоотношений и лидера, и его последователей с Богом. Все это говорит о том, что становление и развитие христианского лидерства невозможно без личного духовного возрождения и активного богопознания, способности человека принимать наставление Божие и потому быть учеником Господа. В связи с этим одним из ключевых факторов развития лидера является глубокое исследование и размышление над Священным Писанием. В этом смысле христианское лидерство — это прежде всего следование за Христом и подражание Ему. Но христианское лидерство — это еще и выражение внутреннего мира человека. Для христианина этот мир всегда позитивен, всегда устремлен в будущее и всегда направлен на подлинные интересы других, ради которых и призван человек стать лидером. Устремленность в будущее не означает отказ от настоящей жизни: как наше настоящее предопределяется нашим будущим, так и наше настоящее определяет, в какое будущее мы на самом деле стремимся.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На основе материалов этого раздела выделите основные особенности христианского лидерства. Проранжируйте эти

особенности, распределив их по степени значимости для понимания христианского лидерства. Какие другие особенности, на ваш взгляд, также характерны для христианского лидерства?

Какими качествами должен обладать христианский лидер? Аргументируйте свою точку зрения.

Какое это имеет значение для разработки программ подготовки лидеров для наших общин?

[8](#) Данный раздел представляет собой сокращенный и переработанный материал из двух ранее опубликованных работ: Негров А. И. Лидерство на стыке поколений / А. И. Негров // ФОРУМ 20. Двадцать лет религиозной свободы и активной миссии в постсоветском обществе. Итоги, проблемы, перспективы евангельских церквей: материалы к дискуссиям / ред.-сост. Михаил Черенков. — К.: Дух и Литера, 2011. — С. 82–108; Сарапулов В. А. Личностные факторы христианского лидерства: науч.-метод. пособие / В. А. Сарапулов. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2016. — С. 106–121. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 3).

[9](#) Булгаков С. Н. Героизм и подвижничество (Из размышлений о религиозной природе русской интеллигенции) / С. Н. Булгаков. — 2000. — (Б-ка «ВЕХИ») [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.vehi.net/vehi/bulgakov.html

[10](#) См.: Маршалл Т. Библейское понимание лидерства. Основы новозаветного лидерства / Т. Маршалл. — К.: Ин-т развития христианского лидерства, 2009. — С. 117–128.

[11](#) См.: Маршалл Т. Библейское понимание лидерства. Основы новозаветного лидерства / Т. Маршалл. — К.: Ин-т развития христианского лидерства, 2009. — С. 125.

[12](#) См.: Маршалл Т. Библейское понимание лидерства. Основы новозаветного лидерства / Т. Маршалл. — К.: Ин-т развития христианского лидерства, 2009. — С. 130.

[13](#) См.: Маршалл Т. Библейское понимание лидерства. Основы новозаветного лидерства / Т. Маршалл. — К.: Ин-т развития христианского лидерства, 2009. — С. 131.

[14](#) См.: Хант Д. Эффективный лидер. Создание наследия, которое переживет вас / Д. Хант. — СПб.: Русская Евангельская Ассоциация (TEAR), 2011.

[15](#) См.: Хант Д. Эффективный лидер. Создание наследия, которое переживет вас / Д. Хант. — СПб.: Русская Евангельская Ассоциация (TEAR), 2011.

[16](#) См.: Хант Д. Эффективный лидер. Создание наследия, которое переживет вас / Д. Хант. — СПб.: Русская Евангельская Ассоциация (TEAR), 2011.

[17](#) См.: Хант Д. Эффективный лидер. Создание наследия, которое переживет вас / Д. Хант. — СПб.: Русская Евангельская Ассоциация (TEAR), 2011.

[18](#) См.: Хант Д. Эффективный лидер. Создание наследия, которое переживет вас / Д. Хант. — СПб.: Русская Евангельская Ассоциация (TEAR), 2011.

[19](#) См.: Негров А. И. Лидерство на стыке поколений и христианское мировоззрение / А. И. Негров, В. А. Сарапулов // Нравственные и духовные аспекты лидерства. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2014. — Вып. 1. — С. 144.

4. Личное лидерство и организационное лидерство. Призвание и профессиональная деятельность

4.1. О призвании

Кен Робинсон (Ken Robinson) — британский эксперт с мировым именем в области образования, развития творческих способностей и инновационного мышления — пишет: «Призвание — это точка соприкосновения природных способностей и личных предпочтений. Точка гармонии интеллекта и таланта... Призвание имеет два главных признака — способность и страсть к какому-либо делу»²⁰. По его мнению, «открыть свое призвание — значит позволить себе получить доступ ко всем возможным способам познания мира и понять свои подлинные таланты»²¹. Мысль эксперта ясна. Он вдохновляет на самопознание, поиск возможностей для реализации своих талантов, а главное на то, чтобы удовлетворить страсть, занимаясь тем, чем очень хочется, тем, что человек любит больше всего.

Известный американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению Стивен Кови (1932–2012), сформулировавший 7 навыков высокоэффективных людей, незадолго до своей смерти познакомил деловой мир с «восьмым навыком». По Кови, новая эпоха требует от людей величия, т. е. самореализации, страстного исполнения и значимого вклада. Кови настаивает, что эффективные лидеры должны обрести

собственный голос (так он называет обнаружение и раскрытие своих талантов и призвания), а также вдохновить окружающих на обретение собственного голоса.

Профессиональное, организационное лидерство, по Кови, это донесение до сотрудников своего видения их потенциала и ценности таким образом, чтобы они сами увидели их в себе. Таким образом, «восьмой навык» Кови можно сформулировать так: найти свое призвание и помочь сделать это другим²².

Робертсон и Кови среди многих других предлагают свои определения понятия «призвание» в современной светской гуманистической трактовке. Нужно напомнить, что исторически понятие «призвание» главным образом содержало религиозной точку зрения о том, что человек, наделенный какими-то способностями, призывался Богом (или Высшей силой) совершать какие-то действия, например, служить чем-то другим людям²³. Призвание воспринималось как полученная свыше миссия или поручение. О призвании главным образом говорили в контексте сугубо культовой религиозной деятельности. В последнее столетие понятие «призвание» расширилось и стало употребляться и в религиозном, и в светском дискурсе. Многочисленные современные определения понятия «призвание» содержат три основные идеи. Во-первых, в определениях передается идея, что кто-то кем-то призывается (побуждается) на исполнение чего-то. Это предполагает, что всегда имеется внешняя призывающая сторона, обладающая правом, статусом или степенью важности, обязывающая призываемую сторону к каким-то действиям. Такое буквальное понимание термина «призвание» используется и в религиозной, и в нерелигиозной жизни. Во-вторых, под призыванием понимается отношение человека к своей жизни в самом широком смысле. Человек усматривает в какой-то деятельности суть своего существования и смысл жизни; через свою деятельность человек видит возможность к самореализации, к достижению личного счастья. Третья часто встречающаяся идея содержит идею просоциальной мотивации трудовой деятельности. Человек воспринимает свою карьеру как оказание

помощи людям. Жизнь — это служение другим²⁴. Комбинация этих трех идей и составляет суть призвания человека, которое стоит отличать от частных понятий, таких как «трудовая деятельность», «трудовая обязанность», «социальная или политическая активность», «воинская повинность» и т. д. «Призвание» — это процесс постепенного прояснения смыслов, конкретности задач и переживание чувств, испытываемых тем, кто обладает призванием. Некоторые исследователи указывают, что современники делают различие между собственным внутренним поиском своего призвания и опытом получения призвания извне (т. е. без личного участия), между мгновенным, разовым открытием своего призвания и длительным процессом поиска и уточнения. В отличие от «призвания» (calling), «профессия» или «дело», «служение» человека (vocation) могут означать трудовую активность человека, к которой он подготовлен (т. е. обучен, получил квалификацию), в которой он находит смысл и пользу. Однако понятие «профессия» редко передает идею внешнего источника, влияющего на человека²⁵. Профессия — личный выбор человека, а призвание — поручение, данное человеку извне.

Итак, что такое призвание? «Быть призванным — значит иметь глубокое внутреннее убеждение, что у тебя есть личное предназначение и цель, которые выстраивают твою жизнь»²⁶. Именно через осознание своего призвания человек замечает удивительные перемены в жизни. Понимание, принятие и подчинение своему призванию превращают работу профессионала в занятие, на которое у него есть право и к которому он относится с глубокой ответственностью. Человек, осмысливающий важность своего призвания, способен достичь многого. Он может посвятить себя какому-то делу целиком. Если такому человеку удастся преодолеть эгоизм, то он с радостью будет наблюдать за другими людьми, реализующими свое призвание, сможет помочь им раскрыться или по крайней мере не будет им мешать.

Теория духовного лидерства (ТДЛ), предложенная американским профессором Луисом В. (Джоди) Фраем,

постулирует, что мотивация работников, характеризующаяся уверенностью в себе (в других) и стремлением достичь намеченной цели, служением людям на основе бескорыстной заботы друг о друге, соответствует фундаментальным потребностям людей в духовном благополучии. Это духовное благополучие заключается в осознании личного предназначения и в принадлежности к общине или коллективу²⁷. Призвание означает «то, как один человек меняет мир, служа другим и, таким образом, обретает смысл и цель в жизни»²⁸. Призвание — чувство того, что жизнь имеет смысл и значимость. В своей исследовательской и консалтинговой работе с профессионалами Фрай предлагает несколько тестовых вопросов для оценки степени осознания своего призвания, а следовательно, и своего духовного благополучия. Во время тестов он выявляет личные установки опрашиваемых по отношению к различным формулировкам. Например, респонденты должны выразить степень своего согласия с такими формулировками²⁹:

- Моя деятельность, работа, служба имеют важное значение (для других?)
- Работа, которую я делаю, имеет глубокий смысл для меня
- Моя деятельность очень важна для меня

4.2. Личное лидерство и профессиональная деятельность

Место профессиональной деятельности человека — будь то коммерческая организация, промышленное предприятие, учебное заведение, спортивная команда — предполагает взаимодействие с людьми. Для светского, мирского человека, для человека с узким кругозором профессиональный успех будет означать высокие личные достижения по сравнению с теми, кто не смог добиться подобного успеха. Под

профессиональным успехом, к сожалению, часто понимают только большую зарплату, карьерный рост, назначение на высокую должность, общественное признание, большие полномочия или обладание властью и т. д.

С христианской точки зрения успешным профессионала можно назвать в том случае, если в его деятельности и в достижениях проявился божественный характер и разум. Руководствуясь заповедями Бога и направляя жизнь во славу Его, верующий человек может быть успешным в различных профессиональных сферах. С христианской точки зрения настоящим успехом профессионала можно назвать главным образом то благотворное влияние, которое он оказал на свое окружение. С христианской точки зрения успех профессионала — это жизнь служения другим своими талантами и своей деятельностью.

Если говорить в общих чертах, деятельность христианина-профессионала мало чем отличается от профессиональной деятельности неверующего человека. Хороший профессионал, будь он верующий или неверующий человек, обладает специфическими компетенциями, необходимыми для профессионального труда, а также важными личностными качествами: честность, ответственность, надежность, целеустремленность и т. д.

Христианин, однако, воспринимает свой профессиональный труд как смысл выражения служения Христу и людям на рабочем месте и в конкретных социально-экономических действиях и ситуациях. Христианская миссия через профессию возникает и происходит, когда христиане сознательно воспринимают свои профессии не просто как социально ценную область для приложения своих физических и духовных сил, но и как область, в которой осуществляется их личное соработничество с Богом. Для христиан быть юристами, программистами, учителями, священниками, инженерами, предпринимателями, музыкантами, архитекторами, агрономами, финансистами, врачами, художниками — означает заниматься избранной профессиональной деятельностью совместно с Господом Богом, Который осуществляет Свою

творческую, созидательную и искупительную миссию в этом мире. Задумайтесь о том, что христианская миссия может и должна осуществляться везде, где потенциально может быть Бог и куда Он может направить Своих избранных и призванных людей для исполнения Своего дела!

Если христиане трудятся в той сфере, в которую Бог их призвал и для которой Он наделил их талантами, знаниями и качествами, тогда такие христиане служат Богу и людям не только по выходным дням или по вечерам, когда они посещают церковные служения или мероприятия, но и во время своей профессиональной деятельности, т. е. с понедельника по пятницу (в рабочие дни и часы).

Христианская миссия через профессию имеет огромный потенциал. Неверующие люди или представители других религий могут и должны услышать проповедь о Христе от христиан-профессионалов. Это очень важно! Нужно благовествовать, конечно, в первую очередь через производство качественных товаров и услуг, на языке высокой трудовой этики и искренних, доброжелательных отношений с людьми. Такая проповедь познакомит неверующих с Богом более убедительно, чем просто слова, наполненные религиозными штампами.

4.3. О специфике профессиональной жизни

С чем сталкивается христианин в профессиональной жизни?

