

3. Он мотивирует и вдохновляет их начать движение и продолжать двигаться в этом направлении до тех пор, пока они не исполнят это видение.

В процессе достижения этого образцовые преобразовательные лидеры практикуют пять действий³. Это то, что лидеры делают, чтобы помочь людям двигаться. Когда эффективные лидеры на высоте, они:

1. Видят видение. Лидеры бросают вызов существующему положению дел и идут на риск, чтобы исполнить высшее Божье призвание.
2. Делятся видением. Лидеры завоевывают сердца своих последователей с помощью страстного видения Божьей славы.
3. Перемещают видение. Лидеры создают команды, которые будут действовать в соответствии с видением.
4. Показывают видение. Лидеры подтверждают достоверность видения своим последователям, лично показывая пример и планируя маленькие победы, чтобы показать, что видение работает.
5. Поддерживают видение. Лидеры укрепляют сердца людей, удерживая их сосредоточенными на окончательной цели, одобряя их и их вклады и радуясь их достижениям.

Это вписывается в наше состоящее из трех частей определение лидерства:

Лидер начинает с того, где люди находятся сейчас, и бросает вызов существующему положению дел с помощью нового видения возможностей (действие 1). Затем он показывает людям, куда они могут пойти (действие 2). Он утверждает новое направление и ориентирует людей в соответствии с ним (действие 2). Затем он наделяет их силой, мотивирует и вдохновляет их начать и продолжать двигаться в этом направлении, чтобы исполнить видение (действия 3-5).

Эти пять действий эффективных лидеров обобщены в следующей таблице:

Обобщение пяти действий образцовых лидеров				
Действие	Что делает лидер	Действия лидера, связанные с видением	Действия лидера, связанные с людьми	Действия лидера, связанные с тремя частями лидерства
1. Разжигающие огонь	Лидер идет к горе с Богом, мечтает и видит видения будущего.	Видит видение	Четко видит их будущий потенциал и предназначение	1
2. Бросающие огонь	Лидер спускается с горы и делится тем видением, которое увидел, с людьми таким образом, чтобы они четко его увидели и страстно приняли.	Делится видением	Увлекает их сердца видением их собственного будущего.	2
3. Созидающие огонь	Лидер создает команду, которая возьмет на себя ответственность за то, чтобы практически действовать на основе видения и претворить его в жизнь	Перемещает видение	Создает из них команду и наделяет их полномочиями действовать согласно видению и претворить его в жизнь.	3

³ Эти пять методов образцовых лидеров соответствуют (хотя и несколько нечетко) пяти лидерским методам, изложенным в книге Кузеса и Познера «Проблема лидерства» (1995 г.). Кроме того, некоторые из наших советов по совершенствованию адаптированы из их книги «Проверка методов лидерства: пособие участника».

4. Глотающие огонь	Лидер демонстрирует, что видение будет работать, показывая личный пример и начиная с маленьких побед.	Показывает видение	Показывает людям личный пример и укрепляет веру в то, что видение будет работать.	3
5. Поддерживаю щие огонь	Лидер побуждает людей стремиться к видению, сосредоточившись на конечной цели, признавая вклады и празднуя достижения.	Поддерживает видение	Укрепляет и ободряет людей продолжать действовать и в конце концов претворить в жизнь видение для их будущего.	3

Глава 2

Лидеры видят видение

Хорошие христианские лидеры стремятся к самому лучшему, что есть у Бога! Они бросают вызов существующему положению дел. Они молятся и ищут новые возможности.

Хорошие лидеры являются первопроходцами. Они постоянно ищут новые возможности сделать то, что никто никогда раньше не делал. Они не удовлетворяются тем, чтобы всего лишь поддерживать существующее положение дел. Питер Друкер сказал: «Люди достигают результатов благодаря исследованию возможностей, а не благодаря решению проблем. Решая проблемы, человек может надеяться только на восстановление обычного состояния дел». Лидеры также не ждут, когда обстоятельства поведут их к переменам, но сами являются инициаторами перемен. Они не термометры, а термостаты! Они не идут туда, куда ведет дорога, но устремляются туда, где нет дорог, и сами прокладывают новые тропы.

Хорошие лидеры жаждут значительных перемен. Они ищут лица Божьего, чтобы обрести все лучшее, что у Него есть.

Кроме того, они жаждут значительных перемен. Они ищут лица Божьего, чтобы обрести все лучшее, что у Него есть. Они хотят воскресить умирающую церковь, поднять убыточное предприятие, начать какое-то новое радикальное служение или дело или произвести революцию в уже существующем процессе. Они хотят мобилизовывать других несмотря на сильную инертность или сопротивление. Возможно, они не изменят мир, но они страстно стремятся произвести значительные перемены.

Кроме того, лидеры видят огромный потенциал, который Бог вложил в их последователей — их дары, таланты и призвания. Куда бы они ни посмотрели, лидеры видят божественные возможности и потенциал.

Посмотрите на эти провидческие утверждения, сделанные Иисусом и другими новозаветными лидерами:

«Да будут все едино, как Ты, Отче, во Мне, и Я в Тебе, так и они да будут в Нас едино, — да уверует мир, что Ты послал Меня. И славу, которую Ты дал Мне, Я дал им: да будут едино, как Мы едино» (Ин. 17:21-22).

«И проповедано будет сие Евангелие Царствия по всей вселенной, во свидетельство всем народам; и тогда придет конец» (Мф. 24:14).

«Да даст вам, по богатству славы Своей, крепко утвердиться Духом Его во внутреннем человеке, верою вселиться Христу в сердца ваши, чтобы вы, укорененные и утвержденные в любви, могли постигнуть со всеми святыми, что широта и долгота, и глубина и высота, и уразуметь превосходящую разумение любовь Христову, дабы вам исполниться всею полнотою Божиею» (Еф. 3:16-19).

«К совершению святых, на дело служения, для созидания Тела Христова, доколе все придем в единство веры и познания Сына Божия, в мужа совершенного, в меру полного возраста Христова; дабы мы не были более младенцами, колеблющимися и

увлекающимися всяким ветром учения, по лукавству человеков, по хитрому искусству обольщения, но истинною любовью все возвращали в Того, Который есть глава Христос» (Еф. 4:12-15).

«Но вы — род избранный, царственное священство, народ святой, люди, взятые в удел, дабы возвещать совершенства Призвавшего вас из тьмы в чудный Свой свет» (1 Пет. 2:9).

«О том, что мы видели и слышали, возвещаем вам, чтобы и вы имели общение с нами: а наше общение — с Отцом и Сыном Его, Иисусом Христом» (1 Ин. 1:3).

Без сомнения, все эти утверждения являются пророческими и доктринальными (как обычно люди их истолковывают), но в первую очередь они являются заявлениями о **видении!** Бог — самый главный Провидец! Он — самый главный инициатор перемен! Именно поэтому Писание от начала до конца полно лидерского видения.

«...пред Богом... животворящим мертвых и называющим несуществующее, как существующее» (Рим. 4:17).

Таким образом, лидеры не удовлетворяются тем, чтобы просто выжить. Лидеры хотят преобразовать; они не удовлетворяются тем, чтобы только поддерживать все как есть. Это — одно из главных различий между лидерами и духовными менеджерами (управляющими). Лидеры ведут за собой людей. Они идут впереди. Они начинают поиски нового порядка. Они осваивают новые, иногда опасные, и всегда непредсказуемые территории. Они ведут нас в такие места, где мы никогда раньше не бывали и которые мы, наверное, никогда бы не нашли сами. Менеджеры, напротив, поддерживают существующий порядок. Они организуют и утверждают необходимые процедуры и контроль.

Лидеры хотят преобразовать; они не удовлетворяются тем, чтобы только поддерживать все как есть.

Когда лидер начинает искать новые возможности, он во многих случаях еще не имеет четкого видения того, каким будет будущее. Это придет позже. Сначала он обычно будет чувствовать, что ему брошен вызов и перед ним открываются новые возможности. Это будет сопровождаться восхищением и приливом сил, но он вряд ли сможет дать этому точное определение. Скорее всего, он увидит некоторые общие стратегические моменты, но наверняка не все технические детали. Поэтому он не должен испытывать дискомфорта из-за неопределенности и неуверенности, но должен быть способным давать определения и изменять их по мере продвижения вперед.⁴ Вот почему менеджеры часто обвиняют лидеров в том, что те поступают по наитию, полагаясь на ощущения!

Кроме того, видение лидера будет обычно развиваться во взаимодействии и с людьми, и со внешним контекстом организации. Хорошие видения динамичны, они будут изменяться, и новое видение обычно будет лучше предыдущего!

Образцовые лидеры бросают вызов существующему положению дел

Являясь инициаторами перемен, лидеры будут:

- Молиться и мечтать. С этого все начинается. Мы должны стремиться к высшей Божьей цели. Лидеры ранней церкви видели, насколько это важно:

«В эти дни, когда умножились ученики, произошел у Еллинистов ропот на Евреев за то, что вдовицы их пренебрегаемы были в ежедневном раздаянии потребностей. Тогда двенадцать Апостолов, созвав множество учеников, сказали: нехорошо нам, оставив слово Божие, пещись о столах. Итак, братия, выберите из среды себя семь человек изведанных, исполненных Святого Духа и мудрости; их поставим на эту службу, а мы постоянно пребудем в молитве и служении слова» (Деян. 6:1-4).

⁴ Это поможет вам определить свое место на шкале «менеджер — лидер»: насколько комфортно вы чувствуете себя, когда есть неопределенность? Способны ли вы двигаться вперед, когда вы еще даже не знаете, куда направляетесь? Более подробно эти различия между лидерами и менеджерами рассмотрены в книге Малькольма Уэббера «Лидерство, построенное Духом» №5 — «Лидеры и менеджеры».

Конечно, они научились этому у Иисуса, который проводил много времени в присутствии Своего Отца.

Кроме того, в Деян. 13:1-3 новое видение апостольского служения Павла и Варнавы родилось во время продолжительного пребывания пред Богом.

«Когда они служили Господу и постились, Дух Святой сказал: отделите Мне Варнаву и Савла на дело, к которому Я призвал их» (Деян. 13:2).

Молитва и мечтания требуют времени. Следовательно, мы должны научиться милостиво освобождаться от занятости, которая оказывается напрасной тратой времени. Мы должны учиться говорить «нет».

Эффективные лидеры не должны позволять проблемам сегодняшнего дня одолевать их настолько, чтобы потерять из виду возможности завтрашнего дня.

Иисус говорил Своим ученикам отводить время для того, чтобы освежать свои Ветхий Завет с Богом, дабы они не «перегорели», выполняя обязанности служения (Мк. 6:30-32):

«Он сказал им: пойдите вы одни в пустынное место и отдохните немного, — ибо много было приходящих и отходящих, так что и есть им было некогда. И отправились в пустынное место в лодке одни» (Мк. 6:31-32).

Внешняя эффективность нашего служения никогда не превзойдет качества нашей внутренней жизни в Боге.

- Подчиняться Богу. Для того, чтобы быть эффективным, видение лидера должно прийти от Бога. Без него мы не сможем совершить ничего ценного:

«Пребудьте во Мне, и Я в вас. Как ветвь не может приносить плода сама собою, если не будет на лозе: так и вы, если не будете во Мне. Я есмь лоза, а вы ветви; кто пребывает во Мне, и Я в нем, тот приносит много плода; ибо без Меня не можете делать ничего» (Ин. 15:4-5).

Павел понимал, что он был силен как лидер только тогда, когда уповал на Бога:

«Но Господь сказал мне: "довольно для тебя благодати Моей, ибо сила Моя совершается в немощи". И потому я гораздо охотнее буду хвалиться своими немощами, чтобы обитала во мне сила Христова» (2 Кор. 12:9).

Истинное видение приходит от Бога. Затем оно становится видением самого лидера, которым он может страстно делиться с другими. Без божественной инициации видение человека остается просто человеческими амбициями.

«Ибо во множестве сновидений, как и во множестве слов, — много суеты; но ты бойся Бога» (Еккл. 5:6).

- Постоянно стремиться вверх. Всегда можно найти новый способ усовершенствовать любую организацию. Бог приготовил для нас великие вещи, и когда мы будем искать Его лица, Он покажет нам Свое видение:

«Не видел того глаз, не слышало ухо, и не приходило то на сердце человеку, что приготовил Бог любящим Его. А нам Бог открыл это Духом Своим; ибо Дух все пронизывает, и глубины Божии» (1 Кор. 2:9-10).

Давайте будем стремиться к высшему Божьему замыслу!

- Относиться к каждой обязанности как к приключению в неисследованной, дикой местности. Если лидеры хотят вдохновить людей на лучшее, они должны находить или создавать для людей возможности превосходить себя в исследовании новых территорий и достижении трудных целей. Кроме того, они должны делать обязанности служения или работы приятными и интересными. Исследователи обнаружили, что уместный юмор способствует ценному единению и сплочению членов команды.
- Искать таланты. Это должно стать частью вашего повседневного мышления. Постоянно высматривайте таланты. Не ждите, когда у вас возникнет конкретная нужда. Наблюдайте за людьми. Обращайте внимание на их слова и поступки. Если они выглядят многообещающими, вступайте с ними в контакт. Завязывайте взаимоотношения. Поговорите с людьми об их работе и об их стремлениях в Боге. Узнайте об их сильных сторонах, их опыте, их прошлом. Таланты и ресурсы для превосходства уже имеются; их просто нужно раскрыть. Бог созидает Свою церковь.

Он уже наделил людей вокруг вас многими дарами и способностями (1 Кор. 12:7). Лидеры видят возможности повсюду — особенно в людях, которые уже находятся рядом с ними. К сожалению, слишком многие лидеры жалуются, что у них нет хороших людей, хотя на самом деле они окружены такими людьми со всех сторон!

- Ставить под сомнение существующее положение дел и убивать «священных коров». Конечно, определенные стандартные методы и процедуры важны для успеха организации, но многие из них являются просто традициями. Эффективные лидеры безжалостно исследуют все в своих организациях. Утверждение «Мы всегда так делали» — недостаточная причина для того, чтобы продолжать это делать и впредь. Есть ли лучший способ сделать это? Может, лучше вообще сделать что-то другое? Почему это надо делать именно так? Зачем вообще это делать? Иисус бросал вызов религиозному статус-кво своего времени. Фактически, само Евангелие — это не что иное, как вызов существующему положению дел, когда человек пребывает во грехе и в смерти.

Иисус, величайший Лидер из всех, постоянно выступал против существующего положения дел. Он выступал против мертвой религии, греха, духовной слепоты и отчуждения от Бога. Его не интересовали постепенные улучшения — Он пришел и объявил о приходе совершенно нового Царства!

Иисус, величайший Лидер из всех, постоянно выступал против существующего положения дел.

Апостол, пророк, евангелист, учитель, пастор — все они должны быть инициаторами перемен, стремящимися к высшей Божьей цели для Его народа.

