

В 1987 году **Глен Шнайдерс** получил предложение от церкви города Лексингтона, штат Кентукки, начать работу над основанием церкви Crossroads Christian Church. Открытие церкви состоялось 15 ноября 1987 года. Расположенная на участке площадью в 14,4 гектар, церковь в настоящее время работает над осуществлением третьего по счету строительного проекта. Глен женат на Мэрилин (в девичестве Хаммонд) уже 30 лет. У них две взрослые дочери, Джоди и Дженифер.

Развивая культуру руководства

Умение руководить никогда не появляется само по себе. Я получил этот важный урок в первые годы работы в новой церкви. У меня в качестве помощников были очень молодые и неопытные люди, и я все больше разочаровывался в их лидерских способностях. Они вели себя порой застенчиво, порой неуклюже, как слоны в посудной лавке. «Почему они не берут на себя роль лидеров?» — размышлял я.

Однажды во время визита в больницу, куда я взял одного из моих помощников, меня осенило. А случилось вот что. Несмотря на то, что мы пришли вместе, посещать больного я отправился один, а он в это время сражался с приступом паники в больничном туалете. Он хотел участвовать в посещении, но был не готов, и я оказался виноват в том, что не подготовил его к такой работе.

В тот день я впервые увидел, что недостаток лидерских качеств в моих помощниках объясняется тем, что я не развивал в них эти качества. Сердца их горели, они хотели участвовать в основании церкви. Каждый из них взялся за это дело согласно своему призванию, но у них не доставало опыта. Кто-то должен был воспитать в них лидерские качества.

**Я понял, что недостаток лидерских качеств
в моих помощниках объясняется тем,
что я не развивал в них эти качества**

Я вспомнил свое первое больничное посещение — мне был тогда всего двадцать один год. Престарелый член нашей церкви был переведен из

реанимации в палату после перенесенной накануне полостной операции. Конечно же, я не был готов к тому, что мне предстояло увидеть, когда я вошел в палату. Жена, удрученная нестабильностью состояния больного, опасливо сидела рядом с ним. Поздоровавшись с ней, я заметил множество присоединенных к нему трубок со всевозможными жидкостями, выделяемыми организмом. При виде крови меня затошнило, и комната поплыла у меня перед глазами. Я спросил, не хочет ли она, чтобы я помолился вместе с ними. Я преклонил колени и опустил голову на кровать — чтобы не упасть в обморок! Она расценила это как признак глубокой духовности, но я всего лишь пытался не потерять сознание рядом с ее мужем. Мне потребовалось немало времени, чтобы прийти в себя и покинуть палату.

Мое второе посещение проходило совсем по-другому. Я рассказал пресвитерам о том, что пережил в больнице, и один из них на этот раз пошел со мной в качестве сопровождающего, отгораживая меня от трубок, капельниц и крови. Благодаря этому я не потерял сознание, и постепенно, после нескольких посещений в сопровождении пресвитеров, я стал чувствовать себя более уверенно в больничной атмосфере.

Моим молодым помощникам требовалась такая же поддержка с моей стороны. Проблема заключалась не в их нежелании быть лидерами, а в их неуверенности и в некомпетентности. Кто-то должен был поработать с ними.

Я увидел, что допустил классическую ошибку в деле воспитания лидеров. Я пригласил людей, чтобы они выполнили определенную работу и тем самым разгрузили меня. Как только они появились у меня в офисе, я всучил им эту работу и ожидал, что они сами во всем разберутся. Я не поинтересовался тем, умеют ли они это делать, не научил их, не провел конструктивной оценки их работы, после того как они сами попытались ее выполнить. На своем печальном опыте я понял, что важной частью моей работы как ведущего пастора является воспитание лидеров и развитие культуры лидерства.

Создание здоровой культуры лидерства так же важно для продолжительной жизни церкви, как и все остальное, что делает основатель церкви. Важнейшая задача основателя церкви — обеспечить здоровую обстановку для развития лидеров в зарождающейся церкви.

Важнейшая задача основателя церкви — обеспечить здоровую обстановку для развития лидеров в зарождающейся церкви

Один из первых пресвитеров нашей, тогда еще молодой, церкви, на приглашение поучаствовать в служении, отвечал: «Мне кажется, что

я недостаточно подготовлен для этого». Я обещал ему помочь в развитии лидерских качеств. Спустя 16 лет он все еще служит пресвитером в нашей церкви. Недавно он сказал мне, что взять на себя роль лидера помогло ему тогда мое обещание быть рядом.