1. В любом коллективе людей мы взаимодействуем с людьми, обладающими разными взглядами и ценностями. Эффективное лидерство охарактеризовано проявлением уважения к людям, неподдельным желанием служить другим или делать что-то полезное для них независимо от их взглядов и убеждений.

2. В профессиональной жизни люди сталкиваются с конкуренцией. Конкуренция сама по себе не является

негативным явлением, однако эффективное лидерство главным образом способствует успеху других. В профессиональной жизни человек может находиться под давлением конкуренции, и здесь нужно проявлять волю и характер к тому, чтобы не обращать внимания на других и стараться развивать свои сильные стороны и профессиональные навыки. Лидерство — не соперничество с другими, а проявление своего мастерства. Настоящие профессионалы ценят не просто победу над кем-то, а проявление таланта и результата работы.

3. В профессиональной жизни лидеры сталкиваются с вопросами справедливости, трудовой этики, межличностных взаимоотношений. Настоящее лидерство требует встать на защиту тех, к кому проявлена та или иная несправедливость, предъявления к себе больших нравственных требований, нежели к другим.

4. В профессиональных коллективах легко обнаруживаются недостатки других. Однако настоящий лидер должен в первую очередь анализировать себя, свое поведение, свою работу. Это не исключает того, что мы можем указывать на промахи и недочеты, низкие показатели других.

5. В профессиональной жизни мы сталкиваемся с тем напряжением, которое возникает между профессиональной и личной, семейной жизнью. К сожалению, часто происходит так, что карьера профессионала становится препятствием к сохранению семьи и личного здоровья. Настоящий лидер будет выдерживать баланс между усилиями и временем, которые он направляет на достижения в работе и создание комфортной атмосферы в семье.

6. В профессиональной жизни мы сталкиваемся с другими профессионалами, у которых могут быть иные подходы к делу, другие стили и модели лидерства. Настоящий лидер признает, что нет какого-либо единственно верного подхода к мотивации, направлению и координации людей. Эффективное лидерство

проявляется в том, когда люди могут адаптироваться, находить общий язык, разрешать конфликты и объединять разноплановых людей для достижения общих целей.

7. В профессиональной жизни эффективным лидерством можно считать такое отношение к жизни, когда мы понимаем, что не все от нас зависит. Настоящий лидер признает, что он может быть успешен не во всем и не всегда. Однако он движется вперед, анализирует и извлекает уроки из неудач и с надеждой на успех берется за новое дело. Иными словами, в профессиональной жизни человеку требуется должное мудрое смирение и при этом — здоровое упорство.

4.4. Профессиональная деятельности и эффективность в организационном лидерстве

1. В каждой организации или коллективе профессионалов должно быть понимание того, ради чего существует их коллектив. Эффективное лидерство предполагает четкое осознание существования той или иной организации или коллектива и ясное доведение этого смысла до всех сотрудников организации.

2. Результатом эффективного лидерства в профессиональной жизни является понимание долгосрочных целей коллектива профессионалов, всей организации и всех ее подразделений. В профессиональной жизни лидерство проявляется в подключении сотрудника к видению всей организации; этому способствует его собственная внутренняя мотивация, а также — благоприятные условия, создаваемые в организации, с тем чтобы сотрудник был активным соучастником достижения долгосрочных планов. В рамках видения всей организации у каждого профессионала должны быть собственные цели,

к достижению которых он будет прилагать усилия. Если обратиться к примеру спортивной профессиональной команды, то для нас становится понятным следующее: у каждой команды — свои задачи (выиграть чемпионат), а у каждого из игроков может быть своя цель профессионального усовершенствования или развития.

3. Лидерство в профессиональной жизни требует баланса между заинтересованностью в достижении высоких результатов организации и заботой о людях. Многие мощные организации приняли на вооружение модель служения людям даже на рабочем месте. Когда потребности людей удовлетворены, тогда их трудовые показатели увеличиваются.

4. Лидерство в команде профессионалов предполагает эффективность командного взаимодействия, заботу о благополучии каждого члена команды, взаимную подотчетность, общую целенаправленность на достижение цели команды. Независимо от должностного положения в профессиональной команде человек должен проявлять инициативу и личную ответственность. Лидерство в профессиональной жизни отражается и в том, насколько более опытные развивают вокруг себя других профессионалов, насколько в коллективе людей есть умение и желание вносить необходимые изменения.

4.5. Каким должно быть отношение христианина к работе и профессиональной жизни?

Верующие люди имеют привилегию общения с Богом, Который через Свое откровение дал человеку представление о Себе и о Своей воле относительно человека. Первая евангельская заповедь: «возлюби Господа Бога всем сердцем,

всей крепостью и всем разумением» направлена на то, чтобы люди верующие могли лучше понять Бога и актуализировать Его замысел в своей жизни. Наше познание Бога способствует и нашему пониманию себя, т. к. человек сотворен по образу Божьему. Вторая евангельская заповедь: «возлюби ближнего своего, как самого себя» направлена на то, чтобы верующие люди творили добро окружающим в той же степени, в которой они хотели бы испытывать его на себе. Разумение Бога и разумение Его замысла относительно нашей жизни ведет к тому, что человек задумывается о том, каким образом и где он может приносить пользу другим. Профессиональная жизнь и трудовая деятельность верующего человека должны гармонично сочетаться с волей Бога для человека. Весьма полезным для верующих людей будет упражнение молитвы и размышления о призвании Богом на определенную трудовую или профессиональную деятельность. К сожалению, часто христиане при выборе профессии или места работы не озадачиваются поразмыслить над тем, насколько в Божьем замысле для них предопределен тот или иной род занятий. Роль Бога не может быть ограничена определением человека только на церковное служение, но также она распространяется и на общественно-профессиональную деятельность.

Принципы христианского лидерства коренным образом не различаются в зависимости от контекста приложения (в семье, поместной церкви, школе, на производстве, в коммерческой или некоммерческой организации, творческом коллективе и т. д.).

Христианин на любом рабочем месте к своему труду должен относиться ответственно не только перед своими руководителями или клиентами, но и перед Господом Богом. Любой профессиональный труд будет успешен и принесет человеку удовлетворение, если к этому труду человек призван Богом, если он работает, как для Бога.

[20](#) Робинсон Кен. Призвание. Как важно найти призвание, чтобы все изменить / Кен Робинсон. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. — С. 38–39.

[21](#) Робинсон Кен. Призвание. Как важно найти призвание, чтобы все изменить / Кен Робинсон. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. — С. 78.

[22](#) См.: Европейский центр бизнес коучинга. URL [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.eurocoach.ru/news/6.html

[23](#) См.: Hardy L. The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work / L. Hardy. — Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1990.

[24](#) См.: Dik B. J. Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice / B. J. Dik, R. D. Duffy // The Counseling Psychologist. — 2009. — № 37. — P. 424–450.

[25](#) См.: Duffy Ryan D. Research on calling: What have we learned and where are we going? / Ryan D. Duffy, J. Dik Bryan // Journal of Vocational Behavior. — 2003. — № 3. — P. 428–436.

[26](#) Fry L. W. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership / L. W. Fry, M. S. Nisiewicz. — Stanford, CA: Stanford University Press, 2013. — P. 140.

[27](#) См.: Fry L. W. Spiritual Leadership and Faith and Spirit at Work / L. W. Fry // Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice / ed. J. Neal. — New York: Springer Science and Business Media, 2013. — P. 699–700.

[28](#) Fry L. W. Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance // L. W. Fry, S. T. Hannah, M. Noel, F. O. Walumbwa // The Leadership Quarterly. — 2011. — № 22. — P. 263.

[29](#) В анкетах используются пять градаций ответов: (1) абсолютно не согласен; (2) не согласен; (3) затрудняюсь ответить; (4) согласен; (5) полностью согласен.

5. Командное лидерство

На протяжении последних лет в современной теории и практике организационного лидерства стало уделяться больше внимания самоуправляемым командам, а линейные менеджеры³⁰ стали называться «руководителями команды». В свою очередь небольшие коллективы церковных людей, осуществляющих какой-либо вид деятельности и имеющих специфическую зону ответственности, стали называться «командами» вместо «церковных комитетов», «братских церковных советов», «певческих групп» и т. д.

Принципы работы в команде и понимание командного лидерства необходимы всем, кто работает в составе команд, советов директоров, в группе управленцев, творческой группе, группе церковного служения и т. д. Дело в том, что лидерство существует везде, где есть взаимодействие людей, где происходит объединение, координация и направление индивидуальных усилий.

Деятельность человека осуществляется во взаимодействии с другими людьми. Сообща людям посильно достичь многого, воплотить в жизнь намного больше идей, чем в одиночку, обособленно. Известно, что «мир людей — это мир групп». Однако не каждую группу людей, не каждый человеческий коллектив, конечно, можно назвать командой.

5.1. Что отличает команду людей от группы людей?

Назовем четыре характеристики:

1. Группа, как некая общность людей, объединена общественными признаками с более широкими задачами, а команда объединена специфическими признаками с конкретными целями и задачами (юноши 20 лет, футбольная команда юношей 20 лет).

2. Члены группы могут выполнять несколько разрозненных ролей, а члены команды имеют более четко обозначенные права и обязанности, они имеют свою узкую специализацию.

3. Принадлежность к группе может объясняться преследованием личных интересов, а принадлежность к команде прежде всего (в идеале!) предполагает ассоциирование с целями и задачами всей команды.

4. Принадлежность к команде дает некое удовлетворение и от осязаемых результатов общей деятельности, и от эмоциональной атмосферы, которая совместно создана в команде. Только в команде возможно возникновение общей культуры.

Процессами и/или стадиями формирования команды можно считать:

1. комплектование (возраст, пол, темперамент, характер, знания, умения, ценностные ориентации и т. д.);

2. знакомство (углубление знакомства, становление межличностных отношений);

3. институализация (т. е. разработка командой регламента своей работы);

4. формирование общего видения (т. е. понимание привлекательного и в то же время достижимого будущего);

5. позиционирование членов команды (т. е. распределение ролей в команде);

6. совместная работа по циклу планирование — исполнение — рефлексия.

Некоторые команды только называются командами, но таковыми не являются. Во-первых, существуют так называемые псевдокоманды. Есть, конечно, команды формирующиеся, обладающие потенциалом, но их сложно воспринимать

в качестве настоящих команд. Кратко охарактеризуем эти типы команд.

Псевдокоманда — это группа людей, которая уже считает себя командой, однако своими специфическими действиями снижает эффективность общей деятельности. Например, члены псевдокоманды, возможно, и заняты одним делом, но больше заинтересованы преследовать свои интересы (интересы своих подразделений). Они думают только о своей деятельности, стараются выставлять свои достижения и указывать на недостатки других. Эта группа людей не обеспокоена вопросами эффективного взаимодействия, координации совместного развития и т. д. В псевдокоманде — «один против всех и каждый сам за себя».

Потенциальная команда (группа) — это переходная фаза от рабочей группы к настоящей команде. В этом типе человеческого коллектива собраны люди, которые предрасположены к совместной работе, объединению усилий, общей координации цикла план — действие — рефлексия, у них есть знания и умения и т. д. Однако неясность общего видения, стратегических направлений, недостаточное знакомство с потенциалом имеющихся ресурсов не позволяют этим людям действовать эффективно. Требуется объективный анализ потенциала группы людей и корректировка командного подхода и действий, чтобы вырасти в настоящую команду.

Настоящая команда, напротив, объединяет людей, которые согласовывают общее видение, налаживают взаимодействие, вводят критерии общего успеха, анализируют достижения каждого члена команды и командные результаты в целом. Настоящая команда не просто объединяет ресурсы и знания, но готова совместно принимать решения о том, какие знания и навыки необходимо освоить, какие новые ресурсы привлечь и т. д.

5.2. Факторы успешной команды. Кратко об эффективном командном лидерстве

Принципами эффективного лидерства в команде можно считать:

1. Достигнутое доверие между членами команды.
2. Взаимодействие и обмен информацией.
3. Сопричастность команде (когда члены команды разделяют одни идеи или ценности с другими и готовы что-то сделать для общего блага, а не только для себя!).
4. Участие в разрешении конфликтов (межличностных и других).
5. Качественная обратная связь.

Патрик Ленсиони — автор бестселлера «Пять пороков команды» — пишет, что членам высокоэффективных команд характерно следующее поведение:

- (1) проявление доверия;
- (2) смелость и активность в обсуждении противоречивых идей;
- (3) преданность совместно принятым решениям и планам;
- (4) подотчетность друг другу при невыполнении согласованного направления действий;
- (5) фокусирование, главным образом, на общекомандные достижения.

В команде очень важно установить и развивать доверие. Команда недееспособна без доверия внутри себя. Наибольшее препятствие для создания доверия — нежелание быть откровенным (нежелание признать сомнения, бессилие, просчеты и т. д.). Доверие можно считать. Доверие — свобода, закрепощенность членов команды в разговорах о своих личных трудностях.

