

Подотчетность: признак мудрого и защищенного лидера

Кен Сенди¹

Джош постепенно все больше и больше склонялся под грузом бесконечной критики. Когда он только начал свое пасторское служение в этой церкви, все прихожане казались очень дружелюбными и приветливыми. Но вскоре Джош обнаружил, что им многое не нравится. Они постоянно ставили под сомнение его лидерские качества и решения, жаловались на плохие проповеди, неудовлетворенные нужны, недостаток видения и роста.

Братья-служители тоже в этой ситуации не помогали. Они не могли обличить прихожан в сплетнях и клевете, и казалось, соглашались с обвинениями в адрес пастора, пока тот не доказывал обратное. По несколько часов в неделю он отвечал на жалобы и оправдывался, а потом все начиналось сначала. Возможно, у Джоша хватило бы сил идти дальше, но он не мог видеть, как мучается жена, и решил сложить с себя пасторские полномочия.

В церкви Глена была обратная проблема. Старейшины церкви поддерживали его настолько, что безоговорочно соглашались со всеми его решениями, не замечая никаких недостатков. Всякие сомнения в правильности его поступков они игнорировали, замалчивая его ошибки. Служители давали ясно понять прихожанам, что любое несогласие с Гленом разрушает единство в церкви.

Когда одна женщина обличила Глена в неподобающем поведении во время личной встречи, старейшины посчитали, что ей это просто привиделось. Вскоре похожая жалоба поступила от другой прихожанки, и трое из служителей, наиболее близкие к Глену люди, решили разобраться в ситуации. Поговорив с Гленом и с женщиной, они приняли его версию и попросили ее уйти из церкви. И только когда Глена застали в гостинице с третьей женщиной, старейшины, наконец, признали, что у пастора есть большая проблема.

А вот Крису повезло. Лидеры в его церкви понимают его слабости и готовы помочь ему развивать и использовать его дары. Они постоянно проводят оценку его служения, ободряют его, но в то же время, не ставя под сомнение его авторитет, указывает на те области, в которых Крису нужно меняться и расти. Они научили прихожан правильно выражать свою озабоченность и задавать вопросы в духе взаимного уважения, в итоге обиды и разногласия не накапливаются.

Когда Крису обвинили в ненадлежащем исполнении его пасторских полномочий, братья поспешили разобраться в ситуации. Обвинения оказались обоснованными, Крис принял обличение старейшин и исповедовал свой грех. При этом руководство церкви во главе с Крисом не потеряло уважение прихожан. Наоборот, люди увидели, что лидеры готовы к честной и открытой подотчетности.

Эти три сценария я видел не раз в разных церквях и служениях по всему миру, часто сам становился участником в таких ситуациях. Каждый год сотни церквей и служений сталкиваются с большими проблемами, когда кто-то критикует поведение пастора или служителя, ставит под сомнение правомочность их действий. К сожалению, часто такие

¹ Кен Сенди – адвокат и автор большого количества книг, в том числе: Миротворец: Библейские принципы разрешения конфликтов (Шандал, 2002 г). Он возглавляет Peacemaker Ministries (www.Peacemaker.net) – «Служение миротворца» - международную христианскую организацию, помогающую христианам и церквям находить библейские пути для разрешения конфликтов.

ситуации выливаются в увольнение пастора, раскол церкви, поруганную репутацию. А все потому, что в отношении лидера совершается одна из двух главных ошибок.

Недостаточная защищенность лидера

Первая ошибка – *недостаточная защищенность* лидера, чьи действия критикуют или ставят под сомнение. Если лидера не защитить, то сплетни и разговоры за спиной начнут расползаться бесконтрольно, люди будут делать поспешные выводы о проступках лидера, не предоставив ему возможности оправдаться. Кроме того, лидеру придется тратить много времени и сил на то, чтобы отвечать на необоснованные или незначительные обвинения, чаще всего по форме, а не по содержанию, предъявленные группой недовольных прихожан.

