

Урок №6. Стратегическое планирование

(Неудачное планирование – это запланированная неудача)

“Дай мне теперь мудрости и знаний, чтобы я мог вести этот народ; иначе кто способен править Твоим многочисленным народом?” 2 Паралипоменон 1:10

Ключ к хорошему планированию – правильный фокус. Соломон не просил великого богатства или славы для себя. Вместо этого он просил мудрости, чтобы суметь вести Божий народ. Соломон демонстрирует ключевой аспект лидерства: прежде, чем звать других за собой, надо самому знать, куда ты идешь. Как только проясняется задача твоей организации и тебя самого, становится гораздо легче определить и то, каким образом ее следует выполнять. Во всех великих устремлениях человечества сочетались два фактора: фактор Бога и фактор лидера. Бог дал нам миссию, в которой от нас, лидеров, требуется планирование.

Выполнение миссии

Полностью ли я знаю свою миссию?	нет	может быть	да
Полностью ли я знаю свои возможности?	нет	может быть	да
Полностью ли я знаю возможности своей команды?	нет	может быть	да
Постоянно ли я получаю отклики о своей работе и открыт для коммуникации?	нет	может быть	да
Использую ли я эту информацию, чтобы вносить в свою деятельность соответствующие изменения, когда это необходимо?	нет	может быть	да

Вопрос: В чем заключается моя миссия?

Вопрос: Что до сих пор мешало мне в ее исполнении?

Библейские примеры планирования

Это делал Бог...

“Разве ты не слышал? Давно Я это определил, в древние дни задумал. Теперь Я это исполнил...” Исаия 37:26

Это делал Ной...

Ной получил от Бога ясные указания, как построить ковчег. Бог в подробностях описал Ною все его размеры. Ной верно исполнил этот долгосрочный план. Он уложился точно в срок, назначенный Богом – 120 лет. Ковчег был построен так хорошо, что выдержал 40 дней сильнейшего ливня, а потом еще плавал целый год, пока не спали воды. (Бытие 7-9).

Это делал Неемия...

Долгосрочный план Неемии состоял в восстановлении стены Иерусалима. Он воочию представил, как это будет, и затем начал осуществлять планы. Работа была закончена всего за 52 дня, потому что каждая семья отвечала за конкретный участок стены. Неемия превосходно спланировал и организовал все это предприятие. (Неемия 1-5)

Это делал Давид...

Долгосрочным планом Давида было строительство храма (2 Царств 7). Бог не позволил Давиду построить его, потому что тот много воевал (3 Царств 5:2-3). Однако, когда Соломон был избран его наследником, Давид вручил ему готовый план храма и список имеющихся материалов. После семи лет строительства храм был завершен, и долгосрочный план Давида воплотился в жизнь.

Иисус говорил об этом в притчах...

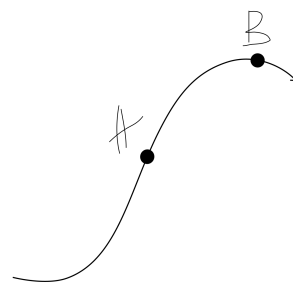
Часто мы упускаем из виду, что Иисус неоднократно говорил о необходимости планирования и стратегии. В ряде притч Он объясняет, как глупо пренебрегать планированием:

- Мудрый и глупый строитель: Евангелие от Матфея 7:24-27
- Строитель, подсчитывающий издержки: Евангелие от Луки 14:28-30
- Царь, готовящийся к войне: Евангелие от Луки 14:31-32
- Неверный управитель: Евангелие от Луки 16:1-8

Изменчивое будущее

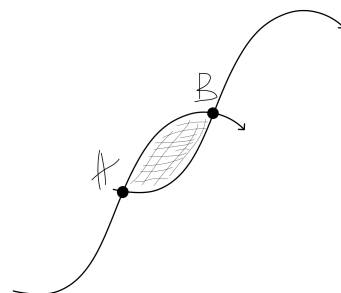
Кривая роста...