Иисус показал пример, как воспитывать лидеров. Он поставил этот вопрос во главу угла в деле установления Своего Царства. Имея ясное видение цели, Иисус первым делом призвал учеников, чтобы они последовали за Ним. Затем в течение трех лет Он постоянно наставлял избранных Им двенадцать мужчин (и несколько выдающихся, хотя и не очень известных женщин). Он поручал им ответственные задания, давал возможность достичь успеха или потерпеть неудачу, поощрял их учиться на собственном опыте. Выслушивая их отчеты, Он был их самым великим почитателем и самым деликатным критиком.

Иисус в течение трех лет наставлял двенадцать мужчин (и нескольких женщин)

Иисус все время наставлял Своих учеников. Даже тогда, когда Его время на земле закончилось, Иисус напомнил им о миссии, к которой Он их готовил. Его Великое поручение ученикам было повторением открытого им ранее видения. Иисус не сомневался в том, что ученики способны его осуществить. Возносясь на небо, Он сказал: «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). Расставаясь с учениками, Иисус не оставил их в одиночестве. Он обещал послать им Святого Духа, Который, пребывая в них, поможет им в дальнейшем развитии их лидерских качеств.

Подобно Иисусу, основатель церкви уже с первого дня должен заботиться о потенциальных лидерах. Ведь от этого зависит будущее поместной и даже вселенской церкви. Составьте свое расписание так, чтобы в нем было достаточно времени для работы с лидерами.

С занятостью, которая наступит с открытием церкви, возникнет соблазн отодвинуть эту работу на задний план. В таком случае формирование лидеров все равно будет происходить, но без вашего участия, и тогда церковь должна будет пожирать горькие плоды вашей занятости. Если вы хотите увеличить эффективность и избежать проблем, нужно уже с первого дня начинать работу с лидерами.

Джек Уэлч, бывший исполнительный директор компании «Дженерал Электрик» тридцать процентов своего времени уделял формированию лидерских качеств у появляющихся в компании руководителей. Уэлч понимал,

что определяющим фактором, который поможет выиграть им в конкурентной борьбе, является не товар, который они производят, а люди, работающие в этой компании²⁰¹. Хорошего лидера никем не заменишь. Одним из определяющих факторов процветающей церкви является предусмотренная стратегией ее развития атмосфера, благоприятная для формирования лидерства.

Принцип Парето гласит: «Небольшое вложение приводит к большим результатам»²⁰². Этот принцип известен также как «правило 80:20». (К примеру, 20 % населения контролирует 80 % мировых богатств.) Примененное первоначально в сфере бизнеса, это правило расширилось до использования и в других вопросах, в частности, в вопросах формирования культуры лидеров. Руководителям советуют проводить восемьдесят процентов времени с двадцатью процентами лидеров — с теми, которые приведут организацию к наилучшим результатам. Если вы хотите быть эффективными, сделайте так, чтобы эти результативные лидеры пользовались вашим благосклонным вниманием — находите для них время.

Иисус в первую очередь общался со своими учениками, а затем с толпой

Иисус в первую очередь общался со своими учениками, а затем с толпой. Часто Он распускал толпу, для того чтобы наставлять учеников. Если вы хотите, чтобы ваша община росла, нужно постоянно проводить время с лидерами.

Билл Хайбелс заметил, что лидеры лучше всего учатся у лидеров²⁰³. Есть задачи, которые нельзя поручать никому другому. Одной из таких задач является воспитание лидеров.

Характеристики потенциального лидера

Потенциальные лидеры должны быть добросовестными

Можно привить человеку определенные навыки, но нельзя научить честности. Однако слишком часто мы вначале обращаем внимание на способности человека, не принимая во внимание недостатки характера. Боб Рассел говорил: «Лидерство начинается с того, кем мы являемся, а не с того, что мы умеем делать»²⁰⁴. И далее: «Легче научить хорошего

²⁰¹ Билл Хайбелс, *Отважное лидерство* (СПб.: Библейский взгляд, 2007).

²⁰² Принцип Парето, «правило 80:20»: www.pareto.co.uk.

²⁰³ Из выступления Билла Хайбелса (Bill Hybels) на Лидерском саммите 7 августа 2003 г. в Баррингтоне, штат Иллинойс.

²⁰⁴ Bob Russell, *When God Builds a Church* (West Monroe, LA: Howard Publishing, 2000), с. 75.

человека нужной вам работе, чем превратить талантливую человека в такого, которому можно доверять»²⁰⁵.