Такая динамика может привести к так называемой «атмосфере критики», что в итоге очень серьезно сказывается на состоянии лидеров. Если лидера постоянно критикуют, то его репутация рушится и подрывается авторитет; в результате во всей церкви или служении ослабевает посвящение людей своему делу, они просто падают духом. Лидер, которому приходится тратить много времени, отвечая на малозначительные замечания и придирки, не может служить эффективно, принося плод. И если в итоге лидер не выдерживает непрерывных жалоб, невозможности выступить в свою защиту и уходит из служения, начинается кампания против оставшегося руководства.

Излишняя защищенность лидера

Вторая ошибка, встречающаяся во многих церквях и служениях – *излишняя защищенность* лидера. Соработники так слепо доверяют лидеру, что при малейшем намеке на критику сразу встают в защитную позу, принимают круговую оборону, так сказать. Любые обвинения в его адрес заранее считаются необоснованными, все действия руководителя оправдываются. Часто они при этом полагаются на опосредованную информацию или просто принимают объяснение слов и поступков обвинителя, предоставленное самим лидером. Чтобы защитить, оправдать лидера, они часто нападают на критикующего, стараются найти его вину, дискредитировать или наказать его. То есть, если пользоваться метафорой Иисуса, вместо того чтобы в смирении искать «бревно» в глазу лидера, эти люди немедленно начинают указывать на «соринки» в глазах других (Мат. 7:3-5).

Такая динамика создает «атмосферу отрицания», когда сглаживаются и замалчиваются все проблемы и разногласия. Если критика обоснована, излишняя защищенность лидера не позволяет определить проблему на раннем этапе, когда все можно исправить и обойтись «малой кровью». Если же обвинение серьезное, то круговая оборона может только усугубить обстановку, отсрочив необходимые изменения. Больше вреда будет нанесено окружающим, ослабеет доверие к тем, кому лидер должен быть подотчетным.

Но даже если обвинения в адрес лидера не имеют серьезных оснований, излишняя защищенность все равно может нанести значительный вред. Когда автоматически отвергаются искренние вопросы и замечания, прихожане понимают, что их голос никакого значения не имеет и перестают выражать свое мнение. Когда те, кто должен разобраться в сложившейся ситуации, не могут объективно оценить обстановку, подрывается авторитет как самого лидера, так и всего служения. Сомнения со временем накапливаются, постепенно разрушая репутацию лидера как в глазах прихожан, так и вне церкви. Кроме того, если христианская организация известна своей неспособностью принимать во внимание критику и тщательно разбираться с ситуацией, то в будущем, когда возникнут более серьезные вопросы, никто не будет ей доверять.

Разрешение конфликтов в атмосфере мира

Обеих крайностей – недостаточной защищенности и излишней защищенности – можно избежать, если поменять атмосферу критики или отрицания на атмосферу мира, когда лидеры и прихожане могут спокойно обсуждать разногласия, разбираться с претензиями к лидерам и решать другие конфликты, в соответствии с библейскими стандартами. Несколько важных концепций помогут научить людей в конструктивной манере решать разногласия или разбираться с претензиями к лидерам.