Чарльз Хэнди пишет, что в основном рост организаций происходит так, как показано на графике справа. Рост идет быстро (точка А), но, в конце концов, достигает своего пика, и затем наступает спад (точка В). Лидер должен предвидеть это и что-то изменить, пока не начался спад. Это означает, что лидер должен начать изменения в точке А.



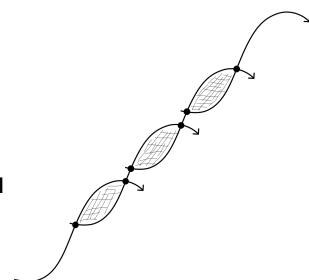
Ожидание перемен и период хаоса...

Когда в точке А начинают вводиться изменения, люди зачастую неправильно понимают действия лидера. Перемены нередко вызывают в них недовольство, возмущение и ощущение нестабильности. Это "период хаоса" (заштрихованная область).



Расцвет через хаос...

Из-за быстрого темпа роста в организации лидеру приходится постоянно оценивать ситуацию, планировать и осуществлять здоровые перемены. Это означает, что его люди могут ощущать нестабильность. Им может казаться, будто они постоянно находятся в состоянии хаоса. Выдающиеся лидеры и организации должны научиться обращать это себе на пользу.



Применение...

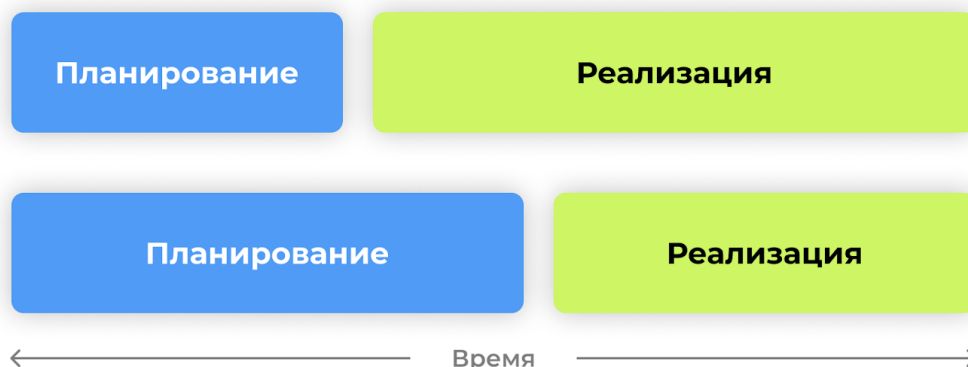
Лидеры должны готовить своих последователей к периоду хаоса на ранних стадиях процесса долгосрочного планирования. Их надо постоянно информировать о том, что происходит, с опережением – еще до начала реализации какого-либо плана. Завоюй доверие своих людей: включай их в планы, давай им возможность распоряжаться в своей области и поддерживай их в период хаоса.

Шаги эффективного стратегического планирования

1. ПЛАНИРУЙ _____

Пренебрежение этим шагом – распространенная ошибка церквей. Каждую неделю определенное количество времени и усилий обязательно должно отводиться на планирование. Все согласны, что стратегическое планирование важно, но когда мы отдаем ему много времени, часто создается впечатление, что оно уходит впустую. На самом деле все наоборот. Посмотри на диаграмму ниже. Когда планированию уделяется слишком мало внимания, на выполнение задачи затрачивается больше времени из-за непредусмотренных изменений и неожиданностей, возникающих по ходу дела. Когда планирование занимает немалую долю времени, это может казаться непродуктивным, но, в конечном итоге, в целом время будет сэкономлено. График внизу – не научная формула, а просто иллюстрация того, что происходит в зависимости от нашего подхода к планированию.