- Собирать новые идеи как внутри организации, так и за ее пределами. Часто люди, которые занимались каким-то делом много лет, придумали новые, лучшие методы — но никто ни разу не поинтересовался их мнением! Кроме того, за пределами каждой организации есть большое поле новаторских идей. Лидеры учатся. Они постоянно исследуют новые территории — даже в тех сферах, которые совершенно не связаны с их родом деятельности и не имеют с ним ничего общего. Эффективным лидерам необязательно самим придумывать все новые идеи; они замечают и развивают те полезные перемены, которые придумывают или иницируют другие люди. Хороший лидер может оказаться не настолько умным, чтобы самому придумать хорошую идею, но по крайней мере он достаточно умен, чтобы подмечать хорошие идеи! Впрочем, не нужно просто слепо копировать; исследуйте и адаптируйте чужие идеи к вашей ситуации. Развивайте отношение «Укради идею!» Как можно больше участвуйте в здоровом творческом обмене с другими людьми.
- Находить что-то, что нужно исправить. Подход «Если не поломано — не трогай!» часто не подходит для истинного лидера. Может, все работает хорошо, но можно ли сделать еще лучше? Наивность может стать лучшим другом лидера в решении новых задач. Люди будут терпеть его глупые вопросы, пока он будет выяснять, какие усовершенствования необходимо осуществить; а его свежий, нестандартный подход может привести к концептуальному прорыву, необходимому для качественного скачка в эффективности организации.
- Верить в своих людей. Люди — это не проблемы, с которыми нужно разобраться; их следует воспринимать не как «нахлебников», но как потенциальных даятелей. На самом деле люди — это Божий дар церкви или служению; поэтому уверенность в них равняется вере в Бога, который дал их. Воистину эффективный лидер часто будет известен тем, что он верит в своих людей больше, чем они сами в себя верят. Хорошие лидеры видят потенциальное будущее в людях и бросают им вызов исполнить Божье предназначение. Неуверенные лидеры, напротив, часто будут проецировать свою собственную неуверенность на своих последователей. То, что лидер видит в своих людях, во многом определяется тем, что он сам из себя представляет. Его мнения о способностях его людей достигать успеха основываются на его восприятии своих собственных лидерских способностей.
- Мудро назначать людей. Организации часто совершают ошибку, поручая своим лучшим людям заниматься решением проблем. Лидеры, напротив, поручают людям заниматься возможностями. Конечно, проблемы нужно решать, но источником жизненной силы для наших церквей и служений являются возможности. Решение проблемы помогает остановить и предотвратить ущерб, но использование

возможности производит рост и новую жизнь. Возможности — это наши связи с будущим.

- Обновлять свои команды. Даже самые лучшие команды застаиваются и нуждаются в «оживлении». Спустя какое-то время все члены команды начинают думать одинаково. Введение в команду новых людей приносит свежий взгляд и силы. Лидеры также требуют, чтобы их люди взаимодействовали с другими и прислушивались к новым идеям.
- Вести своих людей в постоянном обучении. Всем нам нужно постоянно расширять базу своих ресурсов и навыков через чтение книг, посещение различных курсов, участие в семинарах, изучение периодики. Хорошие лидер и те, кто следует за ними, учатся всю жизнь.
- Иметь множество идей. Для того, чтобы иметь хорошие идеи, нужно иметь много таких идей. Другими словами, если у вас есть много хороших идей, в конце концов вы найдете ту, которая вам нужна!

«Отпускай хлеб твой по водам, потому что по прошествии многих дней опять найдешь его» (Еккл. 11:1).

- Искать возможности прославлять Бога. Христианские лидеры прежде всего должны искать возможности прославлять Бога и наилучшим образом выполнять Его предназначение.

Поскольку лидеры всегда устремляются в неизведанное, они должны быть готовы обдуманно и расчетливо рисковать.

Образцовые лидеры идут на риск

Поскольку лидеры постоянно идут навстречу неведомому, им приходится рисковать. Они готовы экспериментировать. В своих поисках нового и лучшего лидеры открыты для новых идей. Подобно Петру, они готовы «выйти из лодки» — покинуть свои зоны комфорта (Мф. 14:29). Они готовы слушать других и пробовать непроверенные подходы, соглашаясь с риском потерпеть неудачу, который сопровождает всякий эксперимент.

Живые организмы меняются. Без постоянного притока новых идей организация атрофируется. Даже самые передовые организации принимают на вооружение методы, которые становятся традициями. Эти традиции навязывают определенные способы мышления, которые становятся ограничениями и делают невозможным решение новых проблем или использование новых возможностей. Лидер является главным инициатором перемен в организации. Следовательно, на нем лежит ответственность за то, чтобы выявлять эти препятствия и вести своих людей к освобождению от тех ограничений и «потолков», которые они сами себе навязали.

Такое мышление «без ограничений» всегда связано с риском. Успешные лидеры часто признают, что потерпели множество неудач, прежде чем достичь успеха, а знаменитостям часто приписывают слова о том, что им потребовались годы, чтобы стать успешными в одночасье. Вы никогда не преуспеете, если не будете готовы потерпеть неудачу, а быть готовым потерпеть неудачу означает идти на определенный риск. Это необязательно означает ставить на карту все, но обдуманный риск должен быть нормой. Одно из важных различий между лидером и бюрократом заключается в том, что лидер склонен поощрять других не избегать рискованных действий, а исследовать неведомое и учиться на ошибках, принимая их как неизбежную цену, которую мы платим за новшества, перемены и обучение.

Мы учимся на неудачах⁵. Следовательно, неудачи — это хорошо, а хорошие неудачи — еще лучше, поскольку мы сможем научиться большему. Неудачи — прекрасный учитель, если ученик согласен учиться. Самая лучшая неудача — это та, которая происходит быстро, чтобы мы смогли извлечь из нее урок, прежде чем успеем вложить слишком многое в провальную стратегию.

Неудачи — прекрасный учитель, если ученик согласен учиться.

С ранних лет жизни мы узнаем, что неудачи связаны с неприятием и насмешками; поэтому многим людям оказывается сложно согласиться с риском потерпеть неудачу. Возможно, в притче Иисуса о талантах рабом, который зарыл в землю доверенные ему господином средства, двигал именно страх неудачи (Мф. 25:14-30). Будучи спрошен,

⁵ Мы подразумеваем стратегические неудачи, но не моральное падение!

почему он ничего не сделал с тем, что имел, он ответил, что боялся, что совершит какую-нибудь ошибку, и поэтому решил сохранить то, что имел.

Страх неудачи парализует лидеров. Представьте себе, что вы стоите на краю широкой и глубокой пропасти между двумя скалами с камнями на дне, и вам велют прыгать! В такой ситуации нет места ошибкам. А теперь представьте узкий и неглубокий провал с глубоким озером чистой прохладной воды на дне, и вам велют прыгать. В этой ситуации можно и ошибиться — особенно в жаркий день!

Один мой друг научил одного из моих сыновей ходить на руках. Первое, что он сделал — это велел моему сыну встать на руки, а затем упасть вперед, а сам ловил его. Когда он проделал это несколько раз, мой сын преодолел свой естественный страх перед падением вперед. Если хотите знать, страх перед падением вперед — это самое большое препятствие для людей, которые учатся ходить на руках. Но после того, как мой сын пару раз упал вперед, он понял, что падать на самом деле не так уж и больно. Это придало ему смелости продолжать осваивать это новое умение. Поэтому для того, чтобы учить людей ходить на руках (или делать что-то другое радикально необычное) вы прежде всего должны создать среду, снижающую цену неудачи. Именно так обстоит дело с лидерством. Лидер должен понизить цену неудачи для своих людей. Он должен предоставить им возможность совершать ошибки, но не быть парализованными ими.

Вспомните, как вы осваивали новый вид спорта или учились играть на музыкальном инструменте. Разве у вас все получилось безупречно с первого раза? Конечно же, нет! Когда вы начинали, вам пришлось идти на риск — риск потерпеть неудачу. Готовность идти на риск и признать возможность неудачи являются обязательными условиями эффективного лидерства. Каждый раз, когда вы начинаете вести людей в каких-либо больших переменах (в этом и заключается суть лидерства — помогать людям переходить с того места, где они находятся сейчас, в другое, лучшее место), вы, вероятно, столкнетесь с противостоянием, и у вас, возможно, что-то не получится — по крайней мере, поначалу. Но вы все равно не должны сдаваться! Риск и возможность потерпеть неудачу — это неотъемлемые элементы лидерства.

Одну преподавательницу балета однажды спросили о ее молодых ученицах: «А вы можете наперед сказать, станет ли девочка прима-балериной?» Преподавательница ответила, что хотя все девочки с детства весьма гибки и проворны, примами становятся те, кто не стесняется показаться глупыми. Это — еще одна черта хорошего лидера: он готов пойти на риск и попробовать что-то новое.

Всю жизнь учась и рискуя, лидеры:

- Организовывают небольшие эксперименты. Лидеры экспериментируют с новыми подходами к старым проблемам, и это дешевле обходится на ранних стадиях нововведений. Когда у вас есть новая идея или подход в отношении нового служения, пробуйте ее поскорей. Не ждите, пока вы доведете ее до совершенства. С другой стороны, не ставьте на карту все ради новой идеи.
- Создают безопасную среду для экспериментов других людей. Лидер задает тон в творческом климате организации. Если лидер требует совершенства и не допускает никаких ошибок, он задушит видение. Если вы ожидаете от тех, кого ведете за собой, проявления инициативы и риска, вы должны дать им возможность чувствовать себя уверенно и в безопасности, когда они будут это делать. Старайтесь по возможности максимально снизить цену неудачи. Приветствуйте новаторские решения и обеспечивайте людей ресурсами, необходимыми для их поддержания и подкрепления. Кроме того, лидеры поощряют других идти риск, идя на риск сами. Они показывают пример и указывают путь.

Лидер задает тон в творческом климате организации.

- Останавливают негативизм. Принизить новые идеи очень легко. «Если не поломано — не чини» — это мантра тех, кто не может расстаться со знакомой территорией. «Это слишком сложно»; «Это не сработает»; «Мы никогда так раньше не делали». Подобно пожарным, заливающим огонь водой, такие люди топят новшества и угашают энтузиазм. Лидеры должны препятствовать такому негативизму, поскольку он лишает людей сил, и помогать людям увидеть те возможности, которые принесут перемены. Члены одной организации договорились, что каждый раз, когда кого-либо из них уличат в таком «тушении», он должен будет класть двадцать пять центов в общий фонд. Когда члены команды стали каждый

день следить друг за другом, их боевой дух весьма возрос — как, впрочем, и количество новых идей!

- Работают даже с теми идеями, которые поначалу кажутся странными. Источник жизненных сил каждой организации кроется в постоянном притоке нового вдохновения от Бога. Новшества редко появляются в полностью завершенном виде, «готовыми к употреблению»; обычно они требуют взращивания. Дайте каждой идее хотя бы один шанс. Если вы слишком поспешно отвергаете новые идеи, вы будете терять хорошие идеи, а также отучите людей предлагать идеи в будущем, вселив в них боязнь оказаться отвергнутыми. Люди, которые знают, что их идеи получат обдуманную и сбалансированную оценку, с большей вероятностью будут продолжать предлагать идеи.
- Оказывают почет тем, кто рискует. Это поднимает боевой дух и напоминает людям о необходимости идти на риск. Кроме того, нужно вознаграждать не только успехи, но и хорошие попытки.
- Разбирают каждую неудачу и каждый успех. Большинство новшеств терпят крах. Несмотря на искушение позволить болезненным воспоминаниям остаться в прошлом, уроки, которые можно извлечь из этих неудач, слишком ценны, чтобы их игнорировать. Особенно стоит учиться на неудачах других людей — эти ошибки обходятся нам дешевле всего! Задавайте себе следующие вопросы: «Что мы сделали хорошо? Что мы сделали плохо? Какие уроки мы можем из этого извлечь? Как мы можем сделать это лучше в следующий раз?»
- Полагаются на Бога. Молитесь, чтобы Бог вел вас по новым путям возможностей исполнения Его целей. Он — величайший Новатор!

Три горизонта

Эффективная церковь или христианское служение будут сосредоточены одновременно на трех временных горизонтах:

1. Заниматься текущими обязанностями, расширяя и отстаивая основные существующие служения.
2. Развивать возникающие идеи, стратегии и процессы. Это — будущие служения, которые пока еще не движутся с максимальной скоростью. Эти инициативы требуют внимания, и для того, чтобы они были эффективными и приносили плод, их нужно созидать. Некоторые из них станут основными процессами в будущем — особенно когда некоторые из старых основных служений будут полностью реализованы или потеряют актуальность.
3. Сеять семена для завтрашнего дня. Здоровые организации поощряют творчество и новшества, глядя наперед. Не все эти семена принесут обильный урожай, поэтому необходимо одновременно развивать множество различных инициатив. Мы должны прислушиваться к Святому Духу — Он знает о будущем все!

Эта модель охватывает зрелую, развивающуюся и начальную фазы жизненного цикла организации. Главный лидер ответственен за то, чтобы нужные люди сосредоточились на нужных горизонтах. Дары и призвания, требующиеся для выполнения имеющихся обязанностей, для разработки новых стратегий и для определения реальных направлений движения в будущем весьма отличаются друг от друга:

1. Для выполнения имеющихся обязанностей (первый горизонт) требуются эффективные менеджеры.
2. Для разработки будущих стратегий (второй горизонт) требуются строители — типичные «предприниматели», или лидеры-менеджеры, которые смогут реально связать далеко идущее видение с необходимыми повседневными реалиями организации.
3. Для выявления и создания реальных будущих возможностей (третий горизонт) требуются люди, способные всесторонне рассматривать проблемы — люди, имеющие видение.

Как совершенствоваться

Ниже перечислены несколько практических способов совершенствования в этой области лидерства:

- Составьте список всех задач, за которые вы ответственны. Затем спросите себя в отношении каждой из них: «Почему я делаю это именно так? Почему я вообще это

делаю? Можно ли это делать лучше? Нужно ли вообще этим заниматься? Может, это должен делать кто-то другой?»