Тем не менее, многие руководители продолжают совершать все ту же ошибку. Они нанимают на работу, в первую очередь, талантливых людей, в надежде, что честность придет сама собой. Как же непросто потом уволить или отстранить от работы лидера, уже обладающего властью, но оказавшегося ненадежным человеком. Зачастую такие увольнения приобретают довольно неприятный характер, и все это из-за того, что изначально не была проведена соответствующая работа.

Многие нанимают на работу, в первую очередь, талантливых людей, в надежде, что честность придет сама собой

Что касается честности, подчиненные берут пример с руководителя. Если вы искажаете информацию или находите извинения сомнительному поведению, ваши последователи будут делать то же. «К действительному изменению духовного пейзажа приведет лишь доктрина, осуществленная на практике», — сказал Салли Моргенталер²⁰⁶.

Потенциальные лидеры должны поддерживать общее видение

Прежде чем пригласить человека в команду, руководитель должен ясно сформулировать цель. К чему он призывает своих помощников? В начале создания церкви очень важно, чтобы все члены команды разделяли одно видение. Ничто не вредит делу так сильно, как попытки одного из лидеров изменить общее видение согласно личным взглядам. Набирайте команду, которая разделяет ваше видение.

Планируя этапы развития нашей новой церкви, я услышал, как специалист по росту церкви Карл Джордж сказал: «Не удивляйтесь, если те, кто первыми откликнулись на ваше приглашение, первыми и уйдут». Я подумал тогда: «Ну, у меня-то точно такого не случится. Людям нравится работать со мной». Но уже в течение первого года два самых влиятельных лидера нашей церкви, которые к тому же были и самыми щедрыми дателями, ушли из церкви. Они не разделяли наше видение, а мы

²⁰⁵ Bob Russell, *When God Builds a Church* (West Monroe, LA: Howard Publishing, 2000), с. 91.

²⁰⁶ Высказывание, принадлежащее Салли Моргенталеру (Sally Morgenthauer), цитируется по книге Дэна Кимбола (Dan Kimball, *The Emerging Church* (Grand Rapids: Zondervan, 2003), с. 52.

не хотели его менять. Мы понимали, что изменение видения из-за денег или под чьим-то влиянием отрицательно сказалось бы на направлении нашего развития и роста в будущем.

Потенциальными лидерами рождаются, а не становятся

Большинство людей могут развить в себе лидерские качества, но способность к руководству как дар от Бога имеют немногие. В Рим. 12:6-8 читаем: «И как, по данной нам благодати, имеем различные дарования, то... начальник ли, начальствуй с усердием...». Задача руководителя — найти потенциальных лидеров и создать им такую обстановку, которая будет способствовать их росту.

Одно дело — руководить, имея власть назначать зарплату и продвигать по службе, другое дело — руководить волонтерами

Генри Форд заметил: «Задавать вопрос, кто будет руководителем, все равно что спрашивать, кто будет исполнять партию тенора в квартете. Тенором должен петь тот, у кого тенор; а руководить должен тот, кто наделен качествами руководителя»²⁰⁷. Однако если человек работает в качестве руководителя на производстве, это еще не означает, что он может быть лидером в церкви. Одно дело — руководить, имея власть назначать зарплату и продвигать по службе, другое дело — руководить волонтерами. Также с осторожностью нужно назначать на руководящие посты тех, кто занимал такой же руководящий пост в другой церкви. Может оказаться, что это неэффективный руководитель или человек, который жаждет власти и рассматривает новую церковь как место, где он, наконец, сможет удовлетворить свои амбиции. Я стараюсь наблюдать за потенциальными лидерами какое-то время, чтобы понять, как они ведут себя в тех областях, где их просят послужить, а не поруководить. Я смотрю, как они ведут себя с другими, с теми, кто вместе с ними работает. Некоторые люди относятся с большим уважением к руководителям, но совсем не уважают своих собратьев. Это может послужить предупреждающим сигналом при выборе потенциального лидера.

Потенциальные лидеры должны иметь смиренный дух

Что больше всего интересует человека, которого мы хотим сделать руководителем — власть и положение или служение Богу? Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» утверждает, что поистине выдающиеся лидеры характеризуются «парадоксальным сочетанием личного

²⁰⁷ Высказывание Генри Форда, цитируется по книге Рассела (Russell, *When God*, 81).

смирения и профессиональной воли (их беспокоят прежде всего и более всего достижения их организации, а не свои собственные)»²⁰⁸.