Соотношение планирования и работы



2. ОПРЕДЕЛИ СВОЮ _____

Для этого нужно увидеть картину в целом. Прежде чем принимать решения на ежедневных планерках, необходимо определить, какой цели ты хочешь достичь. Оба вида планирования: и стратегическое (долгосрочное), и рабочее (краткосрочное) – вытекают из ответа на следующие вопросы:

Почему мы существуем?

Чего мы стремимся достичь?

3. _____ СИТУАЦИЮ

План на будущее, исходящий из нереалистичного взгляда на настоящее, потерпит крушение. Один из способов удостовериться, что четко видишь ситуацию – это посмотреть на нее с разных точек зрения. Пример тому – наши глаза. Мы воспринимаем изображение объемным благодаря тому, что каждый глаз видит его под своим углом. Точно так же можно получить ясное представление о текущей ситуации, если взглянуть на нее под разными углами. Ниже приводятся четыре точки зрения, которые нужно учитывать при оценке ситуации.

Под каким углом смотреть на оцениваемую ситуацию

- A. _____ организации. Что ты делаешь с точки зрения тех, с кем вместе работаешь?
- B. _____ организации. Что ты делаешь с точки зрения того, кто не знает твою стратегию?
- C. Исходя из _____. Как выглядит твоя ситуация оттуда, где ты находишься сейчас?

D. Исходя из _____. Как выглядит твоя ситуация спустя месяцы и годы? Какие ТЕНДЕНЦИИ развиваются?

4. РАССТАВЬ НУЖДЫ _____

Составь список целей команды, расположив их в порядке важности и первоочередности. Если нужды не расставлены по порядку приоритетов, то результат – дело случая. Чаще всего при этом оказываются сделаны самые легкие дела, но далеко не самые важные. Мы склонны в первую очередь выполнять не важные дела, а безотлагательные. Забывая о высшей цели, становишься рабом сиюминутных обстоятельств.

5. ЗАДАЙ ПРАВИЛЬНЫЕ _____

Цель: Кому мы пытаемся служить, и какие нужды восполняем?

Руководство: Достигнем ли мы цели с теми людьми, которые стоят у руля?

Консультанты: Чей совет нам необходим, чтобы добиться успеха?

Направление: Что конкретно мы собираемся делать в ближайшее время, в отдаленном будущем и в промежуточный период?

Организация: Кто за что отвечает? Кто кому подчиняется?

Финансирование: Каковы наши ожидаемые расходы и доходы?

Отчетность: Как мы продвигаемся в соответствии с намеченным планом?

Коммуникация: Как можно эффективно оповестить других о том, что мы делаем?

Оценка: Работаем ли мы в данный момент над достижением требуемого или ожидаемого нами уровня качества?

Усовершенствование: Как мы можем дальше совершенствовать критические аспекты этого служения?

6. ПОСТАВЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ _____

Письменные	Конкретные
Записывай на бумаге, чего хочешь достичь. Это будет ежедневно напоминать тебе о том, что нужно сделать в следующую очередь.	Общий план, возможно, и легче сформулировать, но отдельные задачи легче ставить, когда цель конкретна.
Реалистичные	Измеримые
Не увлекайся заведомо недостижимыми целями. Хотя поначалу грандиозные замыслы могут очень вдохновлять, необходимо помнить, что цель	Важно, чтобы цель поддавалась измерению. Тогда всегда можно оценить, как идут дела.

оправдывает себя, только когда она достигнута.	
Личные	Убедительные
Когда цели становятся личными, они вдохновляют и мотивируют. Нужно, чтобы они отзывались в твоём сердце, побуждая тебя к действию.	Когда цели становятся личными, они вдохновляют и мотивируют. Нужно, чтобы они отзывались в твоём сердце, побуждая тебя к действию.

7. _____ И РАЗЪЯСНИ ДРУГИМ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО.

Лидеру необходимо передать другим видение цели, которая должна быть достигнута, и разъяснить шаги, которые для этого нужно предпринять. Это не подразумевает, что надо растолковать каждому по буквам, что конкретно он должен делать. Скорее это значит – дать человеку направление для достижения цели. Каждая планерка должна включать нижеследующие элементы.