Команда должна практиковать полное и смелое обсуждение противоречивых идей. Настоящие команды не пренебрегают идеями/предложениями членов команды, но детально их обсуждают. Продуктивность команды нарушается из-за страха возникновения конфликта. Уклончивые комментарии, завуалированные оценочные реплики —

индикаторы дисфункции команды. Нужно помнить, что все долгосрочные взаимоотношения развиваются и крепнут благодаря разрешенным конфликтам.

Команда должна развивать **преданность совместно принятым решениям/ планам и преданность друг другу**. Враги команды — факторы «расплывчатости» и «неопределенности». Дело в том, что людям легче соглашаться с каким-либо решением, если нет намерения брать на себя ответственность за реализацию этого решения.

Следовательно, настоящие команды вырабатывают **культуру «командной ответственности и подотчетности»**, предполагающей определение взаимных ожиданий, четких задач и функциональных обязанностей каждого члена команды. Настоящие команды развивают **культуру общего успеха**. Они проводят совместное планирование, реализацию планов и оценку результата. Конечно, хорошим результатом является не только достижение цели команды, но и развитие самой команды.

Очень важно сказать о некоторых установках и поведенческих особенностях членов эффективной команды (лидера и других членов команды). Командному лидерству характерно:

1. поддерживать команду в достижении общей цели (или не допускать «расфокусировку», «размытие» цели, ценностей, стратегии и др.);
2. поддерживать оптимальный микроклимат в команде;
3. воспитывать уверенность среди членов команды;
4. способствовать целостному развитию членов команды (заботиться о их благополучии);
5. устанавливать командные приоритеты;
6. определять качество командного поведения и индивидуального исполнения.

Важно помнить, что не все эффективные команды существуют долгое время и неизменно. Случаются по разным причинам разрушение, разлад, распад команд либо в связи с внутренними или внешними факторами, либо по причине того, что команда

достигла своей цели. Члены настоящих команд даже в ситуации расформирования (распада) не начинают борьбу друг с другом, не ссорятся по каким-либо причинам. Налаженные добрые взаимоотношения не позволяют людям порочить друг друга или жечь мосты для потенциальной совместной деятельности в будущем.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Проведите опрос среди участников семинара или в какой-либо команде. Попросите друзей, знакомых дать ответ на вопрос: каковы наиболее характерные признаки отрицательного командного лидерства? Выберите любое количество ответов.

- Неумение разрешать конфликты.
- Преследование собственных интересов в ущерб интересам команды.
- Неумение определить общую цель и стратегию команды.
- Нежелание поддерживать других.
- Нечестность, несправедливость.
- непонимание ролей в команде.
- Надменность.
- Недоверие.

[30](#) В современных компаниях линейные менеджеры занимаются планированием, организацией, контролем, оценкой работы исполнителей и т. д.

6. Лидерство и планирование

Лидерство существует везде, где есть групповое сотрудничество, где происходит объединение, координация и направление индивидуальных усилий людей. Оно обусловлено контекстом, ситуацией. Лидерство включает в себя сподвижничество людей к достижению определенной цели. Лидерство проявляется в желании/умении определить то, что можно считать картиной желаемого достижимого будущего (т. е. видение), и умении спланировать стратегию продвижения к этому будущему. Лидерство проявляется на всех этапах успешно реализуемой деятельности. Этими этапами являются:

1. появление/формирование/создание/возникновение какой-то идеи или долгосрочной цели;
2. осмысленное планирование необходимых шагов, стратегических инициатив для достижения этой цели;
3. реализация — анализ — корректировка — исполнение этих инициатив;
4. достижение цели, подведение итогов, оценка;
5. обратная связь, систематизация опыта, передача опыта другим.

(Примечание: Естественно, такие вещи, как обратная связь, оценка по измеримым показателям и др., являются органической частью большинства этих этапов.)

К сожалению, у многих людей существует ряд категоричных возражений против осмысления видения и какого-либо планирования. Стоит признать, что нежелание (неумение) планировать встречается и среди христиан. Во-первых, наблюдается некая усталость от планирования. В церкви и в христианской деятельности хочется просто наслаждаться жизнью (без какого-либо планирования). Во-вторых,

планирование воспринимается как недоверие Богу или как посягательство на автономность Бога в осуществлении чего-либо. Христиане порой похожи на людей, которые привыкли действовать необдуманно, спонтанно, без основательной подготовки, с расчетом на «авось, небось и да как-нибудь».

6.1. Несколько ключевых богословских тезисов о планировании

1. Христианин, которым руководит Бог, не лишен ответственности за осмысление своих действий.
2. Дух Божий направляет христианина, но без пренебрежения по отношению к воле и творческому потенциалу человека.
3. Человеческие решения и поступки реальны. Они могут быть совместимы или несовместимы с Божьей волей и Божьим характером.
4. Иисус Христос учит о планировании в деятельности человека (Лк. 14:28–32).
5. Планирование — тяжелый духовный труд. Планирование — не для ленивых, не для недисциплинированных.
6. Тот, кто планирует, не обязательно «мирской и плотский», а религиозный мистик — не обязательно «спонтанный и непрактичный».
7. Духовность — понятие целостное. Оно имеет отношение к доверию Богу и к нелегкому труду стратегического анализа и планирования.
8. Для христианина Бог является источником, архитектором и творцом в достижении чего-либо богоугодного.

Чему учит нас Библия о планировании?

В Библии мы читаем, что планы Бога не могут быть разрушены (Иов. 42:1–2: «И отвечал Иов Господу и сказал: знаю, что Ты все можешь, и что намерение Твое не может быть остановлено», ср. Прит. 21:30).

Бог разрушает планы человеческие. Он вмешивается в замыслы человека. (Напр.: Иов. 5:12: «[Бог] разрушает замыслы коварных, и руки их не довершают предприятия», ср. Ис. 8:10; Быт. 11.)

Иногда Бог вносит корректировки в несовершенные («неверные») человеческие помыслы (планы). (См.: Быт. 50:20; 1 Пар. 28 — Давид желает построить храм; Бог одобряет план, но передоверяет проект Соломону. Много поучительного в этой истории для лидерства.)

Божественный план часто действует как бы за сценой человеческих решений. Наиболее явно это прослеживается в плане искупления через Иисуса Христа. (См.: Деян. 2:22–24.)

В Библии очевидно предупреждение об опасности самостоятельного человеческого планирования. (См.: Быт. 11:6 — Вавилонская башня.)

Однако в Библии есть указание на способность человека здраво оценивать ситуацию и планировать правильные действия. Бог открывает человеку некоторые перспективы... и позволяет ему творчески планировать свои. Соработничество с Богом — суть нашего смирения и нашего вдохновения.

В Книге Притчей есть предостережение о самостоятельном человеческом планировании (Прит. 19:21), но, с другой стороны, из этой библейской книги очевидно, что Бог ожидает от человека планирования и благословляет разумные планы (Прит. 14:22).

Важные цитаты из Библии:

«Вразумлю тебя, наставлю тебя на путь, по которому тебе идти; буду руководить тебя, око Мое над тобою» — Пс. 31:8.

«Предай Господу дела твои, и предприятия твои совершатся» — Прит. 16:3.

«Если Господь не созиждет дома, напрасно трудятся строящие его...» — Пс. 126:1.

«Сердце человека обдумывает свой путь, но Господь управляет шествием его» — Прит. 16:9.

«Нет мудрости, и нет разума, и нет совета вопреки Господу» — Прит. 21:30.

«Благоразумный видит беду, и укрывается; а неопытные идут вперед, и наказываются» — Прит. 22:3.

Итак, каким образом возникает «хороший» план?

С библейской точки зрения он появляется:

(а) в результате божественного откровения (см.: Быт. 12:1; Исх. 26:30);

(б) в результате человеческого логического критического мышления и рассуждения;

(в) в результате сотрудничества Бога и человека.

6.2. Кратко о стратегическом анализе и планировании

Если **видение** — это картина состояния деятельности людей, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных обстоятельствах и к которому устремлены чаяния людей, то **стратегическое планирование** — это процесс разработки равновесия между миссией, видением, деятельностью и возможностями.

Стратегическое лидерство можно объяснить как обнаружение и показывание будущего направления (цели, изменений и т. д. при помощи стратегического подхода, согласованного с ценностями, миссией и видением общины, команды, церкви и др.).

Стратегия — маршрутная карта, указывающая путь от нашего настоящего местоположения до пункта назначения (видение) в преследовании поставленной нами цели. Существуют различные концепции, инструменты и методы разработки и внедрения стратегий, полезных в контексте командного или организационного лидерства.

Отсутствие стратегического мышления и плохие стратегии — общие недостатки в организациях и даже странах. Одна

азиатская мудрость гласит: «Если не изменить направление движения, то наверняка придем туда, откуда ушли».

Стоит помнить, что:

Видение

(ведет к)

Системный подход

(требует)

Нормы поведения

(зарождают)

События

Процесс стратегического планирования можно представить таким образом (несколько этапов):

1. Определение миссии и видения (команды, проекта, организации и др.).
2. Анализ внутренней и внешней среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии для основной деятельности и определение приоритетных инициатив.
4. Реализация избранной стратегии в соответствии с избранной логикой, графиком, распределением обязанностей и т. д.
5. Мониторинг (контроль), оценка выполнения стратегии. Внесение необходимых корректив.

В любом долгосрочном планировании необходимо разработать несколько краткосрочных задач, которые можно достичь в течение одного года. Правильно оформленные задачи определяют:

- (а) что конкретно необходимо выполнить;
- (б) в каком объеме;
- (в) в какой срок;
- (г) кем.

Кто-то сказал, что «главные проблемы к достижению успеха — дефицит воли, времени и денег». В стратегическом планировании главное — согласованность и сбалансированность.

Несколько советов тем, кто не пренебрегает анализом и планированием:

- Выбирайте наиболее приоритетные и «правильные» задачи.
- Спрашивайте, целесообразно ли заниматься тем или иным с точки зрения учения Иисуса Христа, с точки зрения потребности Церкви и общества.
- Проверяйте свои идеи на экономическую обоснованность, культурологическую совместимость и др.
- Есть ли у вас необходимые люди, силы, условия для достижения цели?
- Изберите тактику продвижения по целям и задачам.
- Напишите план/график действий.
- Распределите задания.
- Поставьте задачу перед каждым сотрудником, гармонично увязав это в единое движение по миссии и видению.
- Задачи должны быть достижимые и измеримые.
- Регулярно измеряйте достижения и результаты.
Празднуйте свои свершения!

Важно помнить, что в стратегическом лидерстве ключевыми являются установки и поведение тех, кто вовлечен в планирование и реализацию планов. Среди прочего важно иметь и развивать:

1. Доверие друг к другу. Проявление взаимного уважения.
2. Смелое и активное участие в обсуждении противоречивых идей.
3. Преданность совместно принятым решениям и планам.

4. Подотчетность друг другу при определении стратегии, при невыполнении своих обязанностей/обязательств, нарушении совместно разработанного плана.
5. Фокусирование на групповые достижения.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определите долгосрочную цель по модулю SMART (найдите информацию об этом в Интернете!) и разработайте стратегический план с учетом информации этого раздела. При необходимости поищите информацию о том, каким образом разрабатывать стратегический план (существуют различные модели. Изберите именно ту, которая, на ваш взгляд, лучше подходит для вас).

7. Лидерство и вовлеченность

Очень часто люди имеют многие необходимые материальные и нематериальные условия для того, чтобы осуществить что-либо, но у них нет желания, стремления, посвященности. Они не испытывают необходимых положительных эмоций, чтобы взяться за дело или оставаться посвященными команде, служению.

На протяжении продолжительного времени считалось, что людей можно склонить к какой-либо деятельности, поднять их эффективность, если им хорошо все объяснить, договориться с ними об условиях оплаты труда. Для удержания людей в организациях традиционно использовались механизмы наказания (кнут) или поощрения (пряник). Многие работодатели воспринимали своих наемных сотрудников в качестве людей, которых может мотивировать хорошая зарплата, продвижение по службе или другие факторы. Главное — создать необходимые материальные условия на рабочем месте, заранее обсудить систему наказаний или поощрений и т. д.

Однако кардинальные изменения в мировой экономике, общественном сознании и культуре внесли определенные коррективы в понимание того, каким образом достичь такого результата, чтобы сотрудники и волонтеры различных организаций или движений, служители церкви трудились качественно и эффективно, были посвящены своим организациям (командам, проектам и др.). Благодаря различным наблюдениям руководители успешных организаций стали лучше понимать, что в наше время сотрудники становятся более лояльны (преданы) своим организациям, если они разделяют ее ценности и цели. Существенную роль в эффективности организаций играет личная вовлеченность сотрудников в жизнь организации (в деятельность и жизнь общины и др.).