- Регулярно спрашивайте своих лидеров: «Какие конкретные действия вы предпринимали на прошлой неделе, чтобы повысить свою эффективность на этой неделе?» Когда вы будете спрашивать, будьте готовы сами ответить на свой вопрос. Прodelайте это несколько недель подряд, чтобы люди поняли, что вы относитесь к этому серьезно.
- Когда вы будете проводить лидерские собрания, отведите значительную часть времени (по меньшей мере 25%) усовершенствованию процессов и развитию новых идей. Вдобавок к этому проводите достаточно много времени, ища лица Божьего и ожидая, когда Он явит вам Свое видение (Деян. 13:2).
- Спросите своих людей, что особенно раздражает их в вашей организации. Измените те вещи, которые упоминаются чаще всего как препятствия к эффективности. Обязательно исправьте все процессы, которые люди называют неработающими. Кроме того, прекратите делать все то, что признано ненужным.
- Культивируйте позитивное отношение к своим людям. Целенаправленно ищите в них хорошие стороны, ищите потенциал.
- Ищите новые идеи. Посещайте церкви и служения, которые эффективны в тех сферах, где вы слабы.
- Пробуйте что-то новое. Сначала попробуйте на чем-то малом, извлеките из этого уроки, а затем пробуйте снова.
- Вознаграждайте тех, кто идет на риск. Публично выражайте им свое одобрение. Предоставьте им возможность рассказать о своем опыте и поделиться тем, чему они научились.
- Читайте биографии Божьих «революционеров» — людей, которые бросали вызов существовавшему положению дел и начинали новые великие вещи. Учитесь у них.
- Пересматривайте свое собственное видение. Выявите «три горизонта» в вашем служении. Будьте при этом конкретны.

Библейские упражнения

1. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые бросали вызов существующему положению дел.
2. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые разумно рисковали.

Глава 3

Лидеры делятся видением

Как мы увидели, лидер определяет видение, однако одного этого недостаточно. Мало иметь великую цель. Лидер должен поделиться этой целью с людьми, которых он хочет повести за собой. Духовные лидеры должны делиться своим видением. Слово «делиться» здесь имеет двоякий смысл. Эффективные лидеры доносят видение (делятся им) таким образом, что их последователи лично принимают (разделяют) его.

Прежде чем ожидать, что люди последуют за ним, лидер должен позаботиться о том, чтобы они были правильно *ориентированы* в соответствии с его видением. Это означает, что они будут понимать его и лично примут его. Лидеры, имеющие видение, часто совершают ошибку, пытаясь перескочить от утверждения видения к движению в этом видении. Второй стадией, стадией ориентации, не следует пренебрегать, и ее не следует «проскакать».

Главным инструментом ориентации является общение, коммуникация. Для того, чтобы видение было эффективным, оно должно быть донесено до людей ясно, страстно и достоверно. Ясно — чтобы люди знали, куда идти; страстно — чтобы они захотели пойти; достоверно — чтобы они согласились последовать за лидером, которому доверяют.

Для того, чтобы видение было эффективным, оно должно быть донесено до людей ясно, страстно и достоверно.

Без четкого и убедительного видения вы не сможете никого никуда повести. Лидеры завоевывают сердца своих последователей страстным видением.

Посмотрите, как Иисус поделился Великим Поручением:

«И приблизившись Иисус сказал им: дана Мне всякая власть на небе и на земле. Итак идите, научите все народы, крестя их во имя Отца и Сына и Святого Духа, уча их соблюдать все, что Я повелел вам; и се, Я с вами во все дни до скончания века» (Мф. 28:18-20).

Оно не было подробным, но было четким и простым. А что было бы, если бы Иисус сказал: «Знаете, Я понятия не имею, что будет дальше. Я не знаю, что вам теперь делать. Почему бы вам не разделиться на малые группы, чтобы обсудить этот вопрос, а потом посмотрим, что вы придумаете?» Видение, которым поделился Иисус, было страстным и четким.

Итак, лидеры представляют себе будущее и делятся этим видением. Лидеры видят то, что другие еще не видели. Лидеры видят то, что выходит за пределы нормального, ординарного, ожидаемого. Они глядят сквозь время и представляют то большее, что лежит впереди. Поступая так, они разрушают все ограничения, которые удерживают людей.

Лидеры пробивают потолки

Лидеры, которые не видят будущих возможностей, вместо разрушения ограничений могут сами устанавливать ограничения в сердцах и в жизни своих последователей. Затем эти люди могут принимать эти ограничения как свои собственные, так что они станут для людей «потолками», которые останутся с ними на всю жизнь.

У слонов прекрасная память, но они не очень-то умны. Когда слонята еще маленькие, дрессировщики привязывают их к палке, вбитой в землю. Слоны неоднократно пытаются сорваться с привязи, но после сотни попыток понимают, что это невозможно. В этот момент включается их «слоновья память», и они на всю жизнь запоминают, что с привязи сорваться невозможно. В их жизни устанавливается ограничение. После этого вбитый в землю большой кол можно заменить небольшой палкой, которая не сможет выдержать рывок слона. Поскольку слона в раннем детстве научили, что он не сможет освободиться от привязи, он даже не будет пытаться вырваться на свободу — даже когда станет достаточно сильным, чтобы вырвать из земли любой кол. Точно так же многие люди ограничены в своей жизни негативными словами своих родителей, учителей или духовных лидеров и переживаниями прошлого, которые стали для них «потолками», не дающими подняться и исполнить высшее Божье предназначение.

Хорошие лидеры пробивают потолки! Видение связано с возможностью, а не с вероятностью. Вероятность — это просто сохранение существующего положения дел, а лидерство — это движение в другое место. Вероятные вещи скорее всего будут происходить, когда настоящее будет просто переходить в будущее, где нет необходимости в возможных вещах. Однако для лидера-провидца, воображение которого не знает ограничений и пределов, угнетающих сердца и умы большинства людей, возможно все! Эффективные лидеры смотрят за пределы ожидаемого в сфере возможного. Они смотрят за пределы нормального в сверхъестественную сферу Бога.

Эффективные лидеры смотрят за пределы нормального в сверхъестественную сферу Бога.

Все новые дела начинаются с мышления возможностей, а ясность и сила этого видения поможет лидеру перенести отверженность, неудачи и разочарования, которыми неизбежно сопровождается всякая по-настоящему новая инициатива. Вдохновенное Богом видение лидера действует на организацию как магнит. Оно притягивает энергию людей. Оно приглашает и привлекает людей жертвенно участвовать в божественной миссии. Видение лидера фокусирует энергию организации. Лидеры видят возможности будущего и делятся своим видением с теми, кого ведут за собой. Видения — это концептуализации, но они становятся реальностью, когда лидеры выражают их в конкретных понятиях. Точно так же, как архитекторы чертят чертежи, а инженеры строят модели, лидеры находят способы выражения своих надежд относительно будущего, и тогда видение становится подобным линзе, которая фокусирует непреломленные лучи света. Чем яснее видение, тем убедительнее оно для всех последователей. Лидер должен быть способен четко выразить видение независимо от степени участия других людей в его формировании. Он должен хранить видение сфокусированным. Для того, чтобы помочь себе сначала внутренне прояснить, а затем внешне выразить свое видение, лидеры должны:

- Определить Божью волю. У Бога есть весьма конкретные цели для нашей жизни и служения. В чем они заключаются? Если наше видение не основывается на Божьей воле и Его предназначении, оно ни к чему не приведет. «Без Меня не можете делать ничего» (Ин. 15:5). «Вся праведность наша — как запачканная одежда» (Ис. 64:6). Его видение должно стать нашим видением.
- Подумать о прошлом. Размышления о прошлом (рефлексия) усиливают нашу способность думать о том, что впереди. Когда мы размышляем о событиях нашей жизни, — и о горах, и о долинах, — мы можем выявить свои сильные и слабые стороны, а также парадигмы, модели и схемы, которые привели нас к настоящему и которые формируют основание, на котором будет построено наше будущее.
- Проверять предположения. Из-за своих предположений мы часто не видим новых решений и возможностей. Мы должны просить Бога помочь нам мыслить нестандартно. Посмотрите на разницу между «вертикальным» и «всесторонним», или «горизонтальным», мышлением. Вертикальное мышление начинается с одной концепции и затем развивает эту концепцию, пока не будет достигнуто решение. Горизонтальное мышление — это мышление, которое порождает альтернативные взгляды на проблему, прежде чем искать решение. Вертикальное и горизонтальное мышление подобны двум различным способам рытья ям. Логика — это инструмент, который используется для того, чтобы рыть более глубокие и широкие ямы, чтобы делать их гораздо лучше. Но если яма вырыта не в том месте, где нужно, тогда никакие усовершенствования не переместят ее в нужное место. Насколько бы очевидным это ни казалось каждому землекопу, все же продолжать копать на старом месте легче, чем начинать все сначала на новом месте. Короче говоря, вертикальное мышление — это когда мы углубляем старую яму, а горизонтальное мышление — это когда мы начинаем копать заново в другом месте. Несомненно, углубление уже имеющейся ямы внешне имеет свои преимущества, поскольку наполовину вырытая яма указывает четкое направление приложения дальнейших усилий. Кроме того, никому не будут платить за то, что он будет просто сидеть на месте, хотя может что-то сделать. Поскольку такие способности оценить невозможно, приходится платить людям и давать им повышения согласно видимым достижениям. Намного лучше вырыть яму внушительной глубины не там, где надо (даже если эта ошибка очевидна), чем просто сидеть и гадать, где начать копать. Однако многие ямы оказываются вырытыми недостаточно глубоко, многие — не там, где нужно, а прорывы обычно происходят, когда кто-то бросает частично вырытую яму и начинает все заново в другом месте.⁶
- Следовать внутреннему руководству Святого Духа. Видение на своих ранних стадиях может быть довольно смутным и неопределенным. Для того, чтобы новое видение стало четко выраженным, может потребоваться время. Поэтому вместо того, чтобы сражаться со словами на бумаге, нам лучше сделать что-то, что подсказывает нам наши внутренние побуждения, наша интуиция. Видения, подобно удаленным предметам, будут становиться яснее по мере нашего приближения к ним.
- Написать короткое изложение видения. Убедительное видение должно быть изложено в нескольких словах. Изложение видения должно отразить главную цель и природу новой инициативы. Кроме того, изложение видения должно быть ясным и страстным. Чем яснее и страстнее будет видение, тем больший огонь оно разожжет и тем легче будет выработать стратегию его достижения. Видение станет «стратегическим зонтиком» в том смысле, что оно будет описывать четкое стратегическое направление в обобщающих понятиях для всей организации. Общая природа главных целей видения сделает возможным формулирование более конкретных, тактических целей по мере возникновения возможностей и появления препятствий. Это видение укажет общее направление действий. Четко сформулированное видение дает людям на всех уровнях организации простой инструмент для запоминания, чтобы они могли ориентировать свои ценности, действия и решения на стратегические цели организации. Его простота также способствует четкости фокусировки. Благодаря минимизации количества целей повышается вероятность сосредоточенности организационных ресурсов.
- Жить в будущем. Святой Дух является Господом не только прошлого и настоящего, но и будущего. Мы должны спрашивать у Него, что ожидает в будущем наши церкви и

⁶ См. книгу Малькольма Уэббера «Христианское творчество».

служения. Чей взгляд на будущее доминирует в нашей жизни, в наших организациях и в наших стратегиях — Божий?

Лидеры вербуют людей

Лидеру недостаточно просто иметь великое видение — его последователи должны стать причастниками его мечты.

У вас может быть самая высокая цель в мире, но если вы не поделитесь этим видением со своими последователями, если вы не завоеуете их сердца, они не последуют за вами.

Вдохновенное Богом видение, будучи правильно переданным, сделает возможными позитивные перемены, сосредоточив коллективную энергию всех участников и создав в них посвящение и готовность принять на себя личную ответственность за успех организации. «Миллион свечей можно зажечь от одного огня».

Благочестивый лидер, имеющий сердце слуги, желает преобразить жизни своих последователей. Он не заинтересован в том, чтобы люди просто механически следовали его видению. Он хочет, чтобы они искренне разделили его видение. Поэтому он стремится завоевать их сердца этим видением. Он избегает искушения использовать принуждающую власть, власть наград или позиционную власть для того, чтобы люди последовали за ним.

Благочестивый лидер, имеющий сердце слуги, желает преобразить жизни своих последователей.

Иногда христианские лидеры имеют хорошие цели, но пытаются навязать эти цели своим последователям. Они становятся авторитарными, придирчивыми и пытаются с помощью грубой силы заставить людей стремиться к этим целям. Например, они могут пытаться манипулировать людьми посредством чувства вины, страха или какого-либо рода взятка.

Хорошие лидеры, напротив, видят своих последователей как часть видения. Они завоевывают их сердца видением Божьих возможностей в их жизни. Они делятся видением, которое разжигает воображение, вызывает чувство посвящения и побуждает к действиям.

Лидер должен давать людям высокое видение. Оно не должно быть безрассудным; оно должно быть достигаемым. Оно должно быть реалистичным, а не просто оказаться красивыми словами. Но при этом оно должно быть высоким. Если люди не призваны к большому видению, они отреагируют слабым посвящением. Маленькое видение вызывает маленькое посвящение. Большое видение вызывает большое посвящение. Высокие цели побуждают к высокому посвящению.

Некоторые лидеры с завистью смотрят на другие церкви или служения, где люди достигают больших результатов, и жалеют, что их люди не настолько духовны. На самом деле проблема кроется в лидерах, а не в людях.

Часто мы ставим планку слишком низко. Нам нужно поднимать планку. Мы не должны делать это с принуждением, но мы должны побуждать людей, бросать им вызов. Мы должны делиться видением, которое, как мы верим, способны реализовать, должны говорить это людям, а затем должны разными способами поощрять их стремиться к этому. Большое посвящение приходит вместе с большим, дерзким видением.⁷

Если мы предлагаем своим последователям посредственное видение, чего мы от них ожидаем? Благодаря своему собственному неверию и дефициту видения мы на самом деле установили «потолок» для наших людей. Мы установили в их жизни такие ограничения, которые они, возможно, никогда не смогут преодолеть.

Хорошие лидеры пробивают потолки. Они не позволяют потолку становиться препятствием — для них потолок становится мишенью!

Мы должны повышать ожидания. Наши люди достигнут в Боге гораздо большего, если мы будем поднимать планку — если мы будем повышать видение. Мы должны вырваться из оков настоящего и прошлого и смотреть в безграничное будущее. Будущее находится в Божьих руках; будущее ничем не ограничено.

Лидеры делятся видением

Даже самые пламенные лидеры не могут совершить ничего экстраординарного в одиночку. Чтобы объединить людей вокруг общего видения, лидеры:

⁷ Многие религиозные культы понимают это. Они завоевывают сердца людей призывом к очень высокому посвящению. К сожалению, многие церкви не делают этого.

- Выявляют своих последователей. Прежде всего лидеры должны выявить всех тех, кто заинтересован в результатах того, что они задумали. В это число будут входить все члены их церкви или служения, другие лидеры и даже люди, проживающие рядом с ними. Для реализации широкого видения требуется широкая поддержка.
- Апеллируют к общей цели. Каким бы великим ни было видение, если люди не увидят в нем возможности реализовать свои собственные надежды и мечты, они не пойдут за лидером. Когда лидеры знают своих последователей, они смогут сплотить их вокруг общей цели.