- **Учите людей во всех отношениях стоять на стороне истины Евангелия.** Любого христианского лидера ждут ошибки и падения – вспомните Моисея, Давида, Петра и Павла! Поэтому важно постоянно напоминать людям, что их руководители, будучи обычными людьми, тоже нуждаются в благих плодах Евангелия. Это не значит, что мы должны игнорировать проступки и не принимать соответствующие меры. Это значит, что на все обстоятельства мы смотрим сквозь призму креста, держась Божьей истины, благодати, милости и прощения, стараясь явить искупительную любовь Христа (Еф. 4:29-32; 2 Кор. 2:7; 1 Иоан. 1:8-9).
- **Учите прихожан, и особенно лидеров, разрешать конфликты библейским способом.** Тогда они смогут отложить мирские способы разрешения конфликтов – взаимные обвинения, желание контролировать ситуацию – и призывать мудрость и силу Христа в трудных ситуациях и разногласиях (Мат. 5:9). Можно сформулировать несколько основополагающих принципов «миротворчества» и подробнее изучать их в воскресной школе для взрослых, на домашних группах или на специальных семинарах.
- **Учите людей не давать места сплетням и клевете, особенно в отношении лидеров.** Писание предупреждает, что язык – как искра, способная поджечь целый лес (Иак. 3:5-6). Искры эти можно значительно обезопасить, если постоянно учить людей не распространять и не слушать сплетни и клевету, напрямую говорить с человеком, а не за его спиной. Напоминайте прихожанам, что все слова наши должны отражать Христа и быть полезными для окружающих (Прит. 16:28; 26:20; Еф. 4:15, 29).
- **Поощряйте привычку высказывать «милостивые суждения».** «Милостивое суждение» - это склонность верить в лучшее в людях, искать в них доброе, пока факты не докажут обратного (см. Мат. 7:1-2, 12; 1 Кор. 13:7). Эта склонность не позволяет человеку делать поспешные выводы, подозрительно относиться к мотивам окружающих. Только Бог знает сердце (см. статью «Милостивый суд: противоядие от критики»).
- **Научите людей различать форму и содержание.** Люди часто жалуются на лидеров, потому что членам церкви или служителям просто не нравится лидер как человек или не нравится его манера поведения, стиль (2 Кор. 10:1, 10). Иногда нужно лично поговорить с лидером, обсудить личные предпочтения, но, по большей части, личные качества и стиль не должны становиться причиной критики или основанием для обвинения лидера в грехе.

Поддержка лидеров

Как пишет в своих посланиях апостол Павел, христианские лидеры часто подвергаются критике, на них много жалуются, им приходится разрешать конфликты. Община может поддержать своих лидеров в их нелегком труде разными способами.

- **Учите лидеров быть «доступными».** Когда прихожане чувствуют, что могут спокойно приходить к лидерам с замечаниями и критикой, то больше вероятности, что личные вопросы будут решаться на личном уровне, быстро и конструктивно. Чтобы заработать репутацию «доступного» лидера, нужно воспитывать в себе качества Христа, подробно описанные в другой статье из данного цикла «Доступность: пропуск в настоящее служение и лидерство».
- **Установите значимые и конструктивные отношения подотчетности.** Только глупец или человек, не понимающий доктрину о грехе, способен окружить себя теми, кто с ним всегда во всем согласен (2 Тим. 4:3). Если лидеры помогают друг другу придерживаться высоких стандартов (1 Кор. 4:2; Иак. 3:1), строят отношения в искренней любви и доверии, с уважением обличают друг друга, если кто-то из них споткнулся (Пс. 140:5), многих лидерских ошибок можно избежать или решить проблемы на начальной стадии.
- **Постоянно оценивайте труд лидеров.** Объективная оценка, в духе Послания ефессянам 4:15 и 4:29, может ободрить человека, указав на его успехи, а также привлечь внимание к недостаткам, не давая проблемам дойти до критического уровня – но делать это нужно в позитивной манере. Если каждый год лидера побуждать менять что-то в определенной области, то в итоге он может серьезно вырасти, а служение его будет процветать все больше с каждым годом.²
- **Оградите лидера от незначительных жалоб.** В больших церквях и христианских организациях старший пастор или директор не может лично отвечать на все жалобы, это просто нереально. Поэтому, возможно, стоит назначить конкретного человека (например, из церковной команды «миротворцев») ответственным за первичный разбор жалоб на руководство церкви (Лев. 19:15; Иак. 2:1). Этот человек может самостоятельно справиться с небольшими проблемами и недопониманием и обращаться к лидеру только с серьезными вопросами, не получившими разрешения.
- **Строго увещивайте людей, которые постоянно жалуются без всяких на то оснований.** Если человек постоянно жалуется на лидеров, при этом критика либо безосновательна, либо это незначительные моменты, нужно его строго предупредить, это пойдет на пользу как ему самому, так и всему служению. Если поведение не меняется, руководству, возможно, придется принять более серьезные меры, чтобы человек понял свой грех (Гал. 6:1; см. «Церковная дисциплина: Божий план поисково-спасательной операции»).