Вовлеченность людей представляет собой интеллектуальное и эмоциональное посвящение делу и людям (организации, работе, руководителям, коллегам). Вовлеченность проявляется в степени, до которой люди готовы с желанием и радостью прикладывать усилия и выполнять работу даже сверх того, что от них обычно ожидается. Вовлеченный человек стремится проявить себя с лучшей стороны, отдать все самое лучшее, продемонстрировать свой творческий потенциал, проявить инициативу ради общей цели и общего результата.

Личная вовлеченность человека в общее дело (деятельность команды или организации) — один из важнейших факторов эффективности различных организаций. Это применимо и к деятельности команд, христианских общин и др. Современные исследования показывают, что если человек реализовывает свои физические и интеллектуальные способности, а также переживает положительный эмоциональный подъем от своего личного участия в совместной деятельности, то его личная эффективность повышается, он продолжает оставаться лояльным своей организации и коллегам и т. д.

Простая **структура вовлеченности** может быть представлена в виде трех уровней:

(1) физический уровень относится к степени затраченных сил, направленных на исполнение своих обязанностей, выполнение своей роли;

(2) когнитивный (уровень знания) касается убеждений человека, членов команды, общины, организации (важно знать и понимать, почему и для чего ты трудишься, служишь);

(3) эмоциональный свидетельствует о том, какое у людей эмоциональное отношение (положительное или отрицательное) к организации, общине, команде в целом и к ее руководителям.

Человек эффективен в организации (команде, общине), если дело, за которое он взялся, ему по силам, он понимает смысл и значимость этой деятельности и ему интересно, приятно и даже радостно заниматься этим делом.

Эффективное лидерство в христианских общинах, различных командах и организациях направлено на то, чтобы вовлечь людей в общее дело, оказывая влияние, мотивируя и вдохновляя их, чтобы те хотели сделать то, что должно быть сделано, и даже более. Лидеры вовлекают сотрудников посредством того, что используют различные формы личного авторитета, а не позицию административной силы (власти).

Понимание того, что мотивирует людей в работе, как это происходит, что предпринимают руководители, когда мотивируют сотрудников, и как они создают условия для появления мотивации — все это играет существенную роль в вовлечении сотрудников в работу и в организацию.

Кратко о мотивации

Существуют различные мотивы и их сочетания, разные принципы мотивирования. Мотивация — это духовный и психологический процесс, который определяет направленность поведения человека и побуждает его вести себя определенным образом.

Мотивация влияет на направленность действий, интенсивность, настойчивость, процесс и результат. Мотивацию можно понимать как:

(1) внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения;

(2) состояние личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью действует человек.

Многие специалисты считают, что в основе мотиваций людей лежат потребности: а) первичные (материальные); б) вторичные (духовные):

- первичные — врожденные, заложены генетически;

- вторичные — приобретенные, они имеют социальную природу;
- осознанные потребности вызывают у человека состояние устремления.

Побуждение (или устремление) человека — стремление к направленному действию для удовлетворения своих потребностей.

С точки зрения командного лидерства мотивация представляет собой процесс сопряжения целей команды и целей членов команды для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, систему различных способов влияния на всех участников совместной деятельности для достижения намеченных целей каждого человека и команды в целом.

Можно сказать, что мотивация незрима, она может быть выявлена только на основе деятельности человека.

Деятельность человека обычно имеет несколько взаимовлияющих мотивов (главный и дополняющие).

Существуют различные теории мотивации. Рассмотрение этих теорий не является нашей задачей. Важно то, что любая система мотивации реализует три основные функции:

1. Установление/планирование мотивации (понимание, что мотивирует людей, выбор и планирование конкретного способа мотивации).
2. Осуществление мотивации (создание условий, отвечающих потребностям и ожиданиям людей).
3. Управление мотивационными процессами (оценка, насколько избранный способ мотивации эффективен; корректировка действий, направленных на то, чтобы человек не утратил мотивацию).

Эффективное лидерство обращает внимание на то, что мотивирует людей, а это требует учитывать особенности личности людей и их жизненные ситуации.

Мотивации у людей меняются. Есть люди самомотивированные. Профессионалов мотивирует

продвижение и успех. Это вполне нормально.

Других людей мотивирует трудная задача, особенно если с ней можно справиться. Таких людей мотивируют задачи, если они конкретные, измеримые, находятся в гармонии с общей деятельностью, реалистичные, понятные по срокам исполнения.

С точки зрения лидерства следует помнить, что нужно быть мотивированным, чтобы мотивировать других.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Найдите информацию о какой-то теории мотивации.

- Изучите ее основные предпосылки и практические рекомендации. Оцените ее истинность на основании учения Библии.
- Прокомментируйте ее точность и полезность с точки зрения вашего жизненного опыта.

2. Опишите убеждения и действия хорошего христианского руководителя, который руководствуется библейскими принципами и знаком с некоторыми теориями о потребностях и мотивации людей.

8. Важность обратной связи и развитие лидерства

Испытай меня, Боже, и узнай сердце мое; испытай меня и узнай помышления мои; и зри, не на опасном ли я пути, и направь меня на путь вечный (Пс. 138:23–24).

...Не думайте о себе более, нежели должно думать; но думайте скромно, по мере веры, какую каждому Бог уделил. Ибо, как в одном теле у нас много членов, но не у всех членов одно и то же дело, так мы, многие, составляем одно тело во Христе, а порознь один для другого члены. И как, по данной нам благодати, имеем различные дарования, то, имеешь ли пророчество, пророчествуй по мере веры; имеешь ли служение, пребывай в служении; учитель ли, — в учении; увещатель ли, увещевай; раздаватель ли, раздавай в простоте; начальник ли, начальствуй с усердием; благотворитель ли, благотвори с радушием. Любовь да будет непритворна; отвращайтесь зла, прилепляйтесь к добру; будьте братолюбивы друг к другу с нежностью; в почтительности друг друга предупреждайте (Рим. 12:3–10).

Развитие лидерства в церкви (в христианской организации, и не только!) — это процесс и результат хорошо спланированных и согласованных мероприятий, направленных на развитие людей, помогающих им развиваться с помощью своей деятельности благодаря наставничеству и поддержке других людей. В развитии лидерства в христианской среде, конечно, ведущую роль занимает Бог. Все исходит от Него, и все доброе сотворено именно Им (Ин. 1:3; Кол. 1:16а; Откр. 4:11). Эффективное христианское лидерство, естественно, нужно ради исполнения Божьей воли, все для Него и для Его славы (Кол. 1:16б).

Развитие лидерства должно быть интегрировано в повседневную практику и таким образом стать частью культуры взаимодействия среди христиан. Важной частью развития лидерства является конструктивный диалог между верующими, в котором на основе христианской любви верующие говорят истину друг другу и выражают свое мнение по поводу каких-либо вещей.

Кто-то мудро сказал, что только Иисус Христос, обладая непревзойденной властью, никогда не злоупотребил властью; обладая всеми возможностями, не использовал их ради своей популярности и т. д. Все другие лидеры или их последователи (прошлые и настоящие) далеко несовершенны. Они легко поддаются различного рода искушениям, совершают ошибки, а следовательно, нуждаются в том, чтобы кто-то своевременно дал полезный совет, предостерег, подметил какие-либо сильные стороны и т. д. В церкви или в христианских организациях верующие нуждаются в ободрении и обратной связи, направленной на то, чтобы оказать им необходимую помощь в их развитии. Верующий человек должен быть расположен к тому, чтобы выслушать мнение мудрых и опытных: о его сильных и слабых сторонах, о достижениях и промахах и др. Это очень важно для самоанализа и совершенствования.

Верующий человек должен быть настроен на то, чтобы каждый день искать способы улучшения, развития своего служения. Чтобы христианская деятельность в целом была результативной и созидательной, очень важно для верующих создавать оптимальные условия, способствующие диалогу, обмену мнениями о совместном служении.

Отзыв или обдуманная ответная реакция на какое-либо действие часто называется обратной связью (ОС). В процессе взаимодействия между лидером (руководителем) и последователями (сотрудниками) происходят различные межличностные коммуникации. В организациях или командах люди предлагают или реагируют на различные предложения, инициативы, замечания, возражения, осуществляемые в самых разных направлениях и по различным поводам. Эффективный лидер заинтересован в объективном мнении его команды. Более того, мудрый лидер создает условия для того, чтобы его/ее соратники (последователи) предоставляли нелицеприятную оценку каких-либо решений или поведения лидера.

Лучшие лидеры проявляют инициативу в том, чтобы обратная связь была регулярной и всесторонней. Современные эффективные команды или организации хорошо понимают важность достижения результата и развитие (рост) членов

команды (сотрудников). По этой причине они внедряют в свою работу не просто хорошие методики диагностики поведенческих и личностных качеств задействованных людей (например, методику «Обратная связь 360 градусов»), но также используют коучинг и/или менторство³¹.

В командной работе обратная связь должна быть взаимной и направленной на поощрение действий людей. Качественная обратная связь строится вокруг ранее обозначенных целей и ожидаемого результата, на измерении и оценке достигнутого результата, изменении неэффективного поведения, поддержании мотивации и т. д. С помощью разумно проведенной обратной связи лидер и последователи обнаруживают пути к усовершенствованию, извлекают опыт из прошлых достижений или ошибок и неудач. В процессе диалога совершается поиск новой информации, новых идей и т. д. Обратная связь позволяет посмотреть на вещи со стороны.

Обратная связь уместна на любых этапах совместной деятельности. Если лидер осознает важность активного вовлечения последователей в проект, то диалог должен происходить на этапе осмысления сути общей деятельности, на этапе формирования долгосрочных целей, разработки стратегий действий, выбора приоритетных направлений, разработки показателей эффективности, подведения итогов и т. д.

Очень хорошо вовлекать в процесс обратной связи достаточное количество людей, знакомых с тем или иным вопросом или процессом. Качественная обратная связь предполагает диалог не только между участниками совместной деятельности, но и с внешними. Чем шире круг людей, с которыми налажена обратная связь, тем выше вероятность эффективности какого-либо проекта. Естественно, любой диалог не должен быть формальностью.

Для организации эффективной обратной связи необходимо несколько условий:

1. Люди должны иметь желание участвовать в диалого-обратной связи. Это желание должно быть обусловлено взаимным интересом к развитию и совершенствованию,

повышению эффективности и результативности каждого в общей деятельности. Закрытость, недоверие часто являются серьезными препятствиями для внедрения практики обратной связи.

2. Необходимо разработать и реализовать процедуру обратной связи. Обратную связь в церкви, организации практически невозможно внедрить в практику. Участники диалога должны иметь ясное представление о периодичности, форме, порядке обратной связи.
3. Процедура, формат, цели обратной связи должны быть предметом анализа. Целесообразность и эффективность обратной связи зависят от взаимной оценки ее качества.

Существует несколько серьезных препятствий для проведения качественной обратной связи:

1. По каким-либо причинам лидер может быть не заинтересован услышать мнение или оценку последователей.
2. Окружение лидера может скептически относиться к диалогу с лидером. Иногда это случается по причине того, что культура обратной связи для них нова или в команде (церкви, коллективе) нет недоверия.
3. Порой люди находятся на различных профессиональных уровнях, имеют разный стаж работы или служения, и это не позволяет им обмениваться мнениями с пользой для дела.

Как давать обратную связь?³²

Адресно. Очень важно во время личной или групповой встречи при даче обратной связи обращаться к собеседникам по имени, говорить «ты/вы», а не «он/она». Важен зрительный контакт.

Конкретно. Обратная связь не должна быть расплывчатой. В ней недопустимы обобщения (напр.: «мне все понравилось», «все очень плохо»). Лучший результат в диалоге даст конкретика: «мне понравилось то, как ты сказал тогда-то, то, как ты в такой-то момент поступил, и т. д.»). Коротко и точно. В обратной связи важно сфокусироваться на нескольких вопросах, которые помогут в будущем, которые нуждаются в уточнении, исправлении или развитии.

С помощью заранее записанных идей, размышлений, фактов и др. Подготовка к встрече и диалогу для дачи обратной связи очень важна. Лучше записать важное, т. к. не все запоминается. Когда человек готовится дать обратную связь, делает какие-то записи, он лучше сосредоточивается на главном.

Как принимать обратную связь?

Важно осознать, что цель обратной связи — не критиковать, не отругать, не унизить и не ткнуть в ошибки, а помочь. Потому и принимать обратную связь надо как помощь, абстрагируясь от эмоций. Важно внимательно выслушать, постараться понять говорящего.

Получая обратную связь, важно: искать объективность, не извиняться, не оправдываться, не спорить, не обижаться. Очень важно делать записи, чтобы можно было затем что-то уточнить, а также сделать анализ услышанного.

Вот как может выглядеть структура или план обратной связи:

- перечисление того, что положительно (понравилось, удалось, достигнуто);

- идеи и предложения к изменению или улучшению (что стоит добавить, чего не хватает, что следует изменить);
- пункты к раздумью (куда двигаться, над чем работать, на чем строить успех).