Для того, чтобы люди приняли видение, оно должно быть для них по-настоящему важным. Когда люди видят, что видение их лидера предназначено служить им, а не только самому лидеру, происходит следующее:

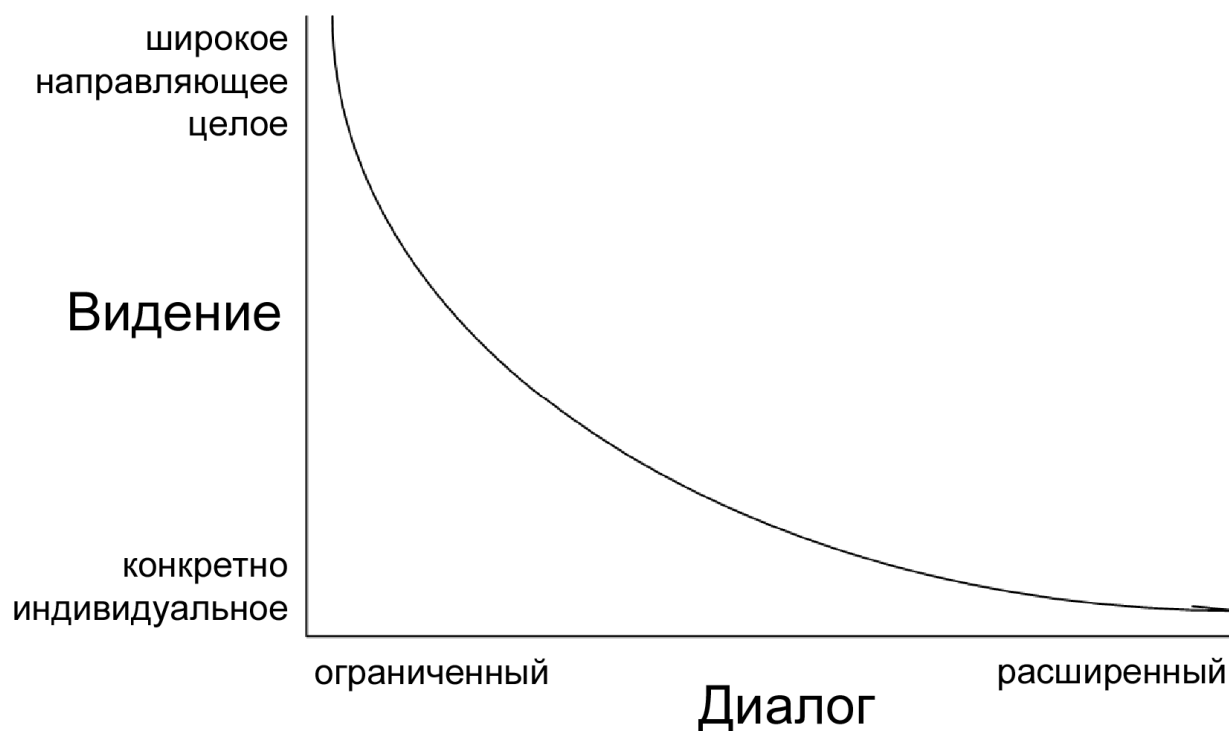
1. Они позволят лидерам отклоняться от определенных организационных норм и традиций.
2. Они будут с большей терпимостью относиться к тем причудам и особенностям личности лидера, которые, возможно, у него имеются.
3. Они будут более склонны воздерживаться от суждений о новаторских или рискованных предложениях, вносимых лидером.
4. Весьма вероятно, что неудачи будут оцениваться менее жестко.
5. Лидер будет пользоваться доверием, необходимым для того, чтобы добиться от людей посвящения видению и упорному труду ради реализации этого видения.

Часто люди оказываются не настолько привязаны к существующему положению дел, как полагают лидеры. Во многих случаях люди ожидают своих лидеров!

- Прежде всего слушают, и слушают часто. Умение слушать — это одна из ключевых характеристик образцовых лидеров. Отводя время на то, чтобы слушать, лидеры могут услышать, что их последователи хотят включить в видение, и это создаст воистину общее предназначение. Этот процесс — диалог, а не монолог. Эффективный лидер не просто навязывает людям свою личную мечту, но развивает общее чувство предназначения.

Эффективный лидер развивает общее чувство предназначения.

Между утверждением главным лидером направления движения организации и участием людей в этом процессе должен быть баланс. Вот как это работает. Главный лидер утверждает основное направление для людей в соответствии с Божьим Словом и ведением Святого Духа. Затем каждая подгруппа в церкви или в служении будет вольна развивать более конкретные цели, вписывающиеся в общее широкое видение и согласующиеся с ним. Первоначальное общее видение для организации, по сути, является односторонним; здесь диалог сведен к минимуму. Однако диалог развивается по мере сведения диапазона к отдельным служениям и отдельным людям в этих служениях. Отдельные лидеры в организации должны вести диалог с главным носителем видения в процессе определения своего конкретного места и предназначения.



То, в какой степени утверждение видения будет происходить в форме диалога, зависит от широты видения, а также от следующих вещей:

- От личного участия главного лидера в исполнении намеченных планов. По мере уменьшения этого участия видение должно становиться более диалоговым. Люди, которые этим занимаются, должны определять и уточнять это.
- От детализировки. Чем детальнее видение, тем больше оно становится диалоговым. Главный лидер не будет заниматься всеми необходимыми деталями того, что происходит.
- От диапазона возможностей. По мере его роста должен расти и диалог.
- От наполнения видения жизнью. Используя яркие метафоры, истории, символы и лозунга, обращаясь к людям пылко, с энтузиазмом, лидеры делают свое неосознанное видение живым, чтобы люди смогли его увидеть, услышать, потрогать и попробовать на вкус.
- От позитивных слов. Когда мы делимся видением, никакой неопределенности не должно быть места. О препятствиях и трудностях нужно говорить, но не следует на них останавливаться. Лидеры должны дать своим последователям понять, что вместе они вполне могут достичь успеха и «завладеть землей»!
- Для того, чтобы видение было эффективным, его нужно излагать ясно, страстно и достоверно. Ясно — чтобы люди знали, куда идти; страстно — чтобы они захотели пойти; достоверно — чтобы они были готовы последовать за лидером, которому доверяют.
- Говорите искренне, от всего сердца. Отсутствие личной убежденности является самым большим препятствием в деле привлечения людей к общему видению. Люди никогда не разделят мечту, если лидер сам не убежден в этом на все сто. Лидеры должны всем сердцем верить в свои мечты — тогда видение будет живым и убедительным. Кроме того, лидеры должны верить в будущее своих последователей. Если лидер не верит в это сам, как он сможет убедить в этом других? Лидер должен сам верить в свое видение, и тогда оно будет живым, когда он будет делиться им со своими людьми. Согласно Ч. Т. Стадду, лидер должен быть способен говорить со страстью, семикратно превышающей ту страсть, которую он хочет вселить в своих людей. Лидеры могут не иметь четкого представления обо всех технических подробностях, но их сердца должны быть исполнены страстного видения.

Лидер должен говорить со страстью, семикратно превышающей ту страсть, которую он хочет вселить в своих людей.

Как совершенствоваться

Ниже приведены несколько практических способов совершенствования в этой области лидерства:

- Узнайте, что заслуживающие доверия люди предсказывают в отношении событий, которые произойдут в следующие десять лет. Как это повлияет на вашу церковь или служение?
- Определите, куда вы движетесь в своей жизни. Сформулируйте и изложите свое личное видение, поразмышляв над следующими вопросами:
 - Что Бог хочет, чтобы я сделал?
 - Если бы я не был ограничен абсолютно ничем, что бы я избрал делать?
 - Какова моя мечта?
 - Что не дает мне покоя?
 - Как я хочу повлиять на мир?
 - К чему я отношусь с пылкой страстью?
- Поговорите с некоторыми из ваших ключевых последователей и спросите их об их надеждах, мечтах и целях на будущее. Как они связаны с вашими? Как вы можете включить их благочестивые стремления в свои собственные?
- Попросите ваших последователей поделиться друг с другом своими мечтами и стремлениями. Попросите их внимательно слушать и выделить общие цели. Сделайте эти общие цели видимыми для всех.
- Какие потолки или ограничения имеют место в вашей жизни и служении в настоящее время? Выявите их и разработайте план их разрушения. Побуждайте своих последователей делать то же самое.
- Напишите пятиминутную речь — «изложение видения» для вашей организации, основываясь на том, что, по вашим представлениям, вы совершите за следующие пять-десять лет. Используйте в этой речи символы и образы. Стремитесь выражаться страстно и ясно.
- Постоянно говорите о будущем со всеми, кого встречаете.
- Читайте труды, речи и биографии христианских провидцев, особенно тех из них, кто был мастером слова. Если это возможно, смотрите на них лично или на видео. Учитесь у них.

Библейские упражнения

1. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, чьи видения пробивали потолки для них самих и для других людей.
2. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые эффективно делились своим видением с людьми.

Глава 4

Лидеры перемещают видение

Зачав видение, лидер затем должен переместить это видение к тем, кто станет ответственным за претворение этого видения в жизнь. Этот процесс начался, когда лидер поделился видением с людьми. Теперь он должен совершить «перемещение видения». По сути, он должен отдать способность исполнить видение. Он должен создать команду, которая будет действовать в соответствии с видением и претворит его в жизнь.

Согласно Новому Завету, роль лидера заключается не только в том, чтобы исполнять служение, но и в том, чтобы оснащать людей для служения.

«И Он поставил одних Апостолами, других пророками, иных Евангелистами, иных пастырями и учителями, к совершению святых, на дело служения, для созидания Тела Христова... из Которого все тело, составляемое и совокупляемое посредством всяких взаимно скрепляющих связей, при действии в свою меру каждого члена, получает приращение для созидания самого себя в любви» (Еф. 4:11-16).

Для многих духовных лидеров это означает радикальное изменение мышления: стать созидателем команды, а не просто человеком, который все делает сам.

Сотрудничество

Эффективные лидеры укрепляют других и способствуют сотрудничеству. Никакое поистине великое дело не происходит без активного участия и поддержки многих людей.

Исполнение Божьего предназначения для нашей организации должно быть обязанностью каждого, и хорошие лидеры видят путь к успеху в командной работе, а не в соперничестве. Соперничество (когда люди стараются превзойти других) весьма отличается по своей цели от сотрудничества (когда люди стараются хорошо работать вместе). Соперничество — это старая парадигма, сотрудничество — новая.

Никакое поистине великое дело не происходит без активного участия и поддержки многих людей.

Взаимоотношения между членами команды являются одним из ключевых богатств организации, и лидеры должны уметь их возвращать. Создавая сильную команду из людей с разными, а иногда и конфликтующими, интересами, лидеры должны развивать общие цели, искать объединяющие решения и строить взаимоотношения доверия с помощью следующих вещей:

- Всегда говорить «мы». Задача лидера — помочь людям достичь взаимных целей, а не только своих собственных. Использование включающих слов донесет до людей тот факт, что эти цели на самом деле являются общими, а не эксплуататорскими. Это приведет к стабильным и преданным взаимоотношениям, которые смогут выдержать конфликты и трудности.
- Создавать команду из подходящих людей. Мудрый лидер будет приводить людей в команду с учетом своих собственных слабых сторон. Некоторые лидеры совершают ошибку, создавая команду из людей таких же, как они сами. Эффективный лидер окружит себя людьми, чьи сильные стороны будут уравновешивать его слабые стороны, а также привлечет и людей с такими же сильными сторонами, как и его собственные. Когда Иисус создавал Свою лидерскую команду для будущего, Он собрал группу весьма разных людей, в которой слабые стороны одних уравновешивались сильными сторонами других.
- Поддерживать постоянное взаимодействие между членами команды. Лидер должен позаботиться о том, чтобы члены команды не работали в изоляции друг от друга. В этом ему помогут формальные и неформальные собрания и встречи, а также совместное использование ресурсов. Размер команды должен быть ограничен таким числом людей, чтобы лидер мог их близко знать. Например, лидерская команда Иисуса состояла из двенадцати человек. Кроме того, членов команды следует побуждать разбираться с конфликтами вместе, а не использовать лидера в качестве посредника. Подобно Павлу в Флп. 4:2, лидер должен отказаться становиться на чью-либо сторону; он должен сохранять одинаковую преданность всем членам команды.
- Сосредотачиваться на приобретениях, а не на потерях. В решении проблем членов команды нужно направлять к тому, чтобы они сосредотачивались прежде всего на тех сферах, в которых они соглашаются друг с другом, а не на своих различиях. Целенаправленное признание ориентации целей всех людей является мощным способом создания чувства взаимности. Кроме того, подчеркивание долгосрочной природы целей команды укрепит видение и будет способствовать сотрудничеству.
- Рассматривать различия⁸ как возможности для творчества, а не как угрозы.⁹ В действительности различия могут породить больше альтернатив (а следовательно, и новых возможностей), чем сходства. Лидеры должны задавать много вопросов и

⁸ Здесь мы говорим о стратегических и личностных различиях — но не о доктринальных!

⁹ Социальный психолог Ирвинг Янис из Йельского университета определил «групповое мышление» как «режим мышления, в котором люди функционируют, когда они глубоко вовлечены в сплоченную группу, когда стремление членов к единодушию берет верх над их побуждением реалистично оценить альтернативные способы действий». Групповое мышление требует, чтобы члены группы разделяли сильное чувство солидарности («мы») и желали любой ценой сохранять сплоченные взаимоотношения в группе. Когда коллеги работают в режиме группового мышления, они автоматически подвергают проверке на «сохранение групповой гармонии» каждое решение, с которым сталкиваются. Этот «суперклей» солидарности может повысить эффективность и единство команды, однако часто он приводит к тому, что они застревают в своем процессе мышления и начинают воинственно выступать против критического и творческого мышления.

внимательно прислушиваться к нуждам, проблемам и идеям членов команды, чтобы находить такие решения, которые до них никто не увидел.

- Доверять членам команды. Люди, которые не умеют доверять другим, не смогут стать эффективными лидерами. Часто они также «перегорают». В конце концов они либо сами делают всю работу, либо следят за ее выполнением настолько пристально, что становятся властными и контролирующими. Кроме того, проявление ими недостаточного доверия к другим подрывает доверие людей к ним самим.

Люди, которые не умеют доверять другим, не смогут стать эффективными лидерами.

- Для того, чтобы строить крепкие партнерские отношения, лидеры должны привлекать к планированию и решению связанных с работой проблем людей, которые наиболее тесно связаны с этой работой. Они лучше всего подходят для принятия таких решений. Делегирование создает широкое чувство принадлежности и укрепляет атмосферу доверия.
- Делать первый шаг. Истинное сотрудничество или доверие невозможно учредить властным решением. Когда лидер первый демонстрирует готовность сотрудничать с людьми и доверять им, его пример поощряет других поступать так же. Поэтому лидеры должны быть открытыми и честными с другими людьми относительно своих собственных ограничений и ошибок, должны щедро делиться информацией, ресурсами, спонтанно (но не механически) выражать одобрение, проявлять неподдельный интерес и прислушиваться к людям. Они также должны избегать негативно отзываться о других членах команды. Они не должны позволять людям перетягивать в свой лагерь — наоборот, они должны разгонять эти лагеря!
- Упрощать структуру. Вместо развития в вашей команде сложной бюрократической структуры займитесь разработкой более простой структуры, которая облегчит принятие решений и коммуникацию и будет способна быстро расти.
- Прислушиваться к Святому Духу. Мы должны позволять Святому Духу распинать нашу естественную склонность к соперничеству и заменять ее таким же отношением слуги, как у Иисуса. Он также будет показывать нам истинную природу наших церквей и служений, выявляя то, что необходимо изменить, и помогая нам созидать эффективные команды, которые будут достигать Его целей и приносить Ему славу.