Есть еще и другая сторона: если человек, которого вы хотите сделать одним из лидеров, обладает выдающимися способностями, может ли он быть членом команды? Насколько он вписывается в команду? Каким образом он будет взаимодействовать с другими ее членами? Мы часто слышим, что успех спортивной команды зависит от того, насколько правильно подобраны ее члены. Представление о себе как о звезде может помешать стать таким служителем, пример которого показал Иисус.

Ключ к воспитанию лидеров

Не сокращайте процесс избрания потенциальных лидеров

За неверные кадровые решения приходится дорого платить (это касается как оплачиваемых сотрудников, так и волонтеров). В начале развития движения по основанию новых церквей существовала тенденция заполнять вакансии «живыми людьми», бывает, что и сейчас приходится поступать именно так. Но в таком случае важно увидеть, у кого из приглашаемых в команду есть способность к руководству. Не спешите передавать свои полномочия, забрать их намного труднее.

«Ничто так не убивает время и силы, как приглашение на работу не соответствующего этому месту человека. И напротив, если вы найдете нужного человека, это поможет вашему служению как ничто другое»²⁰⁹. Это утверждение справедливо как по отношению к оплачиваемым служителям, так и по отношению к волонтерам. При этом часто бывает труднее отстранить от работы неоплачиваемого сотрудника, поскольку труд его не зависит от вашего вознаграждения!

Вот что пишет Дэвид Коттрелл по этому поводу:

Если вы внимательно относитесь к тому, кого приглашаете на работу, вам будет намного легче работать с людьми. Вы должны решить для себя: либо вы будете строгим в момент приема на работу, и тогда вам будет работать легко, либо вы будете с легкостью принимать на работу, но тогда вам будет намного труднее работать. Могу заверить вас, что лучше потратить время в самом начале, чтобы создать команду, с которой бы вы работали с удовольствием²¹⁰.

Фраза «с удовольствием» в этой цитате имеет большое значение. Основание новой церкви требует тяжелого труда. Если вы найдете подходящих

²⁰⁸ Jim Collins, *Good to Great* (New York: Harper Publishing, 2001), с. 20.

²⁰⁹ Russell, *When God*, с. 91.

²¹⁰ David Cottrell, *Monday Morning Leadership* (Dallas: CornerStone Leadership Institute, 2002), с. 57.

людей и подберете соответствующую их способностям работу, тогда будет работать намного легче всей команде.

Джим Коллинз в интервью по его книге «От хорошего к великому» замечает:

Оказалось, что наиболее ценным достоянием являются не люди вообще, а подходящие люди. Это до такой степени принималось за истину, что большие компании набирали подходящих людей прежде, чем разрабатывали стратегию... Это приводило к биполярности: в таких компаниях очень хорошо работало тем, кто вписывался в ее структуру, а тем же, кто оказывался по каким-то причинам неподходящим, в такой компании работать было невозможно... Но руководители этих больших компаний и не ставили перед собой целью создать приемлемые для всех условия труда. В такой компании нет необходимости в программах поощрения. Сотрудники в ней и так хотят быть частью успешного коллектива, который стремится к победе, их ценности совпадают с ценностями организации²¹¹.

Если потенциальные лидеры хотят уйти, иногда нужно их отпустить. Возможно, они поняли, что место, где они работают, их уже не устраивает.

Ищите возможности для наставничества

Если кто-то может поучаствовать в вашем труде, не старайтесь делать его в одиночку. Когда вы отправляетесь в путешествие или выступаете, берите с собой молодого помощника. Используйте время пути для наставничества. Разве не так поступал Иисус, путешествуя по пыльным дорогам Иудеи? Когда мы основали нашу первую церковь, я был в совете попечителей одного из Библейских колледжей. Три-четыре раза в году мне нужно было ездить на собрания попечительского совета, возглавляемого двумя уважаемыми пожилыми служителями из нашей местности. Я пользовался случаем задать им вопросы, а также послушать обсуждение проблем, с которыми они сталкивались в своих церквях. Я очень многому научился за то время, которое проводил с ними.

Используйте время пути для наставничества.

Замечайте, когда ваши воспитанники поступают правильно, и ободряйте их

Замечайте, когда ваши воспитанники поступают правильно, и ободряйте их. Делайте это часто, чтобы при необходимости у вас было право на конструктивную критику. Если вы встретились ненадолго, не используйте этот момент для критики. Защищайте публично, критикуйте один на один.

²¹¹ Цитата из статьи Джима Коллинза (Jim Collins, *Good to Great's Leadership Model Looks Familiar to Christians*), опубликованной 14 марта 2003 года в газете Christianity Today, www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html.