Примерный план построения беседы (обратной связи) с сотрудником (или членом команды)³³

1. Обсуждаем таланты сотрудника (сильные стороны)

1.1. Расскажите мне о себе, о своих сильных сторонах. Что у вас лучше всего получается?

1.2. Что вам больше всего нравится делать в вашем текущем служении (работе)?

2. Ожидания

2.1. К чему вы стремитесь в данном служении (работе)?

2.2. Каких результатов вы хотите добиться в вашем служении (работе) в следующие 3, 6, 12 месяцев.

2.3. Чтобы помочь вам достичь хороших результатов, какими мерками (с помощью каких критериев) мы могли бы измерять ваш успех?

2.4. Давайте поговорим о том, чего я ожидаю от вас в этом году.

2.5. Расскажите мне, чего вы ожидаете от меня в этом году. Как я могу помочь вам в вашей работе?

3. Мотивация

3.1. Что больше всего приносит вам удовлетворения в этом служении (работе)?

3.2. Расскажите мне о самом лучшем поощрении в вашей жизни?

- 3.3. Что именно было в этом смысле приятным для вас?
- 3.4. Когда вы будете достигать своих целей в служении (работе), как бы вы хотели, чтобы вас отметили?
- 3.5. Вам хочется, чтобы люди узнали о ваших успехах? Какие именно люди?

4. Развитие

- 4.1. Вам хотелось бы приобрести какой-либо навык или знания, которые помогли бы вам в служении (работе)? Что именно?
- 4.2. Есть ли такие люди, у которых вам хотелось бы научиться чему-то полезному для вашего служения (работы)?
- 4.3. Как бы я мог помочь вам развиваться?
- 4.4. Как вы думаете, часто ли нам нужно встречаться, чтобы обсуждать вашу работу? Давайте договоримся о встрече ... числа.
- 4.5. Есть ли еще что-то, чего мы не коснулись, но вам хотелось бы обсудить?

Анализ беседы с сотрудником

Таланты сотрудника

1. Какие у этого человека сильные стороны?
2. Насколько ясно он себе это представляет?

Ожидания сотрудника

1. Насколько ясно человек представляет себе, чего он хочет достичь за 3, 6, 12 месяцев?
2. Насколько ясно он представляет, чего вы от него ожидаете?
3. Насколько ясно вы представляете себе, что он делает и к чему стремится?

Мотивация сотрудника

1. Что я могу делать для того, чтобы правильно поощрять этого человека?
2. На этой неделе я сделаю следующее для его поощрения...

Развитие сотрудника

1. Что я могу сделать, чтобы помочь этому человеку приобрести знания и навыки, которые ему необходимы?
2. Как я могу помочь ему измерять его развитие?
3. Когда мы встретимся в следующий раз?
4. О чем мы будем говорить в следующий раз?

31 См.: Thach E. C. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness / E. C. Thach // Leadership & Organization Development Journal. — 2002. — Vol. 23(4). — P. 205–214.

32 См.: Что такое обратная связь (ОС), для чего она нужна и как повысить эффективность работы своих сотрудников за счет ОС [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.your-mind.ru/lasta/obratnaya-svyaz/

33 На основе материалов тренинга «Менеджмент, основанный на сильных сторонах», проводимом Инсуром Шамгуновым, преподавателем ВШЛ СПбХУ, стратегическим консультантом Gallup, Inc.

9. Некоторые подходы к изучению лидерства

Изучение лидерства происходит в меньшей степени на лекциях или семинарских занятиях. Мы учимся лидерству в жизни. Однако существуют многие исследовательские подходы, позволяющие обратить внимание на проявление лидерства (в прошлом и настоящем) и проанализировать определенные закономерности. В этом разделе кратко представлены три метода изучения лидерства:

- (1) подход к изучению феномена лидерства в Библии;
- (2) историко-биографический метод изучения лидерства;
- (3) кейс-метод.

9.1. Изучение лидерства в Библии

Книги Библии знакомят людей с духовным основанием многих аспектов веры и жизни, включая феномен лидерства. Библия раскрывает в том числе суть духовного, нравственного и эффективного лидерства. Ключевым фактором постижения глубин и граней лидерства в Библии является понимание Священного Писания, которое «полезно для научения, для обличения, для исправления, для наставления в праведности, да будет совершен Божий человек, ко всякому доброму делу приготовлен» (2 Тим 3:16–17).

Библия — Слово Божие — открывает человеку знание о Боге и о Его воле. Книги Священного Писания рассказывают о том, каким образом Бог формировал из избранных Им людей эффективных лидеров и каким образом многообразные аспекты хорошего или плохого лидерства проявлялись в различных ситуациях исторических сообществ. В Библии

содержатся яркие примеры положительного и отрицательного лидерства, множественные описания процессов формирования лидеров, объяснение причин успеха и неудач лидеров и их последователей и т. д.

Библия является источником мудрости или практического понимания лидерства. Действительно, события, цитаты или ссылки на библейских персонажей, особенно на Иисуса, не являются чем-то необычным даже в светской литературе по лидерству.

Следуя учению Библии, христиане могут и должны явить обществу свою христоподобную духовность — воздержание вместо вседозволенности, порядок вместо беспорядка, любовь вместо гордыни, несправедливости, надменности и т. д. По существу, Библия ориентирует христиан на особый образ жизни — на жизнь со Христом, Который явил миру пример дисциплинированности, безусловной любви, смирения, заботы о благополучии людей и т. д. С библейской точки зрения подлинное становление эффективного и нравственного лидерства возможно только на пути следования божественным заповедям, на пути реализации вечного Божьего замысла о каждом человеке. Христианский путь лидерства невозможен без безусловной любви к Богу и к окружающим. Об этом учит Библия.

Кратко о толковании Библии

В процессе изучения вопросов лидерства в Библии необходимо обращать внимание и на важные богословские вопросы (откровение Бога, духовные вопросы и акценты, регулирующие жизнь людей и их взаимоотношение с Богом), и на специфические стороны жизни древних людей.

Мы предлагаем развивать практику изучения библейских текстов с помощью парадигмы лидерства, предложенной в герменевтической теории Гилла:

1. Видение (суть, способ формирования, коммуникация и т. д.).

2. Миссия (обоснование смысла, коммуникация, выражение параметров и т. д.).

3. Ценности (формулирование, коммуникация, продвижение и сохранение различных духовно-нравственных, коллективных и др. ценностей).

4. Стратегии (разработка, планирование, осуществление, корректировка).

5. Усиление (создание условий, чтобы люди могли сделать то, что необходимо сделать).

6. Вовлечение (создание духовных и эмоциональных условий, чтобы люди захотели сделать даже больше, чем ожидается).

В процессе толкования Библии и при обнаружении уроков лидерства из Библии важно придерживаться принципа поэтапной работы с текстом. Весь процесс интерпретации и воссоздания контуров лидерства в библейском тексте можно разделить на два этапа:

(1) разбор текста;

(2) осмысление и формулировка выводов.

Естественно, понимать суть библейского учения важно до степени его усвоения, т. е. до степени отображения библейских заповедей и принципов в личной жизни.

Процесс изучения библейских текстов можно представить в виде нескольких шагов:

1. Избрание текста и сбор материала.

2. Подробное изучение текста.

3. Систематизация наблюдений по результатам изучения текста.

4. Интерпретация собранной информации для формирования ясного описания вопроса (темы) лидерства.

5. Контекстуализация. Размышление о связи смысла текста с современной жизнью. Формулировка уроков лидерства через призму библейского текста.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Изберите библейскую историю, отрывок, содержащий описание совместной деятельности (противостояния) людей (персонажей). Проанализируйте с точки зрения шести ключевых тем и практик лидерства. Дополнительно проведите наблюдения, которые помогут составить следующую многогранную картину о лидерах и последователях, представленных в библейской книге или отрывке:

1. Кем они являются?
2. С кем они, где они и в каком состоянии пребывают? Какими способностями и компетенциями они обладают; чем они заняты и т. д.?
3. Как у них получается выполнять то, чем они заняты, и взаимодействовать с теми, с кем общаются?
4. Какое у них видение, куда они устремлены, чего стараются достичь в ближайшем и далеком будущем?
5. Какие стратегии, подходы, методы, ресурсы, интенсивность действий они используют для продвижения к намеченной цели?
6. Какими ценностями и мотивами они руководствуются? Что ими движет?
7. Что они ясно понимают и могут четко и доходчиво сообщать другим (друг другу)?

9.2. Историко-биографический метод изучения лидерства³⁴

9.2.1. Что такое историко-биографический метод?

Историко-биографический метод — это изучение, освоение и применение исторического опыта лидерства и руководства на

примере биографий выдающихся деятелей прошлого. Историко-биографический метод является достаточно древним, поскольку на протяжении всей истории человечества люди учились на примерах жизни и опыта своих предшественников. Жизнеописания патриархов, пророков, судей, царей содержат исторические книги Библии. Одно из ранних античных сочинений биографического жанра — «Параллельные биографии» Плутарха. Существуют также исследования общественно-философского характера, анализирующие исторический опыт лидерства. Некоторые из них стали классикой, например, «Государь» Никколо Макиавелли.

Преимущества историко-биографического метода состоят в том, что жизнь и деятельность лидера прошлого можно рассматривать со всех сторон, во временной, событийной, логической и психологической завершенности, тогда как современные ситуации находятся в непредсказуемом развитии. Оценка лидера, данная современниками, считается менее объективной, чем «суд потомков».

Задайте себе следующие вопросы:

1. Кто из служителей (деятелей) прошлого привлекает мое внимание и почему?
2. Какие их качества мне хочется иметь в себе?
3. Что в их биографии может служить для меня примером?
4. Чему могут научить меня их неудачи?

9.2.2. Рекомендации по определению ценных биографических подробностей для изучения опыта лидерства и руководства

Важно изучить ключевые этапы жизни, формирование личных качеств лидера, его поведение в сложных и критических ситуациях. Для успешного использования историко-биографического метода следует обратить особое внимание на следующие вопросы:

- Стартовая площадка.

- Влияние внешних условий на формирование личности лидера.
- Поиск и реализация призвания.
- «Рычаги» карьеры (что помогло достичь успеха?).
- Развитие способностей и положительных качеств.
- Умение компенсировать недостатки.
- Проявление лидерских качеств в сложных и критических ситуациях.
- Ошибки и просчеты.
- Отношение лидера к своим победам.
- Отношение лидера к трудностям и поражениям.
- Взаимоотношения с близкими людьми.
- Взаимоотношения с соратниками.
- Взаимоотношения с противниками.
- Завершение лидерской карьеры.
- Взгляд современников и потомков.

Историко-биографический метод полезно использовать во взаимодействии с другими образовательными методиками, например, кейс-методом.

ПРИМЕР 1. Стартовая площадка

Стартовая площадка — то, что человек получает при рождении и в первые годы жизни независимо от личных способностей, усилий и заслуг. Сюда входят следующие данные:

- Состояние здоровья.
- Происхождение (кто родители?).
- Социальное и имущественное положение.
- Воспитание в семье.
- Образование.
- Отношение родителей к талантам ребенка.
- Общественная среда.

- Положение и уровень жизни в стране.

Подробный анализ стартовой площадки поможет правильно оценить и понять возможности и дальнейшие действия лидера. Высокая стартовая площадка благоприятствует успешной карьере человека, раннему развитию его способностей. И наоборот — труднее всего реализовать свои таланты сиротам, представителям социальных низов, а также представителям поколений, чье детство и юность выпали на период войн, социальных потрясений и революций. Для достижения успеха таким людям требуется приложить гораздо больше усилий, а некоторые сферы деятельности бывают для них закрыты вовсе (например, дипломатия). Однако на примере этих судеб можно научиться преодолевать собственные трудности, развивать характер и целеустремленность.

ПРИМЕР 2. Поиск призвания

Лидеры по-разному находили свое призвание. Конечно, внешнее преимущество было у тех, кому удавалось определить свой жизненный путь достаточно рано. Например, Сергей Радонежский еще в детстве узнал свое призвание. Однако случалось и по-другому. Например, у Джона Уэсли, основателя методистской церкви, проповеднический дар раскрылся лишь в зрелые годы.

Многие лидеры стремились максимально реализовать все грани своей личности. Они не ограничивались успехом в одном виде деятельности, а продолжали искать в себе, развивать и применять различные дары. Например, Дмитрий Балашов был одновременно выдающимся ученым, писателем, общественным деятелем, киноактером, а также мастером декоративно-прикладного искусства и везде достигал высокого уровня. Секрет успеха таких лидеров — в их постоянном стремлении максимально раскрыть все данные Богом способности, в последовательной реализации тезиса: кто талантлив в одной области — может быть талантлив и в другой.