Генераторы власти

В организациях, которые полагаются на внешнюю власть и контроль, чтобы заставить людей достигать результатов, последователи редко максимально реализовывают себя. Способность отдельных людей и организаций к достижению превосходных результатов растет, когда люди делают что-либо не потому, что обязаны, а потому что хотят это делать. Когда люди оказываются просто бессильными пешками, они чувствуют себя слабыми и незначительными. С другой стороны, люди, наделенные силой, обладают большей уверенностью, более целеустремленны и эффективны. Образцовые лидеры совершают великие дела, давая другим людям возможность стать причастными к успеху организации и ответственными за него.

Что такое наделение полномочиями?

$$\text{НП} = \text{От} + \text{Вл} + \text{Об}^2$$

Наделение Полномочиями = Ответственность + Власть + много
Ободрения

$$\text{От} - \text{Вл} = \text{Р} + \text{Н}$$

Ответственность без Власти приводит к сильному Разочарованию и
Неудачам

$$\text{НП} = \text{В}$$

Наделение Полномочиями = Владение

У лидеров есть выбор: они могут держаться за свою власть (авторитет, ответственность и привилегии) и использовать ее только для своих личных целей, а могут отдать эту власть другим. Чем больше силы вы имеете, тем меньше вы должны использовать сами и тем больше отдавать другим.

Лидеры-слуги, которые берут притекающую к ним власть и подключают ее к другим, становятся генераторами власти, от которых их последователи получают энергию. Так поступал Иисус:

«И приблизившись Иисус сказал им: дана Мне всякая власть на небе и на земле. Итак идите, научите все народы...» (Мф. 28:18-19).

Великое Поручение обозначило начало радикальных перемен. До этого момента Иисус нес полную ответственность за дело царства Божьего на земле. Теперь же Он передал эту ответственность Своей команде. Обратите внимание на то, что Он не только возложил на них ответственность, но и дал им *власть*.

«И дам тебе ключи Царства Небесного: и что свяжешь на земле, то будет связано на небесах, и что разрешишь на земле, то будет разрешено на небесах» (Мф. 16:19).

«Кому простите грехи, тому простятся; на ком оставите, на том останутся» (Ин. 20:23).

«Уверовавших же будут сопровождать сии знамения: именем Моим будут изгонять бесов... возложат руки на больных, и они будут здоровы» (Мк. 16:17-18).

Вот семь основных правил того, как лидеры должны делиться властью с людьми:

1. Отдавайте власть. Парадоксально, но лидеры становятся сильнее, когда раздают другим свою власть. Власть лидера не является чем-то фиксированным и ограниченным, подобно поделенному на куски пирогу, и ее не следует держать при себе, неохотно делаясь только в случаях крайней необходимости. Когда лидер раздает власть, это приносит пользу всем. От этого никто не проигрывает — особенно лидер! Власть лидера не уменьшается, когда он наделяет властью других. В организационном смысле власть консолидируется и умножается, когда ей делятся с другими. Когда люди имеют обязанности и подлинное влияние, их преданность организации и ее успеху существенно возрастает. Ключ к высвобождению потенциала достижения организацией превосходства кроется в наделении властью людей, которые выполняют работу. Поэтому лидеры должны доверять своим последователям и уважать их, а также знать своих людей достаточно хорошо, чтобы должным образом наделять их полномочиями. Иисус является для нас высшим примером этого (Мф. 10:1; Мк. 16:15-20).
2. Способствуйте развитию власти принимать решения. Хорошие лидеры будут расширять сферы влияния своих последователей и будут предоставлять им

большую власть и ответственность в принятии решений. Они устраняют или сократят ненужные стадии одобрения, устраняют как можно больше правил, повысят гибкость людей в отношении различных процессов, будут поддерживать выражение независимых суждений, поощрять творческие решения проблем, более широко определять различные виды работ (как проекты, а не как задачи), обеспечивать людей необходимыми для успеха ресурсами, а также поддерживать свободу организационной коммуникации (как вертикальной, так и горизонтальной).

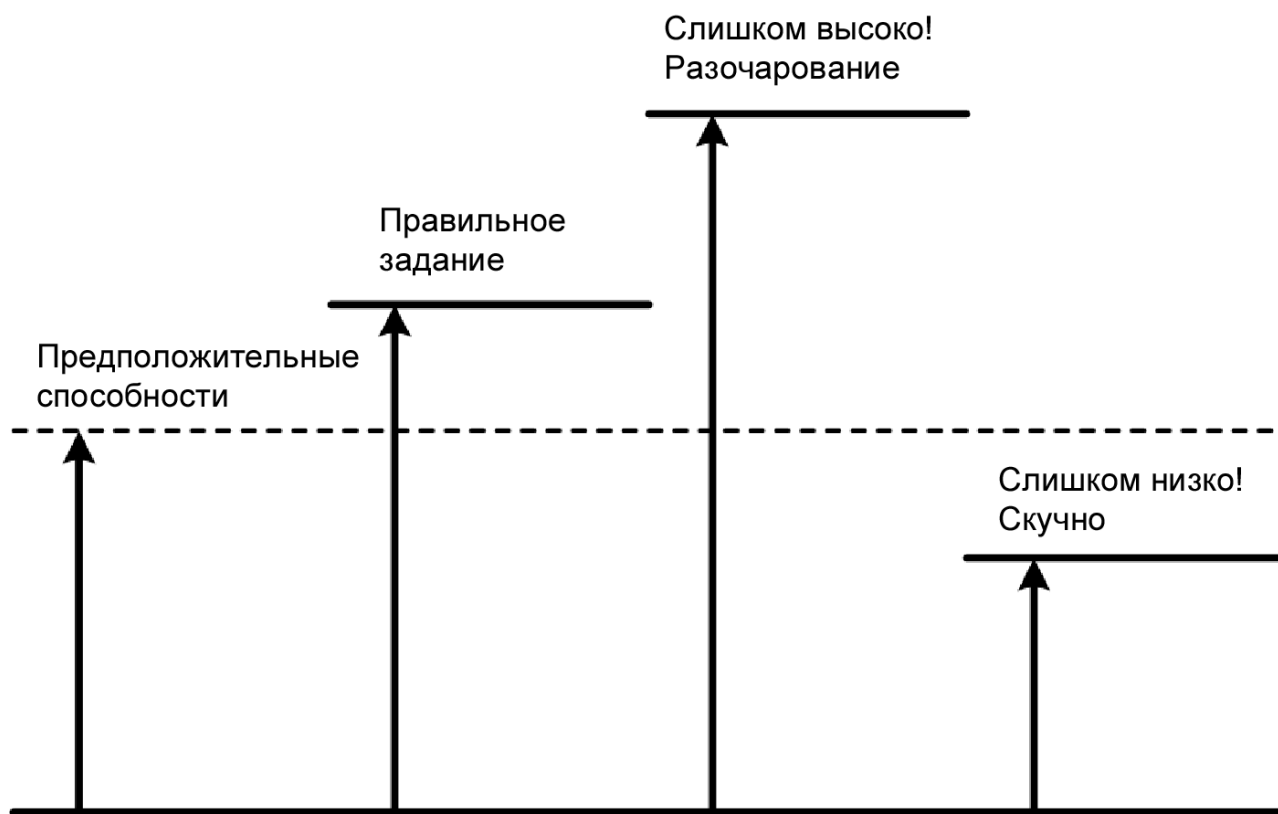
3. Развивайте компетентность. Для того, чтобы преуспеть в выполнении своих новых возросших обязанностей, людям необходимо развивать свои способности. Лидеры должны делать инвестиции в развитие навыков и компетентности своих людей.
4. Поручайте важные задачи. Иисус сделал это в 28-й главе Евангелия от Матфея. Более широкая сфера влияния людей должна охватывать что-то актуальное для самых насущных забот и важных вопросов организации. Когда наша работа важна для успеха, мы достигаем наилучших результатов. Наделение людей силой, полномочиями должно быть по-настоящему значимым делом, а не просто символической уступкой последнему модному веянию в менеджменте. Кроме того, лидеры должны регулярно информировать своих последователей об успехах организации и о тех проблемах, которые перед ней возникают.

Когда наша работа важна для успеха, мы достигаем наилучших результатов.

5. «Растягивайте» людей. Давая новое задание развивающемуся лидеру, определите, каковы, по вашему мнению, его способности, а затем дайте ему такое задание, которое будет немного больше их.¹⁰ Оно не должно слишком превышать его способности, иначе он потерпит поражение и разочаруется. Но если вы дадите ему задание ниже уровня его способностей, он тоже разочаруется из-за недостаточного вызова. Если вы дадите ему задание, равное его возможностям, он вскоре справится с ним и заскучает. Поднимитесь немножко выше и дайте ему возможность удивить вас! Поскольку это задание будет для него вызовом, он будет искать успеха от Бога и с Божьей помощью достигнет полноты своего потенциала. Достигнутый в результате этого успех укрепит его веру и утвердит его уверенность в продвижении вперед и принятии еще больших вызовов. Именно так — не осторожничая, но бросая людям вызов, — мы помогаем им расти!

¹⁰ Однако не возлагайте на него обязанностей, превышающих его характер! (1 Тим. 3:6, 10; 5:22-25)

Давайте “растягивающие” задания!



Вашей приоритетной задачей должно быть не просто выполнение работы, но и созидание человека для будущего. Поэтому не осторожничайте!

Иисус давал Своим ученикам задания, которые были для них вызовом, хотя они (ученики) и не были совершенными. В 16-й главе Евангелия от Марка Иисус дал им чрезвычайное задание сразу же после того, как они трижды потерпели поражение! (ст. 8, 11, 13-14). Две тысячи лет спустя почти семьсот миллионов верующих по всему миру служат подтверждением мудрости стратегии Иисуса: она сработала! Конечно, ученики Иисуса совершали ошибки, но в конце концов это сработало!¹¹

6. Оказывайте видимую поддержку. Важно то, кого вы знаете. Лидеры должны помогать своим людям в установлении контактов и созидании крепких взаимоотношений с другими людьми, которые могут помочь им выполнить их задачи — как внутри церкви или служения, так и за его пределами. Наделение силой выражается в развитии этих связей. Также, делая из людей видимых героев и героинь, лидер не только повысит их власть, но и укрепит связи между собой и ими.
7. Верьте в своих людей. Исследователи называют это «эффектом Пигмалиона».¹² Когда лидер искренне ожидает, что его последователи будут иметь успех, они будут

¹¹ Более подробно «растягивающие» задания рассмотрены в книге Малькольма Уэббера «Лидерство, построенное Духом» №4 — «Созидание лидеров».

¹² Теория «эффекта Пигмалиона» заключается в том, что люди будут вести себя так, как вы будете у них относиться. В классической пьесе Джорджа Бернарда Шоу «Пигмалион» (по которой позже был поставлен фильм «Моя прекрасная леди») умудренный опытом профессор фонетики поспорил со своим другом, что сможет взять простую цветочницу и сделать из нее леди. Когда профессор Хиггинс начал обращаться с Элизой Дулитл как с леди, она начала верить, что действительно была леди, и стала вести себя соответствующим образом. В греческой истории, из которой Шоу взял название для своей пьесы, Пигмалион был знаменитым скульптором, жившим на греческом острове Крит, который сделал статую прекрасной женщины. Когда он в нее влюбился, его желание в купе с помощью богов оживило статую.

иметь успех. «Растягивайте» окружающих вас людей. Давайте им больше, чем, по вашему мнению, они способны принять. Кроме того, говорите им слова жизни, а не смерти. Говорите слова веры и ободрения!

Необходимые организационные перемены

Для того, чтобы полностью наделить своих людей силой, эффективные лидеры устраняют те организационные условия, которые вызывают у людей чувство бессилия. Вот некоторые из них:

- Организационные факторы:
 - Безличный бюрократический климат.
 - Плохие системы коммуникации и формирования сетей.
 - Высокоцентрализованные организационные ресурсы.
- Стиль руководства:
 - Авторитарный (сильный контроль).
 - Негативизм (акцент на неудачах).
 - Дефицит оснований для действий и последствий.
- Система наград:
 - Произвольное распределение наград.
 - Низкая побудительная ценность наград.
 - Недостаток наград, основывающихся на компетентности.
 - Недостаток наград, основывающихся на новаторстве.
- Распределение задач и обязанностей:
 - Недостаточная ясность ролей.
 - Недостаточная подготовка и техническая поддержка.
 - Нереальные цели.
 - Недостаток должной власти.
 - Маленькое разнообразие задач.
 - Ограниченное участие в программах, встречах и в принятии решений, которые оказывают непосредственное влияние на результаты работы.
 - Недостаток подходящих и необходимых ресурсов.
 - Недостаток возможностей для формирования сетей.
 - Жестко установленные процедуры работы.
 - Высокоорганизованная структура правления.
 - Малые возможности для продвижения.
 - Дефицит значимых целей и задач.
 - Ограниченный контакт с главными лидерами.

В процессе подлинного наделения людей полномочиями лидер будет избегать или устранять эти условия в организации.

Как совершенствоваться

Ниже перечислены несколько практических способов совершенствования в этой области лидерства:

- Просмотрите приведенный выше список условий, способствующих появлению чувства бессилия, и определите, что из этого списка применимо к вашей организации. Составьте конкретные планы изменения этих условий.
- Найдите способы увеличения взаимодействия между теми людьми, которым нужно более эффективно работать вместе. Это должны быть как формальные, так и неформальные способы.
- Поставьте себе цель изменить свою речь — говорите не «я», а «мы». Во всех обращениях к людям выражайте чувство командной работы и общего дела.
- Подумайте, какие имеющиеся у вас сейчас важные дела вы можете поручить другим людям. Поручая задания, поддерживайте и наставляйте людей.
- Поручайте нестандартную работу людям, которые обычно занимаются рутинной работой. Это усилит их чувство власти и владения.
- Спрашивайте мнение своих сотрудников о разных вещах. Делитесь с ними проблемами.
- Позаботьтесь о том, чтобы каждый человек получал достаточную подготовку, связанную со служением — не меньше 40 часов каждый год.
- Признавайте свои ошибки и будьте честными, когда вы чего-то не знаете. Будьте готовы изменить свое мнение, когда кто-то предлагает лучшую идею.