- A. Письменное заключение
- B. Проект
- C. Сроки
- D. Ресурсы
- E. Дальнейшие шаги (действия)
- F. Ответственность (лидер проекта)

8. ОПРЕДЕЛИ ВОЗМОЖНЫЕ _____

Следующий шаг – определение возможных трудностей. Подумай, какие препятствия могут возникнуть у тебя на пути, и разработай способы их преодоления. Представь, что действие развивается по наихудшему сценарию – что ты будешь делать в таком случае? Планирование и предвидение позволяют избежать многих препятствий, обычно ворующих у нас время. Чем больше времени уделяешь планированию, тем меньше требуется времени на исполнение плана.

- A. "Проработка в уме." Прокрути в уме путь к поставленной цели или планируемое событие от начала до конца и проверь, не забыл ли чего-нибудь.
- B. "Следующий шаг." Определи, какое действие нужно непосредственно в данный момент предпринять для продвижения к цели. Это самый важный результат любой планерки.

9. ИМЕЙ _____ ПЛАНИРОВАНИЯ

К планированию у лидеров должен быть подход открытой системы. Это значит, они должны принимать в расчет всякое внешнее влияние. Принятие решений и планирование должны адаптироваться к внешней реальности. Закрытая система пытается существовать, не учитывая внешние факторы.

10. _____ СВОИМИ РЕСУРСАМИ И
_____ ИХ

Помимо людей, твои самые ценные ресурсы – это время (расписание) и деньги (бюджет). И то и другое должно использоваться мудро и для конкретных целей.

Расписание	Бюджет
Составленное по пунктам расписание к большому обязывает, но позволяет больше сделать. Без расписания невозможно удержаться в намеченных рамках.	Определи стоимость проекта. На какой стадии предстоят расходы? Постарайся, по мере возможности, устранить любые сюрпризы.

11. _____ И _____

Нельзя дважды войти в одну и ту же реку – она все время меняется. С организациями дело обстоит похоже. Как бы добросовестно ни составлялись планы, если хочешь достичь конечного результата, всегда остается нужда в контроле и корректировке. Всегда имей план, но сознавай, что как только перестанешь корректировать его и вносить изменения в соответствии с действительностью, он заведет тебя не туда, и ты собьешься с пути.

12. _____ РЕЗУЛЬТАТЫ

Есть только один способ определить, выигрываешь ты или проигрываешь: это вести счет. Разработай собственные способы "ведения счета". Если собираешься что-то менять, это нужно делать исходя из информации о текущих событиях.

САМООЦЕНКА: Какая идея служения занимает сейчас первое место в списке твоих приоритетов?

ДЕЙСТВИЕ: На этих строчках начни писать план данного проекта.

Ответы для урока №6. Стратегическое планирование

Шаги эффективного стратегического планирования

1. Планируй **ПЛАНИРОВАНИЕ**.
2. Определи свою **ГЛАВНУЮ ЦЕЛЬ**.
3. **ОЦЕНИ** ситуацию.
 - a. **ИЗНУТРИ** организации.
 - b. **СНАРУЖИ** организации.
 - c. Исходя из **НАСТОЯЩЕГО**.
 - d. Исходя из **БУДУЩЕГО**.
4. Расставь нужды в **ПОРЯДКЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ**.
5. Задай правильные **ВОПРОСЫ**.
6. Поставь определенные **ЦЕЛИ**.
7. **ПЕРЕДАЙ** и **РАЗЪЯСНИ** другим то, что необходимо.
8. Определи возможные **ПРЕПЯТСТВИЯ**.
9. Имей **ОТКРЫТУЮ СИСТЕМУ** планирования.
10. **УПРАВЛЯЙ** своими ресурсами и **НАПРАВЛЯЙ** их.
11. **КОНТРОЛИРУЙ** и **КОРРЕКТИРУЙ**.
12. **ИЗУЧАЙ** результаты.