² Например, в нашей организации «Миrotворец» (Peacemaker Ministries) у нас есть такое правило: «Комитет исполнительного совета проводит ежегодную полную аттестацию президента организации, встречается с его родными, пастором, партнером по духовной подотчетности, командой служителей, руководителями и другими людьми, если комитет посчитает нужным. В начале каждого аттестационного периода комитет устанавливает и отражает в письменной форме определенные критерии и ожидания, которые становятся основой для оценки деятельности президента. Аттестация призвана укрепить лидерские качества, определить области, нуждающиеся в совершенствовании, и предложить план для дальнейшего роста. Каждый год президенту будет предложено сконцентрироваться на совершенствовании определенных областей лидерства и сообщить совету о достигнутых результатах».

- **Верьте, что Бог защитит вашу репутацию.** Когда лидеров обвиняют в неправильных поступках, они часто начинают защищаться, особенно если им кажется, что обвинения, по большей части, необоснованны. В такие моменты лидеру стоит молиться вместе с Августином: «Господи, избавь меня от бурных возражений». Сохранить покой и уверенность пред лицом критики помогает размышление о Божьих обетованиях (Пс 36; Прит. 26:2; Ис. 30:15, Мат. 11:28).

Поддержка служителей и прихожан

Часто критика в адрес лидеров выходит из-под контроля, потому что люди не умеют конструктивно выражать свое беспокойство. Церкви и организации могут ободрять, наставлять и поддерживать людей несколькими способами:

- **Побуждайте людей лично обращаться к лидеру со своими претензиями и учите их делать это правильно.** Многих жалоб в адрес лидеров можно избежать, если постоянно напоминать людям, что они лично должны высказывать свои претензии, в благодати обсуждая серьезные вопросы, которые, на их взгляд, никак нельзя обойти вниманием (Прит. 19:11; Мат. 18:15; Гал. 6:1; Прит. 22:11). Этот принцип и другие миротворческие концепции составляют основу «миротворчества». Более глубоко их можно преподавать в воскресной школе для взрослых или в малых группах.
- **Учите стремиться к чистым мотивам и уважительному общению.** В Притчах 22:11 говорится: «Кто любит чистоту сердца, у того приятность на устах, тому царь – друг». В Писании много других отрывков, подтверждающих этот принцип (см., например, 1 Цар. 25:1-35; Дан. 1:1-16; Деян. 24-25). Поэтому, рассказывая людям о том, как правильно высказывать свои замечания лидеру, предложите им молиться, просить Бога помочь отложить все эгоистические мотивы и стремиться благословить лидера, чтобы слова их были исполнены мудрости и благодати.
- **Поддерживайте в трудных ситуациях.** Если конфликт не нашел разрешения в частной беседе с лидером, или если личная встреча – не самый лучший вариант,³ человек вполне может попросить еще кого-то – незаинтересованную сторону – помочь разрешить ситуацию (Мат. 18:16). Этот третий человек может быть служителем церкви, сотрудником отдела кадров христианской организации или просто прихожанином, прошедшим специальное обучение в области разрешения конфликтов.
- **Напишите руководство по разбору жалоб и предложений.** Большим церквям и организациям стоит в письменном виде изложить политику «жалоб и предложений», закрепить определенную процедуру высказывания претензий и ответа на них. Это особенно важно для трудовых отношений, потому что здесь часто возникают вопросы юридического характера.