ПРИМЕР 3. Соотношение сильных и слабых сторон

Для изучения этого вопроса наиболее полезными являются биографии лидеров, имевших препятствия для карьеры: низкую стартовую площадку, проблемы со здоровьем, недостаток способностей... Например, античный оратор Демосфен и итальянский проповедник Савонарола (один из предтеч Реформации) в юности были косноязычны. Русский святой Сергей Радонежский в детстве серьезно отставал в учебе от сверстников. Давид Ливингстон, происходя из бедной шотландской семьи, в 10 лет пошел работать на фабрику и все же сумел стать врачом, выдающимся миссионером и ученым. Композитор Людвиг ван Бетховен потерял слух, а писатель Николай Островский рано сделался инвалидом. Никита Хрущев имел невысокий культурный уровень и явные пробелы в образовании. Однако эти деятели успешно компенсировали свои недостатки, развивая сильные качества, прежде всего — целеустремленность и волю к победе.

Впрочем, изучение этого вопроса будет продуктивным на примере практически любой биографии, поскольку все выдающиеся деятели имели недостатки и трудности, которые вынуждены были преодолевать для достижения своей цели.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Прочитайте одну биографическую книгу о лидере. Проанализируйте биографию героя, используя историко-биографический метод. Напишите заметку (пост) небольшого объема. Расскажите об этом лидере своим друзьям. Обсудите с ними уроки лидерства, извлеченные из биографии героя.

2. Напишите короткий отзыв на один из биографических фильмов о лидере (замечательном человеке), используя следующие вопросы:

- а) Как и в чем определяет герой свое призвание?
- б) Как повлияли на его выбор историческая ситуация и личные обстоятельства жизни?

- в) Как развивается характер героя?
- г) Какие качества хотели подчеркнуть в своем герое создатели фильма?
- д) Насколько, по вашему мнению, достоверен этот образ?

9.3. КЕЙС-МЕТОД И ИЗУЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА³⁵

В данной главе представлен материал, касающийся одного из эффективных подходов в образовательном процессе — кейс-метода. В работе изложены теоретические основы и методические рекомендации по составлению и использованию кейсов в процессе изучения лидерства. Во второй части главы приведены два коротких кейса, которые можно использовать в процессе преподавания лидерства.

9.3.1. Определение и краткая история кейс-метода

Метод «кейс-стади» (англ., case study — изучение случая), иначе называемый кейс-методом, методом кейсов, анализом ситуаций или ситуационным анализом, широко используется во всем мире как один из методов преподавания различных дисциплин³⁶.

Одно из наиболее известных определений метода конкретных ситуаций было сформулировано в 1954 г. в издании, посвященном применению метода конкретных ситуаций, в Гарвардской школе бизнеса: «Это метод обучения, когда студенты и преподаватели участвуют в непосредственных дискуссиях по проблемам или случаям (cases) деловой практики. Примеры случаев обычно готовятся в письменном виде как отражение актуальных проблем, изучаются студентами, затем обсуждаются ими самостоятельно, что дает основу для совместных дискуссий и обсуждений в аудитории под руководством преподавателя»³⁷.

В настоящее время многие учебные заведения, занимающиеся подготовкой специалистов для сферы организационной деятельности, в той или иной степени используют кейс-метод преподавания. Представленные в виде письменных документов, кейсы — это разработанные на основе действительных, реальных историй (документов) ситуации, искусственно моделируемые для достижения определенных образовательных целей.

Существует несколько способов использования кейсов в преподавании. Назовем два основных: в качестве практических примеров реальных ситуаций для иллюстрации преподаваемого материала и в качестве проблемных ситуаций, где студентам необходимо найти решение. Первый подход основан на применении предварительно рассмотренных общих принципов и правил, в то время как второй подход является индуктивным и подразумевает формирование правил и навыков решения проблем исходя из предложенной ситуации.

Основным компонентом кейс-метода в преподавании является описание конкретной (реальной или правдоподобной) ситуации, составленное таким образом, чтобы предоставить студентам достаточно широкое поле для активизации или закрепления приобретенных знаний либо приобретения новых практических навыков принятия решений в реальных ситуациях. Ключевыми вопросами при работе с кейсами могут быть: в чем состоит проблема? какие действия вы считаете правильными? что может произойти и к чему может привести, если...? попадали ли вы в подобные обстоятельства? что бы вы сделали? что можно было сделать лучше? как вы можете решить эту проблему? какая информация требуется дополнительно? При изучении лидерства с помощью кейс-метода происходит «погружение» студента в определенные обстоятельства, требующие собственного понимания ситуации, оценки обстановки, определения проблемы и ее сути. Обучаемый формирует свою роль в решении проблемы и вырабатывает определенную линию поведения. Во время подведения итогов нередко происходит коррекция своих взглядов на явление под

влиянием групповых дискуссий, мнений и опыта других участников.

9.3.2. Рекомендации по разработке кейса

В поместных церквах Евразии изучение основ лидерства достаточно распространено. Часто используются библейские тексты (истории, ситуации, биографии). Очень редко, однако, в практике преподавания (обучения) используются кейсы. Это означает, что необходимо разрабатывать кейсы с целью их дальнейшего использования в образовательном процессе.

В хорошем кейсе можно обнаружить достаточно проблем, и он должен содержать несколько возможных вариантов решений. В тексте кейса может присутствовать и противоречивая информация (которая всегда присутствует в реальных условиях), усиливающая многовариантность выбора решения. Хороший кейс стимулирует участников учебного процесса обсуждать, размышлять, сомневаться, выбирать альтернативы, предлагать, утверждать и аргументировать.

При составлении кейса необходимо помнить: он обязательно должен заключать в себе определенную проблему, которую следует внимательно изучить, проанализировать и предложить необходимое решение, обоснованное с учетом критериев и условий, а также теоретических знаний и практических навыков.

Этапы разработки кейса

1. Идея кейса. В первую очередь необходимо определить основную идею кейса, а именно те проблемы и вопросы, которые будут находиться в центре его внимания (например, принятие решений, разрешение конфликтов, эффективность различных стилей лидерства и т. д.).

2. Сбор информации. Для сбора информации можно использовать один или несколько источников: (а) личный опыт; (б) открытые источники (различные сведения, опубликованные в открытом доступе, а также периодические издания, книги); (в) беседы и интервью с отдельными людьми; и др.

3. Разработка текста кейса. Данный этап следует начать с описания ситуации в целом: времени и места действия, главного действующего лица (лиц), с чем оно столкнулось, факторов, обуславливающих сложность ситуации.

Информация может быть представлена в различной последовательности: хронологической, в соответствии с планом интервью или согласно некоторой модели или схемы (например, историческая справка, структура организации, описание проблемы от общего к частному или наоборот). Факты могут сопровождаться оценками, цитатами. В качестве способа представления информации можно использовать, например, диалог участников, интервью либо описательное изложение определенных фактов.

Кейс должен вызывать интерес, желание проанализировать полученную информацию и предложить свое решение. Некоторые авторы сравнивают написание кейса с созданием детективной истории: необходимо держать читателей в напряжении и поддерживать их интерес к проблеме на протяжении всего текста.

34 Данный параграф — сокращенный и переработанный текст работы Татьяны Кирилловны Никольской, кандидата исторических наук, зав. кафедрой Истории Церкви СПбХУ. См.: Никольская Т. К. Историко-биографический метод: теория и практика изучения лидерства / Т. К. Никольская // Общие и специальные методы изучения лидерства / под ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — С. 147–172. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2).

35 Данная глава — сокращенный и переработанный текст работы Григория Амброжейчика, Марины Кононенко и Александра Негрова. См.: Амброжейчик Г. А. К вопросу о составлении и использовании кейс-метода в изучении лидерства / Г. А. Амброжейчик, М. Р. Кононенко, А. И. Негров // Общие и специальные методы изучения лидерства / под ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — С. 321–375. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2).

36 См.: Stake R. E. The Art of Case Study Research / R. E. Stake. — Sage, 1995; Yin R. K. Applications of case study research / Robert K. Yin. — 2nd ed. — London: Sage Publications, 2003; Еремин А. С. Обеспечение учебной работы с использованием кейс-метода / А. С. Еремин // Инновации в образовании. — 2010. — № 4. — С. 77–90.

37 Зобов А. М. Метод изучения ситуаций (case study) в образовании: его история и применение [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

www.elitarium.ru/2006/02/09/metod_izuchenija_situacijj_case_study_v_obrazovanii_eg_o_istorija_i_primenenie.html

10. Учебные кейсы

10.1. УЧЕБНЫЙ КЕЙС: ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО³⁸

Автор: В. Л. ТРЕНОГИН

Церковный Совет, рассматривая кандидатуру Романа на должность руководителя Реабилитационного Центра (далее: РЦ), видел его кандидатуру как верного и порядочного христианина «со стажем», имевшего полуторагодовой опыт управления РЦ, рассчитанного на 12 человек. В принципе все было хорошо, если бы не одна особенность в его характере, так как по натуре своей он был флегматиком. Приняв РЦ, он приступил к своей работе с радостью как к новой интересной и почетной возможности в своей жизни. РЦ, руководителем которого он стал, был крупнее и рассчитан на 42 человека. До того как Роман стал руководителем, Реабилитационный Центр уже успешно работал 10 лет и благодаря высокому проценту людей, получивших исцеление от наркотической и алкогольной зависимостей, стал известным не только в своей области, но и в других городах России. Это была хорошо отлаженная структура, имевшая, казалось бы, незыблемый авторитет, и для Романа было очень престижно встать во главе такого успешного «корабля».

Основной задачей Романа стало формирование новой команды служащих. Приняв руководство таким сложным хозяйством, он старался удержать его «на плаву», особенно вкладываясь в развитие материальной базы РЦ. В то же время он не уделял достаточно времени выстраиванию отношений с людьми, человек он был спокойный, не конфликтный,

отношения с людьми у него складывались ровные, конфликтных ситуаций старался избегать, никто не оспаривал его авторитет как руководителя РЦ. Приезжая в РЦ, Роман обходил территорию, осматривал, как идут дела и распределял людей для работы. После этого он обычно находился в своей комнате, работая на компьютере. Роман был честный, принципиальный христианин, не допускавший греха в своей жизни. Также как руководитель христианского РЦ он не «закрывал глаза», если видел, что реабилитанты нарушают правила распорядка Реабилитационного Центра.

Особенность работы в РЦ заключается в том, что руководитель должен быть человеком, эмоционально сопереживающим тем людям, которые приходят на реабилитацию, он должен быть с ними рядом, особенно в трудное для них время первых дней пребывания на территории РЦ. Ему нужно обязательно встречаться с людьми, общаться и беседовать с ними, если нужно, работать вместе с ними. Только тогда они будут принимать его как человека, достойного доверия, будут способны открывать ему свои сердца. Именно элемент эмоционального лидерства очень важен в развитии отношений между руководителем и реабилитантами. Люди, привыкшие врать и прятать свои преступления, не могут сразу открыться руководителю и принять власть как добро в своей жизни. К сожалению, Роман не уделял душевному общению должного внимания. Люди, не имея близкого контакта со своим духовным наставником, не могли доверять ему свои проблемы. Постепенно лидерство в РЦ начали захватывать лицемеры, люди, внешне соблюдающие правила РЦ, но внутренне живущие по своим греховным принципам. Незаметно для руководителя в РЦ начали развиваться «дедовщина» и унижение наставниками своих подопечных. Наставники посылали своих подопечных за сигаретами, и те, не в силах противостоять моральному давлению, были вынуждены подчиняться.

Первые признаки кризиса стали заметны после того, как количество людей, выехавших из РЦ, резко увеличилось. Люди уходили, будучи разочарованы декларируемыми

христианскими принципами и греховной реальностью, царящей в РЦ. Реакция Романа на эту ситуацию была равнодушной, он не мог разобраться в истинных мотивах бегства людей, ему не хватало душевности и эмоционального сопереживания для того, чтобы раскрыть истинные мотивы покидающих его людей. Ситуация становилась все хуже и хуже. Христиане из поместной церкви (большинство из которых сами в прошлом зависимые, прошедшие реабилитацию и избавившиеся от наркотической зависимости) приезжали в РЦ для того, чтобы поддержать, пообщаться с людьми и провести библейские уроки, но служители РЦ игнорировали, а порой и саботировали эти встречи, не отпуская на них людей. Когда об этом говорили Роману, он не соглашался с доводами, считая, что на его служителей наговаривают, а на самом деле в его «ведомстве» все в порядке. Зная о плохой моральной обстановке, люди отказывались ехать на реабилитацию в РЦ. Авторитет РЦ, заработанный за 10 лет успешной работы, разваливался на глазах. Последним ударом был грех старшей сестры, которая вступила в лесбийские отношения с одной из реабилитанток. Человек, который был «правой рукой» Романа, ушел с позором и скандалом. Это породило цепную реакцию бегства из РЦ разочаровавшихся людей.

Некоторые люди, находившиеся в РЦ, пытались донести до руководителя информацию о негативной ситуации среди наставников, но Роман никак не поддерживал тех, кто посылал ему сигналы о помощи. Не получая моральной и эмоциональной поддержки от руководителя, не понимая, что происходит, разочарованные люди продолжали уходить из РЦ. Он не пытался сплотить и поддержать людей, которым была не равнодушна ситуация в РЦ, не вдохновлял их и не ставил перед ними никаких целей, но просто старался сохранить имеющийся «статус кво».