- Устраните ненужные этапы процедур одобрения.
- Регулярно делитесь с людьми информацией о том, как идут дела у церкви или служения согласно соответствующим критериям оценки. Когда люди знают, как обстоят дела, они получают больше силы.
- Давайте людям возможность выбора в отношении участия в том или ином проекте. Благодаря этому они будут более преданны этому проекту.
- Когда команды, работая сообща, достигают хороших результатов, объявляйте об этом публично. Пусть это будет примером командной работы.
- Вместо того, чтобы самому проводить все собрания, просите это делать разных людей. Кроме того, тренируйтесь быть на собраниях не управляющим, а наставником, помогающим в работе.
- Выберите в своей организации человека, который известен своей исключительной расположенностью к людям, и понаблюдайте за ним. Спросите у него совета, что вы можете делать лучше.

Библейские упражнения

1. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые создали эффективные команды, имевшие сильное чувство личной принадлежности и владения.
2. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые отдавали власть.

Глава 5

Лидеры показывают видение

Хорошие лидеры «показывают», или доказывают, видение своим последователям, делая две вещи:

1. Они на своем личном примере демонстрируют, как исполнять видение.
2. Они планируют маленькие победы, тем самым показывая, что видение сработает.

Лидеры лично показывают пример

Люди учатся христианской жизни и христианскому лидерству путем подражания примерам:

«...научитесь от Меня...» (Мф. 11:29).

«Ибо Я дал вам пример, чтобы и вы делали то же, что Я сделал вам» (Ин. 13:15).

«Будьте подражателями мне, как я Христу» (1 Кор. 11:1).

«Подражайте, братья, мне и смотрите на тех, которые поступают по образу, какой имеете в нас» (Флп. 3:17).

«Поминайте наставников ваших, которые проповедывали вам слово Божие, и, взирая на кончину их жизни, подражайте вере их» (Евр. 13:7, см. также 1 Фесс. 1:6; 2 Фесс. 3:7-9; 1 Кор. 4:16; 1 Пет. 2:21-23; 1 Тим. 4:12; 2 Тим. 1:13; Тит. 2:7; Евр. 6:12).

Люди учатся христианской жизни путем подражания примерам.

Люди нуждаются в примерах для подражания, а не только в инструкциях. Следующая игра весьма наглядно показывает это. Пусть один человек выберет какую-нибудь букву из еврейского алфавита и опишет ее другому человеку (не знающему иврита) так, чтобы второй смог ее нарисовать. На это уйдет какое-то время, и сделать это будет не так-то просто. После этого покажите второму человеку эту букву и попросите нарисовать ее. На этот раз ему будет гораздо легче сделать это. Это пример показывает, что людям действительно нужны примеры для подражания, а не только инструкции.

В древние времена слово «пример» происходило от греческого слова «копия» (например, 1 Пет. 2:21). Оно обозначало образец, по которому следовало писать или рисовать. По сути дела, это были прописи со всеми буквами алфавита, которые учителя чистописания давали своим ученикам, чтобы те копировали их. Это греческое слово также использовалось для нарисованного архитектором изображения здания, чтобы строители могли скопировать его.

Нам недостаточно провозглашать пламенные речи и писать возбуждающие видение статьи; лидеры должны сами принимать участие в том, чем они призывают заниматься других. Показывая пример, лидеры подтверждают, что они глубоко и лично преданы тому видению, которое пропагандируют. Заслуживающие доверия лидеры практикуют то, что проповедают. Они делают то, что говорят, и в этом становятся образцами для подражания для других людей.

Пример ценностей

Лидеры показывают пример, поступая в соответствии с общими ценностями организации. Они достигают этого благодаря следующим вещам:

- Они проясняют свои собственные личные ценности. Люди ожидают, что их лидеры будут занимать определенную позицию и будут иметь мужество отстаивать свои убеждения. Лидеры, испытывающие нехватку основных ценностей, с большой вероятностью будут менять свою позицию с каждым новым модным веянием, и в конце концов будут осуждены за непоследовательность и приспособленчество в своем поведении (вспомните о распространенной среди политиков практике руководить своими странами согласно результатам опросов — «хвост виляет собакой»). Ценности — это стандарты, которые помогают нам определить, что мы будем и не будем делать. Они оказывают влияние на все аспекты нашей жизни: наши моральные суждения, наши ответы другим, наше посвящение личным и организационным целям. Ценности христианского лидера должны основываться непосредственно на вечных Писаниях, а не на последнем опросе общественного мнения. Люди хотят следовать за лидером, имеющим убеждения.
- Они создают консенсус общих ценностей, основанных на Писании. Для того, чтобы люди были мобилизованы в единстве, они все должны разделять одни и те же ценности. Поэтому лидеры с помощью четкого учения Писания должны достичь консенсуса в общем деле и в наборе общих принципов, создав тем самым совокупность общих ценностей, которая станет твердым основанием жизненной силы и эффективности организации. Это требует времени, поскольку люди должны по-настоящему принять эти ценности; единство выковывается, а не навязывается. Библейские ценности не подлежат обсуждению, но все же людям требуется время для того, чтобы понять и лично принять их.
- Они наблюдают за своими действиями. Люди обращают больше внимания на ценности, которые их лидеры на самом деле используют, чем на те, в которые лидеры говорят, что верят (то есть в официальное «изложение ценностей»). Эффективные лидеры должны показывать хороший пример, устанавливая высокие стандарты для себя и лично практиковать то, что они проповедают. Полезным упражнением в этом отношении будет составить список тех ценностей, которые вы проповедуете, а затем систематически сравнить их с теми ценностями, которые отражаются в вашем расписании и ваших расходах за последний месяц. Если вы хотите быть последовательными, то, как вы тратите свое время и деньги, должно согласовываться с теми приоритетами, которые вы поддерживаете.

То, как вы тратите свое время и деньги, должно согласовываться с теми приоритетами, которые вы поддерживаете.

«Во всем показал я вам, что, так трудясь, надобно поддерживать слабых и памятовать слова Господа Иисуса, ибо Он Сам сказал: "блаженнее давать, нежели принимать"» (Деян. 20:35).

Эта мысль подчеркивает серьезную ответственность, которую несет лидер. В конце концов люди будут делать то, что будут видеть в вас — не только в вашем учении, но и в ваших поступках.

- Они пользуются подходящими моментами для обучения. Критические случаи предоставляют лидерам возможность преподавать важные уроки о подобающих нормах поведения. Эффективные лидеры будут ловить эти возможности и будут использовать их, чтобы подчеркивать и укреплять ценности организации.
- Они следуют по стопам Господа Иисуса и Его лидеров. Повсюду в Новом Завете мы встречаем призыв подражать благочестивым лидерам, которые ходят в праведности, а не только говорят о ней.

Маленькие победы

Планируя маленькие победы, лидеры показывают, что видение будет работать. Как гласит китайская поговорка, «мы должны выиграть первую битву».

Как съесть слона? Конечно, по кусочку за раз! Самые эффективные процессы перемен — те, которые происходят постепенно. Лидеры, которые пытаются совершить что-то экстраординарное, должны научиться разбивать большие проблемы и возможности на маленькие, выполнимые части. Проблемы, которые рассматриваются слишком широко, превозмогают нас, но сделать «еще один шаг» может каждый человек. Лидеры помогают другим людям увидеть, как можно достичь прогресса, если разбить весь путь на достижимые цели и отрезки. Это делает задачу более легкой для понимания и выполнения.

«Но вы примете силу, когда сойдет на вас Дух Святой; и будете Мне свидетелями в Иерусалиме и во всей Иудее и Самарии и даже до края земли» (Деян. 1:8).

Иногда лидеры-провидцы не осознают, что их последователи не могут понять или принять всю широту их видения. Если такой лидер не разобьет свое видение на понятные и достижимые этапы, он скорее всего потеряет своих последователей либо из-за смятения, либо из-за истощения.

Кроме того, когда люди берутся за маленькую задачу, их шансы на успех гораздо выше, а процесс «маленьких побед» позволяет лидерам наращивать движущую силу и посвящение своих последователей более широкому диапазону действий. Это создает климат, в котором успех воспринимается не просто как возможность, но как неизбежность.

Процесс «маленьких побед» позволяет лидерам наращивать движущую силу.

Руководя процессом маленьких побед и созиданием посвящения долгосрочному видению, вам как лидерам нужно делать следующее:

- Воспринимайте это лично. Если вы лидер, вы — первый участник процесса маленьких побед. Дела говорят громче, чем слова, и они укрепляют доверие людей к вам. За какие новые инициативы вы брались в последнее время? Какие маленькие битвы вы выиграли?
- Составьте общий план. Вы никогда не сможете предвидеть все, и к тому времени, когда вы доберетесь до намеченной цели, ситуация, скорее всего, все равно будет не такой, как вы предполагали. Тем не менее, вы должны с чего-то начинать, а процесс планирования заставляет людей мысленно пройти весь путь, ожидая события, вехи, задачи и цели и представляя свой успех.
- Предоставляйте людям возможность выбора в рамках общего видения. Выбор — это цемент, который связывает людей с поступками, мотивируя их принимать свои действия и ответственность за них.
- Дробите на части. Когда вы определили свои цели, двигайтесь вперед постепенно — особенно в самом начале. Разбивайте большие группы и цели на малые сплоченные команды и выполнимые задачи. Ничто так не разочаровывает, как неудача в самом начале пути. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы включить в свой план несколько успехов на первых порах.
- Объявляйте публично о своих обязательствах и своем прогрессе. Делая ваши общие цели видимыми, вы создаете подотчетность и повышаете чувство посвящения видению в каждом человеке. Затем, публично объявляя о своих успехах, вы порождаете положительную движущую силу и укрепляете долгосрочное посвящение каждого человека.
- Доверяйте результаты Богу. Не будьте нетерпеливыми. Когда с переменами торопятся, это может вызвать сопротивление и очень дорого обойтись. Однако когда лидеры позволяют переменам происходить более естественно, этот процесс будет более медленным, но будет шире принят людьми. Создавайте альянсы и уделяйте время тому, чтобы показывать людям пользу от движения вперед.
- Постоянно поощряйте людей. Когда люди начнут двигаться по новому пути, им потребуется частое ободрение, особенно когда они встретятся с неизбежными препятствиями, неожиданными катастрофами и не отмеченными на карте развилками дорог.

Первые победы не сплотят всех людей в организации одновременно. Люди принимают перемены с разной скоростью.¹³ Но первые маленькие победы станут инструментом в объединении вокруг видения критической массы людей.

Как совершенствоваться

Ниже перечислены несколько практических способов совершенствования в этой области лидерства:

- Во что вы верите? Проясните свои собственные основные ценности, перечислив их и затем поделившись ими с вашими последователями.
- Попросите других членов вашей команды сделать то же самое. Разберитесь со всеми несовместимостями.
- Ведите учет того, как вы расходуете свое время и деньги. Занимайтесь этим в течение месяца, а затем проверьте, соответствуют ли ваши действия вашим ценностям. Если имеются несоответствия, выясните, что вам нужно сделать, чтобы ваши действия пришли в соответствие с вашими ценностями.
- Научитесь говорить «да», когда что-то согласуется с вашими приоритетами, даже если на данный момент это неудобно. Научитесь говорить «нет», когда что-то не соответствует вашим ценностям, даже если это может показаться хорошей идеей. Если вы серьезно относитесь к своим ценностям, вы будете говорить «да» и «нет» с убежденностью и последовательностью.
- Часто спрашивайте членов вашей команды об их жизни и о том, согласуются ли их поступки с их ценностями.
- Рассказывайте о тех людях в вашей церкви или служении, которые живут в соответствии со своими библейскими ценностями, особенно когда это чего-то стоит им лично.
- Когда вы что-то обязуетесь сделать, запишите это в своем ежедневнике. Выполняйте свои обещания.
- Ставьте достижимые цели. Четко информируйте людей об этих целях, а также о ключевых вехах на пути, чтобы они легко могли увидеть свой прогресс.
- Сосредотачивайтесь не только на больших вещах, но и на мелочах, чтобы люди знали, что вы цените качество их работы.
- Читайте биографии великих христианских лидеров, особенно тех, которые страдали за свою веру. Учитесь у них.
- Спросите своих друзей, кто из знакомых им людей больше всего заслуживает доверия. Если возможно, побеседуйте с этими людьми. Попросите их дать вам совет. Проводите с ними время.
- Сделайте себя по-настоящему подотчетными кому-то, кому вы доверяете. Дайте этому человеку безусловное разрешение требовать от вас отчета относительно последовательности в вашей жизни и работе.

Библейские упражнения

1. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые показывали личный пример.
2. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые создавали консенсус общих ценностей, прежде чем двигаться вперед.
3. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые разбивали видение на маленькие части и начинали с нескольких маленьких побед.

Глава 6

Лидеры поддерживают видение

Лидерство заключается в помощи человеку перейти с того места, где он находится сейчас, в другое место. На этом пути будут встречаться препятствия, неудачи и другие соблазны сдаться. Подобно Израилю в пустыне, люди будут часто жаловаться, желая «вернуться обратно в Египет».

Это приводит нас к последнему действию образцовых лидеров: лидеры поддерживают видение, укрепляя сердца людей. Лидеры поддерживают огонь. Удерживая людей

¹³ Более подробно об этом говорится в книге Малькольма Уэббера «Лидерство, построенное Духом» №7 — «Понимание перемен».

сосредоточенными на конечной цели, ободряя их и отмечая их достижения, лидеры помогают своим людям продолжать двигаться в нужном направлении, пока видение не будет реализовано.

Сосредоточьтесь на конечной цели

Христианские лидеры должны всегда смотреть далеко вперед. Мы стремимся к вечности, а не только к преходящим целям. Удерживая людей сосредоточенными на нашей конечной цели, мы сможем воодушевлять их переносить многие страдания и неудачи, возникающие на пути.

«Посему мы не унываем; но если внешний наш человек и тлеет, то внутренний со дня на день обновляется. Ибо кратковременное легкое страдание наше производит в безмерном преизбытке вечную славу, когда мы смотрим не на видимое, но на невидимое: ибо видимое временно, а невидимое вечно» (2 Кор. 4:16-18).

«Делая добро, да не унываем, ибо в свое время пожнем, если не ослабеем» (Гал. 6:9).

«Благословен Бог и Отец Господа нашего Иисуса Христа, по великой Своей милости возродивший нас воскресением Иисуса Христа из мертвых к упованию живому, к наследству нетленному, чистому, неувядаемому, хранящемуся на небесах для вас, силою Божиею через веру соблюдаемых ко спасению, готовому открыться в последнее время. О сем радуйтесь, поскорбев теперь немного, если нужно, от различных искушений, дабы испытанная вера ваша оказалась драгоценнее гибнущего, хотя и огнем испытываемого золота, к похвале и чести и славе в явление Иисуса Христа» (1 Пет. 1:3-7).

«Претерпевший же до конца спасется» (Мф. 24:13).