Разрешение конфликтов

Если претензии к лидеру нельзя удовлетворить «неформальными» способами, а вопрос ни в коем случае нельзя игнорировать, стоит провести официальное разбирательство и разрешение конфликта. У этого процесса есть все шансы оказаться конструктивным, если учтены три важных момента:

³ Примеры ситуаций, когда необходимо привлечь третью сторону, приведены в *The Peacemaker*, с. 146-147

- **Внимание к процессу.** Процесс решения конфликта должен быть прозрачным и справедливым, чтобы у каждой стороны была возможность представить свою позицию (1 Кор. 14:40).
- **Внимание к личности.** Нужно проявлять одинаковое уважение ко всем участникам процесса, относиться к ним так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. (Мат. 7:12, Иак. 2:1-4).
- **Внимание к результату.** Конечное решение должно быть максимально справедливым (Мих. 6:8; Прит. 28:5).

Даже если люди не согласны с итогом процесса разрешения конфликта, они, скорее всего, примут этот результат, если посредники, занимающиеся разбором данной ситуации, внимательно отнеслись как ко всему процессу, так и к каждому отдельному участнику. Это очень важный момент: *уделяйте внимание процессу и каждому участнику, и тогда люди, по большей части, будут удовлетворены результатом, даже если они не согласны с решением по сути.* Если же не уделять внимание этим двум моментам, то лидерам придется тратить огромное количество времени, отвечая на массу претензий.

Каждая ситуация уникальна и требует индивидуального подхода, но существует несколько общих принципов, применимых в разрешении подобного рода конфликтов.

- **«Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» (Мат. 7:12)** Постоянно спрашивайте себя: «Если бы с этой жалобой обратился я сам, или если бы меня обвинили в проступке, как бы я хотел, чтобы люди разбирались с этой ситуацией?»
- **Назначьте посредников, чьи объективность и беспристрастность вне всякого сомнения** (Лев. 19:15). Сообщите обвинителю и обвиняемому, кого вы хотите задействовать в процессе. Если кто-то из них сомневается в объективности третьей стороны, замените этого человека, если позволяют обстоятельства и ваши полномочия.
- **Спросите совета у посредника со стороны.** Если ситуация особенно сложная, возможно, стоит привлечь профессионального посредника, который проконсультирует стороны и поможет им прийти к взаимопониманию и примирению (Прит. 13:10).⁴
- **Обращайтесь за информацией к первоисточнику.** Не принимайте на веру слухи, анонимные или опосредованные сообщения (Втор. 19:15; 1 Тим. 5:19). Не основывайте свои суждения о действиях и мотивах лидера на интерпретации обвинителя и суждения о словах и мотивах обвиняемого на интерпретации лидера. Обратитесь к первоисточнику.
- **Избегайте сюрпризов.** Заранее сообщайте о запланированных встречах, чтобы у людей была возможность выделить время в расписании и подготовиться.
- **Предоставьте лидеру возможность выслушать обвинение в его адрес и подготовить слова в свою защиту** (Втор. 19:16). Иногда команде посредников

⁴ Служение «Миротворец» может предоставить список квалифицированных посредников; таких людей, прошедших у нас обучение, можно найти и во многих христианских организациях и церковных объединениях.

нужно собрать предварительные сведения и лично пообщаться со свидетелями, но в итоге лидеру обязательно нужно предоставить возможность услышать все обвинения в его адрес и ответить на них, чтобы у посредников была возможность учесть и его точку зрения при принятии решения.