Дело дошло до того, что летом Реабилитационный Центр вместимостью 42 человека оказался почти пустым. Количество реабилитантов снизилось до семи, а в некоторые недели опускалось до четырех человек! На вопрос «почему в РЦ такая необычная ситуация?» Роман спокойно отвечал, что это

сезонная тенденция и осенью все изменится. Кризис достиг своего апогея, стало ясно, что руководитель РЦ не в состоянии исправить ситуацию. Люди, приходившие на реабилитацию, попадали в атмосферу лжи и двуличия, поэтому не было никакого смысла приглашать новых людей на реабилитацию, так как она потеряла свою эффективность.

Церковный Совет неоднократно пытался помочь Роману в сложившейся ситуации, но он каждый раз сохранял невозмутимое спокойствие, удивляясь, как такое очередное вопиющее нарушение правил пребывания в РЦ могло «пройти мимо него» незаметным. После очередного анализа ситуации на Церковном Совете было принято болезненное решение: направить в помощь Роману еще одного человека, который также имел опыт руководства в служении реабилитации, но Роман отказался от сотрудничества с ним. Тогда ему было предложено начать искать себе другое место работы, на что он и согласился.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Какова роль эмоций в нашем служении?
2. Как повлияла эмоциональность Романа на выстраивание отношений между людьми?
3. Что бы вы посоветовали для исправления этой ситуации?
4. Доверили бы вы такому человеку служение в церкви?

10.2. УЧЕБНЫЙ КЕЙС: ЦЕРКОВЬ «ВОЗРОЖДЕНИЕ»: ПРОБЛЕМАТИКА ОБЪЕДИНЕНИЯ³⁹

Автор: О. В. ПИТЕРИН

Полтора года назад церковь «Возрождение» пережила необычное по нашим временам событие — объединение. Три сравнительно небольшие общины приняли решение объединиться, и вот теперь совершали путь веры совместно. Когда прошла первая волна эйфории и воодушевления, пришло осознание глубин тех процессов, которые были вызваны этим объединением. Вот три наиболее явные.

Во-первых, руководство. Подходы к управлению церковью каждого пастора весьма отличались друг от друга, и хотя была определена новая структура взаимодействия, все же каждый пастор привык к самостоятельности. Соответственно, каждая из трех лидерских команд служителей, привыкшая к определенному стилю руководства, испытывала трудности в подчинении и взаимодействии с пасторами и друг с другом.

Во-вторых, литургия. К моменту объединения в церквях сложились определенные представления о проведении собраний, преподавании Слова Божьего и проповеди, стиле их подачи. Также существовали прочные предубеждения по поводу служения талантами и дарами. Богословие, музыкальные вкусы и духовные «пристрастия» тоже весьма отличались. Таким образом, каждая община имела свое представление о литургии и церкви как таковой.

В-третьих, видение и стратегия его достижения. Конечно, в вопросах воли Божьей было общее понимание по ключевым вопросам, таким как возрастание в вере, проповедь Евангелия, семейные ценности, молитвенная жизнь, духовная зрелость и т. д. Однако представления о стратегии достижения этих целей и утверждения их были различны.

Таким образом, церкви необходимы были структурные решения. С одной стороны, такое разнообразие во взглядах на устройство церкви могло быть преимуществом, когда дополнение разностей и ресурсов принесло бы обогащение, но, с другой стороны, чтобы все это работало на благо созидания новой общины, требовалось принять ряд назревших организационных решений.

История церкви «Возрождение», пастор Александр

Церковь «Возрождение» начала свою жизнь в 1995 году. Это было «детище» Александра, который стоял у истоков основания церкви. Община начала свое становление в момент, когда волна пробуждения 90-х годов уже прошла. Поэтому никогда церковь не переживала бурного роста или спада численности. С тех пор церковь постепенно росла, в основном за счет личной евангелизации. С ростом церкви усиливалась группа лидеров-служителей, подбирались таланты и дарования. К моменту объединения церковь насчитывала примерно 80 человек. Община была зарегистрирована, имела статус юридического лица. Пастор Александр был на полном временном служении, получал зарплату. Также в церкви был бухгалтер, которая занималась отчетной документацией и административными вопросами. Она тоже состояла в оплачиваемом штате церкви.

В «Возрождении» был ряд служений, которые существовали в основном за счет посвященной группы служителей. Все они были волонтерами. В этой группе наблюдались близкие, доверительные отношения, выстроенные годами. Служители дорожили этими отношениями. Все они были посвященными делу служения, жертвенными людьми, с сильной самомотивацией. Дни рождения, годовщины и различные праздники нередко они проводили вместе. С убежденностью можно сказать, что все они были друзьями и их взаимоотношения были шире, чем требовалось для функционирования церкви.

Примерно четверть церкви была вовлечена в активную жизнь служения. На особом уровне было поставлено служение Словом. Трепетное отношение к проповеди передавалось всей церкви. Музыкальное служение собрало достаточное число талантливых людей, поэтому время поклонения на собраниях было вдохновляющим. На особом счету было ученичество, постоянные семинары, лекции и даже трехгодичный библейский колледж. Церковь была активно вовлечена в межцерковный проект библейской школы. Детское служение насчитывало несколько возрастных групп и росло за счет группы талантливых учителей воскресной школы. Театральное служение делало каждый церковный праздник интересным

и привлекательным. Домашние группы, молодежные собрания, частые выезды в летние лагеря и на совместные пикники делали общину единой, крепкой и привлекательной.

Таким образом, церковь «Возрождение» была самодостаточной общиной, которая самостоятельно начала свое существование, прошла путь становления и никогда не была зависимой от спонсоров.

Две другие церкви к моменту объединения существовали без регистрации, не имели освобожденных служителей, хотя и поддерживали их финансово, имели неустойчивые команды лидеров-служителей и были численно меньше. Собственно, руководство этих церквей и выдвинуло предложение об объединении. Пастор Александр и совет церкви «Возрождение» решение принимали взвешенно, искали воли Божьей и согласились единогласно. Но фактически произошло не объединение церквей, а поглощение церковью «Возрождение» двух маленьких общин.

Проблематика: пасторы и их ответственность

С момента объединения была определена иерархия и ответственность пасторов. Так, пастор Александр был поставлен старшим среди равных пасторов. Также была определена ответственность каждого пастора за определенные направления церковных служений. Таким образом, служители и лидеры попали под власть тех пасторов, которым ранее не подчинялись, и столкнулись со стилями управления, которые ранее не испытывали. При этом все были вовлечены в новые взаимоотношения. Это и вызвало определенные конфликты с лидерами-служителями.

Пастор Александр в основном использовал демократический стиль руководства. Он привык работать с самомотивированной лидерской группой служителей, которые были «специалистами», знающими свое дело. Это было отработано

в сложившейся команде и приносило свои плоды, но при создании новой группы служителей, как ему показалось, требовался директивный стиль управления.

Пастор Петр, из второй церкви, был приверженцем директивного стиля управления. Прежде он имел длительный опыт работы в большом объединении. Но такой подход в отношении опытных служителей, которые привыкли креативно мыслить, приносил разочарования, что привело к тому, что некоторые стали оставлять служения. К тому же у пастора Петра было много работы за пределами церкви, что приводило к пробуксовке в тех служениях, за которые он нес ответственность.

Пастор Алексей пришел к объединению практически без команды — жена и одна сестра, дьякон церкви. Он не очень пользовался авторитетом у лидеров-служителей, скорее рассматривался как равный в лидерской группе.

Таким образом, встал первый вопрос: какое должностное положение стоит отвести каждому пастору?

Проблематика: служители и взаимоотношения

В то время как руководство пыталось управлять церковью «тремя головами» и по-разному, служения стали «пробуксовывать». Фактически как церковь «Возрождение» поглотила две другие общины, так и группа лидеров служений «Возрождения» поглотила соответственно группы служителей этих общин. Это выразилось в том, что более сильная и ответственная группа служителей не только сохранила свои позиции в служениях, но и расширила круг своей ответственности. Напротив, часть служителей, которые рассматривали объединение как возможность устраниваться от служения, сдали свои позиции и оставили свою ответственность. Нельзя сказать, что это была «конкуренция», скорее сложившийся подход к служению в каждой общине, разные

условия служения и различная мотивация. Поэтому некоторые служители оказались чрезмерно перегружены, другие — обижены за свою невостребованность. Также невыстроенные взаимоотношения между пасторами и лидерами служений весьма мешали здоровой жизнедеятельности церкви.

Таким образом, вставал второй вопрос: как сохранить, дополнить и управлять командой, привыкшей служить в разных условиях, откликающейся на разные стили руководства и имеющей различную мотивацию?

Проблематика: видение и стратегия его достижения

У церкви «Возрождение» было видение, основанное на выдержке из Послания Апостола Павла к Титу 2:11–14: «Ибо явилась благодать Божия, спасительная для всех человеков, научающая нас, чтобы мы, отвергнув нечестие и мирские похоти, целомудренно, праведно и благочестиво жили в нынешнем веке, ожидая блаженного упования и явления славы великого Бога и Спасителя нашего Иисуса Христа, Который дал Себя за нас, чтобы избавить нас от всякого беззакония и очистить Себе народ особенный, ревностный к добрым делам». Церковь видела свое призвание в спасении людей через благодать Божию, обучение их и снаряжение на служение.

При соединении на самом деле никто не оговаривал вопросы видения, скорее виделось исполнение воли Бога, чтобы быть в единстве. Но по прошествии времени стало понятно, что быть вместе — это полдела, также необходим определенный вектор, куда это единство направить. Прежнее видение не было воспринято пасторским советом, а новое как таковое не предложено. Церковь как бы существовала без цели, но при этом росла.

Таким образом, назревал третий вопрос: как подойти к разработке видения и стратегии?

Вместо заключения

Пастор Александр задумывался: есть ли общий путь для объединенной церкви или стоит вернуться к прежнему существованию трех церквей? как организовать служение? каким образом выстроить взаимоотношения между пасторами и лидерами-служителями? как вернуться к тому видению, которое в «Возрождении» было от начала, или стоит искать новое? Может быть, есть решение, стоящее за пределами сложившейся ситуации как некая другая парадигма, и суть не в том, чтобы быть вместе или разойтись?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как создавать новые команды в условиях объединения?
2. Как управлять командой, откликающейся на определенный стиль руководства?
3. Какое должностное положение стоит отвести второму и третьему пасторам?
4. Как подойти к разработке видения и стратегии?

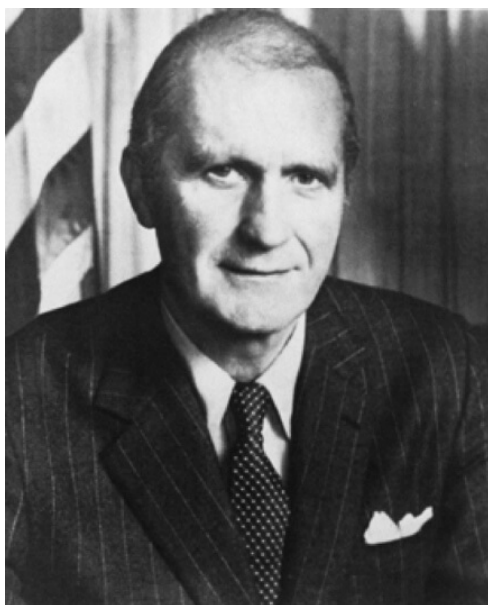
10.3. УЧЕБНЫЙ КЕЙС: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ КАЧЕСТВА М. БОЛДРИДЖА

Автор кейса: А. И. Негров

В 80-х годах качество продукции, производимой в США, было низким. Возрастающая конкуренция в мировой экономике заставила многие предприятия пересмотреть свое отношение к качеству. В августе 1987 г. конгрессом США была учреждена

национальная премия им. М. Болдриджа. Целью данной премии явилось повышение значимости качества в работе американских компаний. Создание премии совпало с возрождением американской промышленности.

Американская модель легла в основу 40 национальных конкурсов качества (Бразилия, Гонконг, Израиль, Сингапур, Египет, Шри-Ланка и др.), в том числе оказала влияние на разработку европейской модели совершенствования (EFQM) и модели Японской премии качества.



Премия была названа именем Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige), который с 1981-го по 1987 г. являлся секретарем торговли (Secretary of Commerce). Он погиб в 1987 г. во время родео.

Болдридж оказал огромное влияние на улучшение и эффективность работы правительственной администрации, а также был активным сторонником идеи присуждения премии качества промышленным компаниям по результатам их работы и качеству продукции.

Первоначально было решено присуждать премию им. М. Болдриджа трем категориям компаний:

- производственным компаниям;
- компаниям обслуживания;

- компаниям малого бизнеса, занимающимся производством или обслуживанием, с общей численностью работников не более 500 человек.