«А теперь готовится мне венец правды, который даст мне Господь, праведный Судия, в день оный; и не только мне, но и всем, возлюбившим явление Его» (2 Тим. 4:8).

Именно ради будущего мы продолжаем переносить трудности и сражения сейчас. В конце концов все это окупится!

Сила одобрения

Эффективные лидеры одобряют своих людей и их вклады.¹⁴ Посмотрите, что писал Павел церкви в Коринфе:

«Не в осуждение говорю; ибо я прежде сказал, что вы в сердцах наших, так чтобы вместе и умереть и жить. Я весьма уверен в вас, весьма горжусь вами;¹⁵ я исполнен утешением, преизобилую радостью, при всей скорби нашей... Итак радуюсь, что во всем могу положиться на вас» (2 Кор. 7:3-4, 16, пер. с англ.).

Слова Павла приобретают еще большую значимость, если мы учтем, что это была та самая церковь, которая подверглась серьезным исправлениям в 1-м послании к Коринфянам. Следовательно, лидеры должны одобрять не только совершенных людей! Даже в 1-м послании к Коринфянам Павел положительно относился к людям:

«Непрестанно благодарю Бога моего за вас, ради благодати Божией, дарованной вам во Христе Иисусе, потому что в Нем вы обогатились всем, всяким словом и всяким познанием, — ибо свидетельство Христово утвердилось в вас, — так что вы не имеете недостатка ни в каком даровании, ожидая явления Господа нашего Иисуса Христа, Который и утвердит вас до конца, чтобы вам быть неповинными в день Господа нашего Иисуса Христа» (1 Кор. 1:4-8).

Лидеры должны одобрять не только совершенных людей!

Прежде чем сделать замечание колоссиянам, Павел высказал одобрение:

¹⁴ Гэри Чепмен в своей книге «Пять языков любви» выделяет пять конкретных способов выражения ободрения другому человеку: подарки, проявления служения, слова ободрения, качественно проведенное время и физическое прикосновение.

¹⁵ Павел гордился не собой — это грех (Иак. 4:6). Он гордился другими — это «библейски приемлемая гордость».

«Благодать вам и мир от Бога Отца нашего и Господа Иисуса Христа. Благодарим Бога и Отца Господа нашего Иисуса Христа, всегда молясь о вас, услышав о вере вашей во Христа Иисуса и о любви ко всем святым, в надежде на уготованное вам на небесах, о чем вы прежде слышали в истинном слове благовествования, которое пребывает у вас, как и во всем мире, и приносит плод, и возрастает, как и между вами, с того дня, как вы слышали и познали благодать Божию в истине, как и научились от Епафраса, возлюбленного сотрудника нашего, верного для вас служителя Христова, который и известил нас о вашей любви в духе» (Кол. 1:3-8).

Таким образом, одобрение основывается не на совершенстве тех, кому оно адресовано, но на Божьей благодати и любви.

Даже посреди своего резкого порицания, адресованного галатам, Павел остается искренним в своем одобрении:

«Дети мои, для которых я снова в муках рождения, доколе не изобразится в вас Христос!» (Гал. 4:19).

«Вы шли хорошо: кто остановил вас, чтобы вы не покорялись истине?» (Гал. 5:7).

Послания Павла характеризуются нежным одобрением, которое исходит от сердца. Оно искреннее, конкретное, а самое главное, открыто выражается:

«Прежде всего благодарю Бога моего через Иисуса Христа за всех вас, что вера ваша возвещается во всем мире. Свидетель мне Бог, Которому служу духом моим в благовествовании Сына Его, что непрестанно воспоминаю о вас, всегда прося в молитвах моих, чтобы воля Божия когда-нибудь благопоспешила мне придти к вам, ибо я весьма желаю увидеть вас, чтобы преподать вам некое дарование духовное к утверждению вашему» (Рим. 1:8-11).

«Посему и я, услышав о вашей вере во Христа Иисуса и о любви ко всем святым, непрестанно благодарю за вас Бога, вспоминая о вас в молитвах моих» (Еф. 1:15-16).

«Благодарю Бога моего при всяком воспоминании о вас, всегда во всякой молитве моей за всех вас принося с радостью молитву мою, за ваше участие в благовествовании от первого дня даже донныне, будучи уверен в том, что начавший в вас доброе дело будет совершать его даже до дня Иисуса Христа, как и должно мне помышлять о всех вас, потому что я имею вас в сердце в узах моих, при защищении и утверждении благовествования, вас всех, как соучастников моих в благодати. Бог — свидетель, что я люблю всех вас любовью Иисуса Христа» (Флп. 1:3-8).

«Всегда благодарим Бога за всех вас, вспоминая о вас в молитвах наших, непрестанно памятуя ваше дело веры и труд любви и терпение упования на Господа нашего Иисуса Христа пред Богом и Отцем нашим, зная избрание ваше, возлюбленные Богом братья» (1 Фесс. 1:2-4).

«Мы могли явиться с важностью, как Апостолы Христовы, но были тихи среди вас, подобно как кормилица нежно обходится с детьми своими. Так мы, из усердия к вам, восхотели передать вам не только благовестие Божие, но и души наши, потому что вы стали нам любезны» (1 Фесс. 2:7-8).

«Посему и мы непрестанно благодарим Бога, что, приняв от нас слышанное слово Божие, вы приняли не как слово человеческое, но как слово Божие, — каково оно есть по истине, — которое и действует в вас, верующих» (1 Фесс. 2:13).

«Какую благодарность можем мы воздать Богу за вас, за всю радость, которую радуемся о вас пред Богом нашим?» (1 Фесс. 3:9).

«Всегда по справедливости мы должны благодарить Бога за вас, братья, потому что возрастает вера ваша, и умножается любовь каждого друг ко другу между всеми вами, так что мы сами хвалимся вами в церквах Божиих, терпением вашим и верою во всех гонениях и скорбях, переносимых вами» (2 Фесс. 1:3-4).

«Благодарю Бога, Которому служу от прародителей с чистою совестью, что непрестанно вспоминаю о тебе в молитвах моих днем и ночью, и желаю видеть тебя, вспоминая о слезах твоих, дабы мне исполниться радости, приводя на память нелицемерную веру твою, которая прежде обитала в бабке твоей Лоиде и матери твоей Евнике; уверен, что она и в тебе» (2 Тим. 1:3-5).

«Благодарю Бога моего, всегда вспоминая о тебе в молитвах моих, слыша о твоей любви и вере, которую имеешь к Господу Иисусу и ко всем святым, дабы общение веры твоей оказалось деятельным в познании всякого у вас добра во Христе Иисусе. Ибо мы имеем великую радость и утешение в любви твоей, потому что тобою, брат, успокоены сердца святых» (Флм. 4-7).

Иоанн также выражал одобрение тем, кого вел за собой:

«Ибо я весьма обрадовался, когда пришли братия и засвидетельствовали о твоей верности, как ты ходишь в истине. Для меня нет большей радости, как слышать, что дети мои ходят в истине. Возлюбленный! ты как верный поступаешь в том, что делаешь для братьев и для странников. Они засвидетельствовали перед церковью о твоей любви. Ты хорошо поступишь, если отпустишь их, как должно ради Бога» (3 Ин. 3-6).

Конечно, Павел и Иоанн всего лишь следовали по стопам Бога Отца, Который выражал одобрение Своему Сыну:

«И, крестившись, Иисус тотчас вышел из воды, — и се, отверзлись Ему небеса, и увидел Иоанн Духа Божия, Который сходил, как голубь, и ниспускался на Него. И се, глас с небес глаголющий: Сей есть Сын Мой возлюбленный, в Котором Мое благоволение» (Мф. 3:16-17).

Бог — самый главный Одобритель. Следовательно, будет совершенно естественным, чтобы те, кто един с Ним, тоже так поступали. Наша неспособность выражать здоровое одобрение другим людям свидетельствует о нашей духовной нищете.

Такое одобрение будет подлинным воодушевлением. Оно не должно быть льстивым, потому что лезть надмевает и «готовит падение».

«Лживый язык ненавидит уязвляемых им, и льстивые уста готовят падение» (Прит. 26:28).

«Человек, льстящий другу своему, расстилает сеть ногам его» (Прит. 29:5).

Лезть обманчива. Тот, кто льстит другому, сознательно пытается им манипулировать, стараясь добиться от него чего-либо с помощью «подмазки». Это весьма отличается от искреннего и правдивого одобрения, не связанного ни с каким манипуляционным мотивом.

Одобрение искренне, правдиво и не связано ни с каким манипуляционным мотивом.

Для того, чтобы быть эффективным, одобрение должно быть:

- Искренним. Оно должно идти от сердца. Когда оно неподдельное, люди почувствуют это. Кроме того, у людей может развиться циничное отношение к чрезмерной хвале «сверху», и они могут расценить ее просто как инструмент манипуляции, используемый, чтобы добиться от них более усердной работы.
- Конкретным. Подобно библейским лидерам, мы должны делиться конкретным одобрением, а не просто общими фразами, которые применимы ко всем. Кроме того, одобрение следует выражать во втором лице («Ты сделал...») и делать это лично.
- Сказанным (или написанным). Недостаточно иметь положительные мысли или чувства; мы должны выразить их людям.

Многим людям трудно выражать искреннее одобрение другим в силу нескольких возможных причин:

- Мы живем в негативном, критически настроенном обществе. Быть циником намного проще, чем выражать одобрение.
- Человек по своей природе поглощен самим собой. Он часто не замечает вкладов других людей, однако замечает, когда другие люди делают что-то, что не вписывается в его планы, и это вызывает его неудовольствие и порицание.

- Человек по своей природе горд и себялюбив. Он скорее будет принимать похвалу, чем выражать ее.
- Лидеры (особенно в западном мире) склонны недооценивать важность позитивных отзывов и переоценивать ценность формальных наград.

Христианские лидеры должны иметь мужество плыть против культурного течения и выражать здоровое одобрение другим людям. Люди нуждаются в одобрении и воодушевлении. Кто-то однажды сказал: «Мы живем благодаря воодушевлению, а без него мы умираем — медленно, печально и рассерженно».

Эффективный лидер будет поддерживать людей в их движении вперед с помощью этих вещей, а не с помощью угроз, требований или принуждения.

Признание вкладов

Лидеры не должны предполагать, что их последователи знают, что они хорошо справились с работой или что их ценят — лидеры должны выражать людям признательность за их вклады. Продолжая двигаться по пути к исполнению видения, люди нуждаются в одобрении — и часто. Людям нужно слышать, что у них хорошо получается, и что их усилия ценят. Роль лидера заключается в том, чтобы ободрять сердца людей.

Выражая признательность за вклад людей, лидеры:

- Признают, что все мы служим Богу. Перед Ним все мы однажды предстанем, и если мы служили Ему всем сердцем, мы услышим слова: «Хорошо, добрый и верный раб!» (Мф. 25:21). Наши окончательные награды за верность мы получим в вечности. Тем не менее, лидеры не должны использовать это как оправдание того, что они не выражают временное, преходящее ободрение своим людям.
- Вселяют уверенность посредством высоких ожиданий. Вера лидеров в людей создает самоисполняющееся пророчество: люди поступают согласно тому, чего ожидает от них лидер. Лидеры, которые по-настоящему верят в своих последователей и выражают эту уверенность в высоких ожиданиях, способны добиться от своих людей самых лучших результатов.

«Светлый взгляд радует сердце...» (Прит. 15:30).

«В светлом взоре царя — жизнь, и благоволение его — как облако с поздним дождем» (Прит. 16:15).

- Связывают результаты работы с наградами. Люди избегают поступков, которые влекут за собой наказание, повторяют поступки, которые вознаграждаются и в конце концов перестают делать то, что игнорируется. Следовательно, если долгий и упорный труд остается незамеченным, люди вскоре почувствуют, что к этому относятся как к должному, и могут ослабить свои усилия. Связывая результаты работы с наградами, лидеры должны позаботиться о том, чтобы люди точно знали, чего от них ожидают, чтобы давать частые отзывы по ходу работы и чтобы вознаграждать только тех, кто соответствует стандартам.
- Используют разнообразные награды. Творческое использование наград является определяющей характеристикой хороших лидеров. Лидеры должны использовать как внутренние награды (присущие самой работе — удовлетворение от своего труда, похвала, благодарственные записки), так и внешние награды (материальные поощрения и продвижение по службе). Энтузиазм и мотивация людей будут возрастать, если система наград и признания будет задумана с учетом их участия. Наконец, весьма эффективными могут быть системы признания заслуг среди коллег и подчиненных. В 31-й главе книги Притч добродетельная жена принимает похвалу от других как часть своей награды:

«Милovidность обманчива и красота суетна; но жена, боящаяся Господа, достойна хвалы. Дайте ей от плода рук ее, и да прославят ее у ворот дела ее!» (Прит. 31:30-31).

- Будут всегда готовы отреагировать. Награду следует выдавать по возможности сразу после достижения, чтобы она была непосредственно связана с ним. Сам лидер должен активно искать людей, которые поступают правильно, а затем лично вручать награду, чтобы выразить свою признательность, и весьма конкретно сказать о причине награждения.
- Выражают признательность публично. Публичное признание заслуг возвышает человека, делая его примером для подражания для других людей; таким образом, все

узнают, как поступать правильно. Публичное признание также наделяет принимающих его силой, повышая их видимость.

Публичное признание заслуг возвышает человека, делая его примером для подражания для других людей.

«Дайте ей от плода рук ее, и да прославят ее у ворот дела ее!» (Прит. 31:31).

В 31-й главе книги Притч Бог велит прославить добродетельную жену «у ворот». В древних городах ворота были одним из главных мест деловой активности во всем городе! Иисус практиковал это — Он хвалил людей в присутствии других (см. Мф. 8:10, 16:17-20; Лк. 7:44-50).

- Дисциплинированно относятся к своему одобрению. Воспитайте в себе эту привычку. Один начальник выработал это в себе следующим образом. В начале каждого дня он клал себе в карман пять монет. Каждый раз, похвалив кого-то из работников, он перекидывал одну монету в другой карман. В другом случае владелец ресторана, чей график работы был слишком напряженным, чтобы выражать признательность своим работникам в рабочее время, выделял несколько минут после закрытия на то, чтобы написать личные записки тем, кто особенно хорошо потрудился в этот день.
- Бесконечно позитивны и полны надежд. Своим воодушевлением лидеры дают своим последователям мужество переносить трудные времена и одерживать великие победы. Однако они не должны ждать до тех пор, пока не будет одержана окончательная победа, и только потом воодушевлять своих людей. Лидеры должны все время созидать своих последователей. Бог именно так поступает с нами!

Как делать замечания

В дополнение к выражению позитивных отзывов, лидеры также должны иногда делиться со своими последователями и негативными вещами. Делая замечания или высказывая «конструктивную критику», лидеры должны делать следующее:¹⁶

- Прежде всего молитесь. Лидер должен просить у Бога помощи и мудрости, чтобы он смог говорить нужные слова с правильным духом. Он также должен молиться за человека, принимающего исправление, чтобы тот смог принять его со смирением и благодарью.