- **Молитесь и ищите консенсуса.** Если решение принимается командой посредников с небольшим перевесом при голосовании, часто это провоцирует ответную негативную реакцию прихожан, которым кажется, что посредники не приложили достаточно усилий к поиску воли Божьей в данном вопросе. Эти атаки могут ввести в замешательство руководство, и так уже ослабленное отсутствием единства. Поэтому, если обстоятельства не требуют немедленного принятия решения простым большинством голосов, нужно уделить время тщательному исследованию ситуации, молитве, и потом уже выносить хорошо обдуманное решение, с которым согласна вся команда, особенно если ожидается серьезная оппозиция со стороны общины.
- **Объясните причины принятого решения.** Все должно быть максимально прозрачным, чтобы не оставалось места для сомнения – люди должны четко понимать, почему было принято именно такое решение. Изложите основные факты и соответствующие библейские принципы, объяснив свои выводы ясно и конкретно.
- **Если лидер был неправ, предложите ему исповедоваться, взять на себя ответственность за сделанное и произвести необходимые изменения** (Прит. 28:13; 1 Иоан 1:9). Если лидер совершил серьезный грех или злоупотребил доверием общины, если он не раскаялся по-настоящему, возможно, ему придется сложить с себя полномочия. Но если он искренне раскаялся, если готов учиться на своих ошибках, и проступок его не является причиной для увольнения, нужно простить его и принять по Божьей благодати, предоставив возможность продемонстрировать общине, как Бог производит в нем перемены. Если же окажется, что лидера обвинили необоснованно, нужно предложить обвинителю покаяться и изменить свое поведение.
- **Предоставьте возможность для дальнейшего обсуждения неразрешенных моментов.** Если спор между лидером и прихожанином не может быть разрешен к удовлетворению обеих сторон, согласно Писанию, церковь должна предоставить возможность для апелляции – участники конфликта могут обратиться к другим людям, никак с данной ситуацией не связанным, чья объективность вне всякого сомнения (см. Исх. 18:19-26; Втор. 1:17; Деян. 15:1-31). В большинстве церковных объединений существуют установленные процедуры для апелляций. Отдельные церкви тоже могут обращаться к уважаемым христианским лидерам вне церкви за советом (но при этом такой человек не может диктовать решение) по поводу разрешения сложных внутренних конфликтов, связанных с вопросами лидерства, доктрины, церковной дисциплины, и это тоже будет вполне библейский подход.⁵ Церковь с любой

⁵ Например, в Лондонском вероисповедании 1689 года говорится: «В случае возникновения недоразумений или разногласий как в доктринальных вопросах, так и в вопросах управления, касающихся всех церквей вообще или какой-либо отдельной церкви и затрагивающих их мир, единство и взаимное назидание, а также в том случае, если какой-то член или члены какой-либо церкви оказались обиженными в результате примененных к ним дисциплинарных мер, не соответствующих истине и порядку, то в соответствии с волей Христа, церкви, поддерживающие общение друг с другом, должны в лице своих представителей собраться вместе для рассмотрения разногласий и дать совет по поводу спорных вопросов, а затем отчитаться перед всеми теми церквями, которых это касается. Однако эти представители не облечены, строго говоря, реальной церковной властью или какими-либо полномочиями по отношению к этим церквам, чтобы применять к ним или к отдельным лицам дисциплинарные меры, или навязывать свое решение церквам или их служителям» (Глава 26, раздел 15).

организационной структурой может ввести процедуру разрешения споров, применяя Писание или через третейский суд, не обращаясь в гражданский суд, потому что это нарушает заповедь Павла (1 Кор. 6:1-8).⁶

Если последовательно применять данные принципы, большинство претензий к лидерам можно разрешить позитивно. И в процессе люди научатся выражать свое несогласие конструктивным образом. Лидеров можно защитить от ложных обвинений и побудить к росту. Можно сохранить репутацию церкви. И что самое главное, имя Божье прославится и дети Его научатся обращаться друг с другом в духе Христа, праведно, честно и справедливо.

Если вам нужен совет по применению этих принципов в конкретной сложной ситуации, свяжитесь с нашей организацией, вы можете направить свои вопросы в отдел христианского посредничества (Institute for Christian Conciliation).

Copyright 2009 Peacemaker[®] Ministries. www.Peacemaker.net. Translated and published on www.propovedi.ru with permission.

⁶ Пример формулировки: «Если возникает правовой спор внутри церкви или с церковью как одной из сторон, и его невозможно разрешить при помощи изложенной выше процедуры, мы, повинувшись Божьей заповеди, не будем выносить дело на рассмотрение гражданского суда (1 Кор. 6:1-8). Мы будем размышлять над вопросом, и если возникнет такая необходимость, привлечем к разбирательству третейский суд, в соответствии с «Процедурой христианского посредничества», разработанной отделом христианского посредничества (Institute for Christian Conciliation) служения «Миротворец» (www.Peacemaker.net)».