Однако в последние годы этот список пополнился еще двумя категориями:

- образовательные учреждения;
- предприятия здравоохранения.

Премия им. М. Болдриджа присуждается не более чем двум компаниям в каждой категории. Она присуждается ежегодно предприятиям-победителям на конкурсной основе. От компаний, претендующих на премию, требуется представить документацию на свою систему качества и заявление на участие в конкурсе.

Затем совет ревизоров (examiners board), состоящий из 150 экспертов по качеству, представляющих промышленность, правительство и университеты, рассматривает просьбу компании в соответствии с принятой процедурой.

Критерии модели Болдриджа включают семь основных индикаторов успешности предприятия. Победителей премии отбирают путем оценки по всем семи группам критериев с использованием 1000-балльной шкалы. Поэтому отсутствие даже одного критерия сильно понижает шансы организации на получение премии. Критерии сгруппированы по семи категориям:

1. Руководство (лидерство).
2. Стратегическое планирование.
3. Ориентация на потребителя.
4. Измерение, анализ и управление знаниями.
5. Ориентация на персонал.
6. Ориентация на процессы.
7. Результаты.

И дополнительная категория, которая не содержит критерии, а дает общую информацию об организации, — профиль организации.

Схема взаимосвязи критериев представлена на рисунке:



Рассмотрим подробнее содержание каждой категории и отдельных ее показателей:

1. Лидерство (120 баллов)

Категория оценивает, как руководители устанавливают цели, направление развития, понимают важность потребителя, необходимость инноваций и обучения. Также здесь оценивается, как руководство организации устанавливает контакты с обществом и осознает свою социальную ответственность.

1.1. Лидерство руководителей (70 баллов)

Показатель отражает, как лидеры управляют компанией, какова система управления, как руководители понимают бизнес-процесс. Делается ли акцент на те действия, которые обеспечивают достижение высокой производительности и эффективности?

1.2. Ответственность перед обществом и государством (50 баллов)

Оценивается, как организация выполняет свои обязательства перед государством и обществом, гарантирует этическое

поведение с партнерами, а также поддерживает имидж добропорядочной компании.

2. Стратегическое планирование (85 баллов)

Категория затрагивает вопросы стратегического и оперативного планирования, реализации планов, а также измерения и оценки степени их выполнения (невыполнения). Категория подчеркивает, что ключевыми элементами при разработке стратегии и оценке степени ее реализации являются качество и ориентация на потребителя.

2.1. Разработка стратегии (40 баллов)

Показатель оценивает, как в организации разрабатываются стратегические направления и устанавливаются цели, ориентированные на усиление бизнес-процесса, повышение конкурентоспособности и гарантирующие успех в будущем.

2.2. Реализация стратегии (45 баллов)

Показатель отражает, каким образом в организации достигаются поставленные цели. Определяется, как отслеживается динамика выполнения стратегических планов. Цель показателя — оценить, насколько принятые стратегии способствуют достижению организационных целей.

3. Ориентация на потребителя и рынок (85 баллов)

Категория оценивает, как организация понимает требования потребителей и рынка, удовлетворяет их запросы и ожидания, повышая тем самым лояльность к себе. Категория подчеркивает важность информации относительно удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей.

3.1. Изучение потребителей и рынка (40 баллов)

Показатель включает оценку ключевых этапов бизнес-процесса организации, касающихся получения информации и накопления знаний об уже имеющихся и будущих потребителях и рынках, с целью предложить продукт или

услугу, максимально отвечающую ожиданиям клиентов и, возможно, их скрытым потребностям, а также реагировать на изменения рынка и бизнес-среды.

3.2. Взаимоотношения с потребителем и его удовлетворенность (45 баллов)

Показатель предполагает оценку этапов бизнес-процесса, на которых происходит непосредственный контакт с потребителем, а также определяется уровень удовлетворенности клиентов с целью сохранения уже имеющихся и приобретения новых клиентов, а также развитие новых рыночных возможностей.

4. Измерение, анализ и управление на основе знаний (90 баллов)

Категория является фундаментом модели совершенствования, охватывая всю ключевую информацию по измерению эффективности и анализу бизнес-процесса, а также накопленные организационные знания для проведения улучшений и достижения конкурентоспособности.

4.1. Измерение и анализ деятельности организации (45 баллов)

Показатель характеризует процессы использования данных и информации для измерения бизнес-процесса, а также анализа деятельности по планированию и проведению улучшений. Необходимость измерения и анализа обусловлена постановкой задачи эффективного управления бизнес-процессом в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды организации.

4.2. Информация и управление на основе знаний (45 баллов)

Показатель оценивает, насколько гарантировано высокое качество и своевременность поступления информации для всех ее пользователей — работников, поставщиков, партнеров и потребителей. Также оценивается, как организация аккумулирует и управляет интеллектуальным потенциалом с целью повышения организационной эффективности и инновационности.

5. Важность человеческих ресурсов (85 баллов)

В категории оценивается опыт управления человеческими ресурсами, включая создание и поддержание благоприятной атмосферы на рабочих местах, а также внутренний потенциал и способность работников и организации в целом адаптироваться к изменениям. Категория затрагивает вопросы развития человеческих ресурсов в соответствии с потребностями системы менеджмента и стратегическими целями. Важность человеческих ресурсов предполагает их планирование, и это составляет одно из направлений, оцениваемых в Категории 2 «Стратегическое планирование».

5.1. Условия работы (35 баллов)

Показатель отражает, как организовано рабочее время в организации, как решаются вопросы найма, заработной платы, карьерного роста, мотивации, поощрения и вознаграждения и т. д. Создаются ли такие условия для работников, где они могли бы реализовать себя и тем самым внести максимальный вклад в совершенствование организации.

5.2. Обучение и мотивация работников (25 баллов)

Показатель включает обучение, тренинги и профессиональную переподготовку персонала на рабочем месте (или с отрывом от производства). Оцениваются системы мотивации, карьерного развития, нацеленные на удовлетворение текущих потребностей работников и создание благоприятной рабочей атмосферы.

5.3. Удовлетворенность и уровень жизни работников (25 баллов)

Показатель призван оценить внутренний климат организации: как определяется удовлетворенность (или неудовлетворенность) работников. Признаются ли разнообразные потребности работников, и как уровень их удовлетворения влияет на создание благоприятного рабочего климата в организации и мотивацию работников на решение поставленных задач.

6. Оперативное управление (85 баллов)

Категория является ключевой для процесса создания ценностей. Здесь устанавливаются требования к эффективности процессов разработки, производства, реализации продукции и услуг, оценки и анализа процессов совершенствования и организационного обучения, отношений с клиентами, поставщиками и партнерами.

6.1. Процесс создания ценностей (50 баллов)

Показатель включает оценку основного продукта (услуги) организации и того, насколько бизнес-процесс настроен на создание ценностей для потребителя и других заинтересованных сторон, а также усиление позиций организации на рынке.

6.2. Вспомогательные процессы (35 баллов)

Показатель оценивает вспомогательные процессы организации, способствующие улучшению основного бизнес-процесса. Вспомогательные процессы зависят от внутренних организационных потребностей и должны быть скоординированы и объединены с целью достижения эффективных связей внутри основного бизнес-процесса. Вспомогательные процессы — это бухгалтерский учет, связи с общественностью, финансовая, юридическая и другая административная деятельность.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ. Бизнес-результаты (450 баллов)

В этой категории учитывается потребительская оценка производимых организацией продуктов и услуг, оценка рыночного и финансового положения компании, социальной ответственности, оценка показателей производственного процесса и деятельности по совершенствованию. Таким образом, основная цель Категории 7 — оценить продукт (услугу) с точки зрения потребителей и рынка, посмотреть, как деятельность организации отражается в качественных и количественных показателях бизнес-процесса, какие

результаты приносит индивидуальное и организационное обучение. Таким образом, данная категория является источником оперативной информации для улучшения производимых продуктов и услуг, анализа и совершенствования бизнес-процесса в рамках принятой организационной стратегии.

7.1. Результаты производства продуктов и услуг (100 баллов)

Показатель оценивает произведенные организацией продукты (услуги). Цель — определить уровень качества и проследить динамику повышения (снижения) удовлетворенности клиентов, их лояльности, укрепления позитивного имиджа компании.

7.2. Ориентация на потребителя (70 баллов)

Показатель включает оценку результатов работы с потребителем. Целью является показать, насколько хорошо организация понимает нужды клиентов, стремится повысить уровень их лояльности и увеличить число повторных обращений. Показатель также создает положительный имидж в глазах потребителя.

7.3. Финансы и маркетинг (70 баллов)

Показатель включает оценку финансовых и рыночных результатов работы организации. Цель — понимание положения компании на рынке, а также своего потенциала и возможностей.

7.4. Человеческие ресурсы (70 баллов)

Оцениваются человеческие ресурсы организации с целью показать, насколько успешно в компании создается благоприятная для продуктивной работы атмосфера, а также условия для обучения работников.

7.5. Эффективность деятельности (70 баллов)

Показатель затрагивает другие результаты, не охваченные показателями 7.1–7.4, способствующие совершенствованию организации в рамках принятой стратегии и установленных целей.

7.6. Лидерство и социальная ответственность (70 баллов)

Показатель оценивает ключевые результаты деятельности организации в социальной сфере, то, как организация поддерживает свой позитивный имидж в глазах общественности, как лидеры понимают социальную ответственность бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какое понимание стратегического планирования заложено в национальной премии им. М. Болдриджа? По представлениям учредителей премии, каковы причинно-следственные связи статического планирования в общей схеме управления качеством организации?

2. В системе оценки премии бизнес-результаты компании составляют 450 баллов. Каким образом, судя по схеме, стратегическое планирование влияет на бизнес-результаты? На какие результаты стратегическое планирование оказывает наибольшее или наименьшее влияние?

3. Подумайте, каким образом наличие или отсутствие стратегического планирования влияет на результаты организаций?

Список дополнительных материалов

а) Книги

Библия: Книги Священного Писания Ветхого и Нового Заветов.

Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха: пер. с англ. / К. Бланшар. — СПб.: Питер, 2008.

Кови Стивен. Лидерство, основанное на принципах: пер. с англ. / Стивен Кови. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Манц Чарльз К. Уроки лидерства Иисуса Христа: Практические уроки для современной жизни / Чарльз К. Манц; худ.-оформ. А. Киричук. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.

Маршалл Т. Библейское понимание лидерства / Т. Маршалл. — К.: Ин-т развития христианского лидерства, 2009.

Нравственные и духовные аспекты лидерства / под. ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова, В. А. Сарапулова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2014. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 1).

Общие и специальные методы изучения лидерства / под. ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2).

Сарапулов В. А. Личностные факторы христианского лидерства / В. А. Сарапулов. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2016. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 3).

Селезнева Е. В. Лидерство: учеб. [для бакалавров] / Е. В. Селезнева. — М.: Юрайт, 2013.

Уроки лидерства: пер. с англ. / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн. — М.: Эксмо, 2006.

б) Видеоматериалы

Материалы на канале ВШЛ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.youtube.com/LeadershipSPbCU

Александр Негров. Уроки лидерства (10 видео) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.youtube.com/playlist?list=PLB2946341F471AF9C

Александр Негров. Организационное лидерство (16 видео) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.youtube.com/playlist?list=PLWiOlr5IoLjygvfr1swIQ4-3TQZKW4aKY

Владимир Сарапулов. Педагогика и лидерство (13 видео) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.youtube.com/playlist?list=PLWiOlr5IoLjz8CuC_EzZ8OqgbTZh01OC1

Об авторе: НЕГРОВ АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ — доктор философии (Ph. D.), основатель и президент Института изучения лидерства (Hodos Institute, США / www.hodosinstitute.com), заведующий кафедрой лидерологии Санкт-Петербургского христианского университета.
anegrov@hodosinstitute.com, anegrov@spbcu.ru

По вопросам приобретения книг обращаться
Ассоциация «Духовное возрождение»
ул. Выговского, 1, г. Ирпень, Украина
тел.: (044) 227-55-22, (067) 451- 79- 57
e-mail: info@asr-rm.org

МПП «Триада С», м. Коростень, вул. Жовтнева, 52
тел.: (067) 327-27-55, e-mail: amaksimenko@bigmir.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 945 від
12.06.2002 року
Printed in Ukraine

38 См.: Треногин В. Л. Учебный кейс: Эмоциональное лидерство / В. Л. Треногин // Общие и специальные методы изучения лидерства / под ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова. — СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — С. 361–363. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2).

39 См.: Питерин О. В. Учебный кейс: церковь «Возрождение»: проблематика объединения / О. В. Питерин // Общие и специальные методы изучения лидерства / под ред. Ю. Н. Красниковой, А. И. Негрова / СПб.: Санкт-Петербург. христианский ун-т, 2015. — С. 370–375. — (Серия: «Лидерство: теория и практика»; вып. 2).