Планируйте возможность учиться

Предоставьте вашим лидерам доступ к хорошим ресурсам. Прочитав замечательную книгу, я обязательно обсуждаю ее ключевые моменты с лидерами. Частенько мы вместе изучаем книги по руководству. Одним из лучших способов вложить деньги может быть организация конференции по лидерству, на которой бы присутствовали как пожилые лидеры, так и молодые. Обязательно предоставляйте вашим воспитанникам возможность видеть примеры того, как Бог работает среди ведущих церквей и в других проектах.

Дайте возможность молодым лидерам руководить

Дайте возможность лидерам, которых вы воспитываете, практиковаться в руководстве. Создайте обстановку, в которой они смогут успешно проявить себя, но задачу поставьте достаточно сложную, чтобы им нужно было приложить усилия.

Когда Иисус послал на миссию двенадцать учеников, Он им «дал силу и власть над всеми бесами и врачевать от болезней» (Лк. 9:1). Он провел инструктаж относительно того, что взять с собой, куда пойти, что сказать, что сделать, как справиться с конфликтом, а также объяснил, почему их могут отвергнуть. Дальше там говорится, что «Апостолы, возвратившись, рассказали Ему, что они сделали; и Он, взяв их с Собою, удалился особо в пустое место, близ города, называемого Вифсаидою» (Лк. 9:10). Иисус поручил ученикам важный труд. Он поставил перед ними рискованную задачу. Ученики проповедовали, исцеляли больных. Молодым лидерам нужно дать возможность увидеть, что в результате их труда в жизни людей что-то меняется. А по выполнении поставленной перед ними задачи важно дать честную оценку их стараниям, что поможет им достичь успеха в будущем.

Заключительные мысли о развитии культуры лидерства

Постоянно пребывайте в поиске новых лидеров. Обращайте внимание на тех, кто уже добился успеха в своей профессии, построив карьеру. Такие люди могут и готовы продвинуться дальше, обретая значимость в том, что они делают. Они обладают определенной гибкостью, что позволяет им рассматривать предложения по использованию накопленного опыта и навыков для расширения Царства Божьего. Но до тех пор, пока вы не возьмете их на заметку, они не будут рассматривать церковь как место приложения своих способностей.

Также следите, не появились ли на горизонте молодые лидеры. Есть много молодых людей, которые испытывают желание не только взобраться по лестнице успеха, но и посвятить свою жизнь чему-то значительному. Они ищут достойную цель. Это значит, что служители, ответственные за работу с молодежью тоже должны развивать культуру руководства.

Продолжайте активно учиться сами. Куда вы обращаете свой взор, почувствовав необходимость в мотивации? Нельзя руководить лидерами, перестав расти самому. (Если вы прекратили рост, вы уже не можете руководить лидерами.) Ежегодно спрашивайте себя и других ключевых руководителей, на своем ли вы месте, способны ли вы дальше выполнять свою миссию руководителя.

По мере роста церкви вам станет лучше видно, с кем вам стоит проводить свое время, это касается и руководителей вашей церкви. Если вы не будете разборчивы в этом вопросе, рост церкви и ее руководителей замедлится.

По мере роста церкви, она должна будет становиться более гибкой в вопросе создания новых руководящих структур. Некоторые из лидеров, которые занимали руководящие посты в начале существования церкви, не получают продвижения на новые уровни ответственности. Если вовремя помочь таким лидерам осознать свои сильные и слабые стороны, то можно избавить их от огорчений, которые возникают как следствие необходимых в процессе роста церкви изменений в руководстве.

Наступит день, когда вы уйдете, и тогда эффективность вашей работы будет измеряться тем, насколько церковь способна жить и развиваться в ваше отсутствие. Хорошие руководители воспитывают своих преемников и оставляют за собой сплоченную группу лидеров, что дает возможность церкви процветать в течение многих лет.

Джим Коллинз утверждает, что великие руководители «настраивают своих преемников на еще больший успех в последующих поколениях»²¹². Когда наступит время вам уйти, разве не здорово будет узнать о том, что церковь успешно развивается под руководством способных лидеров, которым вы помогли стать таковыми?

В Евр. 13:17 говорится: «Повинуйтесь наставникам вашим и будьте покорны, ибо они неусыпно пекутся о душах ваших, как обязанные дать отчет». Наступит день, когда Бог попросит вас дать отчет о том, как вы использовали дар руководителя, а также лидерские способности тех, кто вас окружает. Будьте верными Ему.

²¹² Jim Collins, *Good to Great*, с. 39.