«Иной пустослов уязвляет как мечом, а язык мудрых — врачует» (Прит. 12:18).

«Разумный воздержан в словах своих, и благоразумный хладнокровен» (Прит. 17:27).

- Делайте это наедине. Если вы будете публично критиковать чью-либо работу или поведение, вы унижите человека. Иногда это даже может привести к ненужным судебным разбирательствам. В отличие от похвалы, которую следует выражать публично, насколько это возможно, обсуждения чьих-либо недостатков должны проводиться наедине с человеком.¹⁷
- Делайте это лично. Часто люди совершают ошибку, высказывая замечания по телефону. Всегда будет ошибкой делать замечания по электронной почте. При телефонном разговоре человек вас не видит, но хотя бы может слышать тон вашего голоса, а письмо, присланное по электронной почте, не сопровождается никаким невербальным подкреплением! Личные беседы дают лидеру возможность наблюдать за невербальным языком человека (который часто показывает гораздо больше, чем человек говорит). Это может помочь лидеру в порой трудном деле определения корней проблем. Личная беседа также позволяет человеку более четко увидеть заботу лидера как о нем лично, так и обо всей организации.
- Начните с чего-нибудь положительного. Исследователи обнаружили, что люди более склонны считать негативные замечания верными, если сначала они услышат позитивные замечания. Важно, чтобы человек понимал, что его лидер видит не только его недостатки, но и его вклад в организацию. В то же время, если человек заслуживает *значительного* одобрения, его лучше всего будет выразить отдельно.

¹⁶ Некоторые из этих идей были адаптированы из книги Майкла Зигарелли «Менеджмент по Притчам».

¹⁷ Особенности обстоятельства описаны в 1 Тим. 5:20.

Когда за одобрением следует фраза: «Но с другой стороны...», она часто аннулирует положительные аспекты одобрения.

- Говорите без обиняков. Большинство людей чувствует, когда у лидера с ними проблемы. Поэтому когда лидер ходит вокруг да около, человеку, принимающему замечание, это очевидно и неприятно.
- Говорите «я», а не «ты». Разговор от первого лица — хороший способ уменьшить склонность человека к тому, чтобы защищаться. Утверждение «я не понимаю твое поведение в этой ситуации» легче принять, чем прямое заявление «Ты что-то делаешь неправильно». Первый вариант выражает практически ту же самую информацию, но сопряжен с меньшим риском заставить человека занять оборонительную позицию.

«Кроткий ответ отвращает гнев, а оскорбительное слово возбуждает ярость» (Прит. 15:1).

- Будьте конкретны. Обобщенные или абстрактные критические высказывания (например, «ты не справляешься с работой») действуют хуже, чем более конкретные замечания. Четко выразите свои ожидания и сопоставьте это с объективными фактами, касающимися того, что человек сделал или не сделал. Лидер должен четко показать разрыв между своими ожиданиями и текущими результатами работы человека, сосредоточившись на рассматриваемой проблеме. Это станет основанием для более конструктивного обсуждения того, как устранить этот разрыв.

Обобщенные или абстрактные критические высказывания действуют хуже, чем конкретные замечания.

- Придерживайтесь фактов. Будьте объективными и избегайте спекулятивных суждений о причинах плохого поведения или низких результатов работы. Вместо этого спросите человека о причинах его поведения или результатов работы, а затем активно послушайте его ответ.
- Не растревляйте раны. В любой беседе не следует повторять критические замечания по несколько раз. Обычно человек и так все поймет. Кроме того, насколько это возможно, посвящайте разговор разбору только одной проблемы и избегайте заново поднимать старые проблемы, с которыми уже разобрались раньше. Люди склонны считать такие напоминания о прошлом ненужными и несправедливыми.
- Совместно выработайте решение. Высказав негативные замечания, привлечите человека к решению этой проблемы. Тот, кто помог выработать решение, обычно будет больше предан ему, чем тот, кому навязали решение проблемы. Выявите проблему и установите по взаимному согласию цели, которые будут служить стандартом оценки будущих успехов. Также, если это уместно, вместе разработайте план развития, чтобы обучить человека в той сфере, в которой он нуждается.
- Проверяйте, как идут дела. После того, как вы в согласии составите план исправления ситуации, человек должен будет отчитываться перед лидером за свои будущие поступки. Если не будет пребывающих перемен, могут потребоваться более радикальные меры.
- Постоянно давайте отзывы. Отзывы следует давать чаще, чем один-два раза в год. В идеале, когда лидер видит, что человек делает что-то неправильно (или правильно), он должен немедленно сказать об этом человеку, чтобы исправить (или закрепить) это поведение.

Празднование достижений

Достижение великих вещей организацией — тяжелый труд. Чтобы поддерживать надежду и целеустремленность, лидеры признают вклады, которые делают люди. А поскольку каждая команда победителей должна разделять награду за свои совместные усилия, лидеры празднуют достижения. Эффективные лидеры подобны капитанам групп поддержки; они делают всех причастными к победе. Ободрение сердца касается не только признания индивидуальных достижений, но и празднования усилий, приложенных всей группой.

Эффективные лидеры подобны капитанам групп поддержки; они делают всех причастными к победе.

В Ветхом Завете святые воздвигали различные памятники великим делам Божиим. Вот несколько примеров:

«И устроил Моисей жертвенник и нарек ему имя: Иегова Нисси» (Исх. 17:15).

«Это — ночь бдения Господу за изведение их из земли Египетской; эта самая ночь — бдение Господу у всех сынов Израилевых в роды их» (Исх. 12:42).

«Потому и назвали эти дни Пурим, от имени: пур. Поэтому, согласно со всеми словами сего письма и с тем, что сами видели и до чего доходило у них, постановили Иудеи и приняли на себя и на детей своих и на всех, присоединяющихся к ним, неотменно, чтобы праздновать эти два дня, по предписанному о них и в свое для них время, каждый год; и чтобы дни эти были памятны и празднуемы во все роды в каждом племени, в каждой области и в каждом городе; и чтобы дни эти Пурим не отменялись у Иудеев, и память о них не исчезла у детей их» (Есф. 9:26-28).

Святые останавливались, вспоминали о верных Божьих делах и воздвигали что-то, что символизировало и напоминало бы им о Божьей верности в будущем.

В новозаветной церкви тоже были торжества во время Причастия Хлеба и Чаши (1 Кор. 11:23-34), а также во время «вечер любви» (2 Пет. 2:13, Иуд. 12). Это были моменты радостного празднования единства святых и их спасения Богом.

Лидеры должны делать это в своих организациях. Они должны часто останавливаться и вспоминать о тех победах, которые Бог даровал им. В нашем мире больших скоростей так легко пронестись мимо Божьей верности и просто принимать ее как должное. Мы должны останавливаться и воздвигать памятники Божьей верности нашим организациям. В праздновании командных достижений, лидеры будут:

- Праздновать то, что нужно. Эти торжества должны привлекать внимание к ключевым организационным ценностям и подчеркивать их. Это покажет людям, что ценится. Кроме того, должно быть соответствие между тем, о чем лидер заявляет и тем, что он празднует. Торжество должно быть честным выражением преданности определенным ключевым ценностям, а также упорному и жертвенному труду людей, которые живут согласно этим ценностям.
- Привлекать всех и праздновать публично. Публичная природа празднований делает поступки людей более видимыми для других и помогает сплачивать людей вместе как единую команду.
- Планировать регулярные празднования. Некоторые торжества должны быть спонтанными, но лидеры также должны проводить в своих организациях определенные праздники каждый год в одно и то же время. Нации делают это, чтобы напоминать своим гражданам об их общей борьбе, жертвах, наследии и постоянных обязанностях друг перед другом. Каждая организация должна как минимум проводить один праздник в год, на который будут приглашены все.

Лидеры должны проводить в своих организациях определенные праздники каждый год в одно и то же время.

- Присоединяться к торжествам. Торжества — прекрасное время для лидеров установить личный контакт со своими последователями, создав общность («мы все занимаемся этим вместе»), а также более глубокий уровень общего видения, ценностей и переживаний. Лидеру не обязательно быть ведущим праздника, но он должен участвовать в нем.
- Веселиться. Если время от времени не веселиться, мало кто сможет выдержать тот уровень нагрузок и упорного труда, который требуется для больших достижений. Исследователи обнаружили важную связь между весельем и продуктивностью! Поэтому расслабьтесь и получите немного удовольствия от жизни!
- Создавать сеть социальной поддержки. Взаимоотношения поддержки жизненно важны для поддержания жизненных сил отдельных людей и организации в целом. Празднуя достижения, лидеры помогают создавать эти сети взаимоотношений. Когда члены организации взаимодействуют между собой не только на профессиональном уровне, их личные взаимоотношения развиваются, и они будут возрастать в своей любви и заботе друг о друге. Кроме того, без групповых праздников людям легко поверить, что организация вращается вокруг их личной работы. Таким образом, праздники

подчеркивают истинность того, что все мы зависим друг от друга и ответственны друг перед другом (1 Кор. 12:14-26).

- Оставаться страстными. Из всего того, что поддерживает лидера на протяжении долгого времени, любовь выдерживает больше всего — его любовь к Богу и к людям, которых он ведет. С помощью праздников лидер может передать свою любовь своим людям, а переданная страсть сможет стать лично принятой страстью.

Как совершенствоваться

Ниже перечислены несколько практических способов совершенствования в этой области лидерства:

- Составьте список конкретных способов того, как вы можете выражать признательность другим и праздновать достижения в вашей церкви или служении. Подумайте о таких вещах, как:
 - Ловить людей в тот момент, когда они что-то делают правильно.
 - Творчески подходить к наградам.
 - Публично выражать признательность людям.
 - Делать награды личными.
 - Увеличивать ответственность и открывать новые двери возможностей.
 - Уделять людям личное внимание и время.
 - Последовательно поддерживать их.
 - Рассказывать об общих достижениях всех.
- Запланируйте какое-нибудь празднование каждой маленькой вехи, которой достигает ваша команда. Не откладывайте празднование до тех пор, пока не будет закончен весь проект.
- Расскажите людям о каком-либо человеке в вашей организации, который превзошел ожидания.
- Вовлекайте людей в разработку систем наград и признания.
- Поощряйте всех своих людей выражать признательность за достижения любого рода. Создавайте культуру, в которой равные будут выражать признательность равным.
- Говорите «спасибо», когда вы цените что-то, что делают другие.
- Пишите благодарственные открытки, записки, электронные письма. Заведите себе привычку писать два-три письма или записки в неделю. Люди никогда не пожалуются на то, что их слишком часто благодарят, но будут жаловаться, если их будут благодарить слишком редко.
- Быстро реагируйте на результаты. Ваши отзывы могут варьироваться от простого «Молодец!» до встречи с подробным разбором того, как был выполнен проект, и какие уроки каждый из этого извлек.
- Принимайте личное участие. Если вы не посещаете празднования, вы даете людям понять, что это для вас не важно.
- Выделяйте каждый год один день для проведения особенного праздника вашей организации. Нации делают это, и это оказывается весьма эффективным в воспитании национальной преданности и чувства патриотизма и принадлежности. Церкви и служения тоже должны это делать.
- Находите людей, которые славятся тем, что помогают другим развиваться. Спрашивайте их, как они побуждают других стремиться к превосходству.

Библейские упражнения

1. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые удерживали своих последователей сосредоточенными на конечной цели.
2. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые выражали одобрение своим последователям и их вкладам.
3. Найдите в Ветхом и в Новом Заветах примеры лидеров, которые праздновали достижения своих последователей.

Эти пять действий образцовых лидеров обобщены в следующей таблице:

Обобщение пяти действий образцовых лидеров				
Действие	Что делает лидер	Действия лидера,	Действия лидера,	Действия лидера,

		связанные с видением	связанные с людьми	связанные с тремя частями лидерства
1. Разжигающие огонь	Лидер идет к горе с Богом, мечтает и видит видения будущего.	Видит видение	Четко видит их будущий потенциал и предназначение	1
2. Бросающие огонь	Лидер спускается с горы и делится тем видением, которое увидел, с людьми таким образом, чтобы они четко его увидели и страстно приняли.	Делится видением	Увлекает их сердца видением их собственного будущего.	2
3. Созидающие огонь	Лидер создает команду, которая возьмет на себя ответственность за то, чтобы практически действовать на основе видения и претворить его в жизнь	Перемещает видение	Создает из них команду и наделяет их полномочиями действовать согласно видению и претворить его в жизнь.	3
4. Глотающие огонь	Лидер демонстрирует, что видение будет работать, показывая личный пример и начиная с маленьких побед.	Показывает видение	Показывает людям личный пример и укрепляет веру в то, что видение будет работать.	3
5. Поддерживающие огонь	Лидер побуждает людей стремиться к видению, сосредоточившись на конечной цели, признавая вклады и празднуя достижения.	Поддерживает видение	Укрепляет и ободряет людей продолжать действовать и в конце концов претворить в жизнь видение для их будущего.	3

Книги Малькольма Уэббера из серии «Лидерство, построенное Духом»

1. «Лидерство» — посвящена природе лидерства, лидерству слуги и другим основным вопросам лидерства.
2. «Лидеры» — представляет простую, но эффективную модель того, что представляет собой здоровый христианский лидер.
3. «Процесс лидерства» — исследование опыта образцовых лидеров.
4. «Созидание лидеров» — лидеры созидают лидеров! Впрочем, развитие лидеров — дело весьма сложное, и его мало кто понимает. В этой книге рассматриваются основные принципы развития лидеров.
5. «Лидеры и менеджеры» — посвящена различиям между лидерами и менеджерами (управляющими). Содержит много таблиц.
6. «Оскорбительное лидерство» — рекомендуется к прочтению всеми христианскими лидерами. В ней раскрываются истинная природа и источники оскорбительного лидерства и лидерства слуги.
7. «Понимание перемен» — осуществление перемен является одной из самых трудных и самых важных обязанностей лидера. В этой книге изложены основы, которые помогут вам понять сопротивление переменам, процесс перемен и то, как помочь людям пережить перемены.

8. «Создание команды» — что такое команды и как они работают лучше всего.
9. «Понимание организаций» — основы организационной структуры.
10. «Женщины и лидерство» — библейское исследование, посвященное этой весьма противоречивой теме.
11. «Здоровые последователи» — популярное мнение, что «все зависит от лидера», не совсем корректно. Не имея мыслящих и активных последователей, даже самые великие лидеры потерпят неудачу. В этой книге рассматриваются характеристики здоровых последователей, и она является прекрасным материалом для созидания команды.
12. «Умение слушать» — умение слушать является одним из самых важных лидерских навыков. В этой книге говорится о том, как мы можем стать лучшими слушателями и лучшими лидерами.