

# Представления, цели и стратегии

*Управление путем установления целей эффективно, если вы сначала продумаете свои цели. В девяноста процентах случаев вы этого не делаете*

Питер Ф. Друкер

## Четыре главных вопроса для начала

- |    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 1. | <i>Где вы сейчас?</i>                            |
| 2. | <i>Где бы вы хотели быть?</i>                    |
| 3. | <i>Как вы предполагаете перейти отсюда туда?</i> |
| 4. | <i>С кем вместе вы хотели бы это проделать?</i>  |

Ответы на эти четыре вопроса создадут для вас ближайшую, среднюю и долгосрочную систему целей организации. Но сначала вы должны понять вашу среду. Долгосрочные цели организации мы назвали "представлением" об этой организации, и они содержатся в описании ее "миссии". Вы никогда не сможете эффективно работать в области кирува, если не представляете себе, чего

вы хотите достигнуть. Вам необходимо разработать эти "представления" для себя и для организации еще до того, как вы приступите к работе. Располагая этими представлениями, можно переформулировать их в виде целей на следующий год. Для достижения этих целей вам нужна стратегия. А когда год закончится, вы должны будете прикинуть, достигли вы успеха или нет. Для того же, чтобы эта прикидка была

осуществима, вам нужно предварительно определить, что вы будете считать успехом, а что - неудачей.

Ниже мы поговорим о том, как оценивать эффективность индивидуальных программ. В то время как оценка программы есть функция безличного управления, создание стратегии и целей организации есть в значительной степени функция личного руководства.

## Понимание вашей общины

Вы не можете развивать свои представления и цели, пока не получите основных представлений о той общине, в которой работаете. (Можно назвать это "отражением текущей картинкой"). Это позволит вам избежать нескольких типичных ошибок, например, размещения вашего офиса не в той части города. (В Северной Америке я наблюдал это по меньшей мере дважды.) Это поможет вам уяснить,

например, что ваши "представления" должны включать в себя несколько филиалов или даже независимых кирувных организаций в разных кварталах города. Это поможет вам также ответить на некоторые принципиальные вопросы, например: должны ли вы стать независимой благотворительной организацией или вам лучше войти в уже имеющиеся общинные структуры.

*Рассмотрим следующие переменные:*

- А) *Демографическая ситуация.* Где живут евреи? Разбросаны ли они или сконцентрированы в определенных районах? Где они работают? Сколько имеется работающих женщин? Какой у людей распорядок дня? Располагает ли город большим, растущим и молодым еврейским населением, или же оно уменьшается?
- В) *Квалификация местного профессионального (раввин, глава общины, директор центра и т.д.) руководства.* Собираетесь ли вы иметь с ними дело? Угрожает ли ваше появление их положению? Собираются ли они помогать вам советами, как лекторы или как-то еще? Что вы должны сделать, чтобы избежать конфликта с ними и привлечь их на свою сторону?
- С) *Квалификация местного светского руководства* (Здесь задаются все те же самые вопросы, что и в разделе В).
- Д) *Пославшая вас организация.* Принимает ли она вашу точку зрения, платит ли она вам, предоставляет ли она вам полную поддержку в деле реализации ваших представлений в этом городе? Или они представляют себе желательный способ действий не так, как вы?
- Е) *Финансовая жизнеспособность и стабильность вашего предприятия.* Опираетесь ли вы полностью или частично на поддержку внешних по отношению к данной общине фондов, сможете ли вы, попросту выражаясь, достать все необходимые деньги на месте? (Внешнее финансирование имеет свойство заканчиваться)
- Ф) *Репутация организации,* к которой вы принадлежите, в разных срезах общины.
- Г) *Качество и количество еврейских культурно-образовательных мероприятий* Сильно ли местное информационное пространство забито всяческими рассуждениями о политической ситуации в Израиле, о Холокосте или о еврейском плетении корзин, которые станут конкурировать с вашими программами? Есть ли здесь сильные организации консерваторов или реформистов?
- Н) Наличие и оперативность ключевые *еврейский организаций и служб* (школы, синагога, миква, кашрут)
- И) *Общая оценка кирувного потенциала города.*
- Ж) *Общая оценка количества ассимилированных, смешанных браков и далеких от традиции евреев в городе.*

## Формулировка миссии

После того, как вы обследовали свою общину, вам необходимо

сформулировать вашу миссию. Стивен Ковей называет это "началом с концом

в голове". Это - представления о деятельности вашей организации в долговременной перспективе<sup>1</sup>. Вы будете потрясены тем, насколько простейшая формулировка миссии поможет вам осознать собственные ваши представления. Бывшие раньше туманными, и передать их другим со всем пафосом и со всей четкостью.

*Если вы не знаете куда вы идете, то любая дорога выведет вас к цели.*

Льюис Керрол

Если вы стоите перед необходимостью создания новой организации, вам необходимо сформулировать ее "миссию" по меньшей мере за полгода. А лучше за год, до этого. Но дополнять эту формулировку никогда не поздно. Рабби Бенци Эпштейн, глава благотворительной службы DATA, Далласовского Колеля, отмечал, как драматически изменила работу Колеля формулировка его "миссии" после того, как в течение многих лет Колель обходился без нее.

Для вашей организации очень важно четко сформулировать свои цели по следующим двум причинам:  
а-Это поможет вам самому (и вашим партнерам/команде/нанимателю)

---

<sup>1</sup> При дальнейшем обдумывании "представления" об организации должны быть сформулированы отдельно, исходя из формулировки ее миссии. "Представления" о проекте определяют, как его "миссия" должны реализовываться в долговременной перспективе. (Это не то же самое, что "стратегия", представляющая собой последовательность шагов по внедрению, которые должны быть предприняты). Это - очень мощное коммуникативное средство, позволяющее определить общее направление и гарантировать сочетаемость всех частей проекта.

#### Пример "представления"

*Сохранение еврейской общины Катманду напрямую связано с созданием Еврейского Центра, направленного на изучения Торы и устроенного так, чтобы привлекать будущие поколения, увеличивать их численно и продолжаться в них.*

помочь, что вы, собственно, собираетесь делать. Это - первая стадия подлинного прояснения ваших целей.  
б-Это непременно станет наиболее простым способом сообщения другим о ваших намерениях. Формулировка Миссии проекта должна послужить основой обеспечения уверенности в том, что все участники и члены разделяют понимание целей проекта и направлений его развития.

Давайте рассмотрим простой пример, в котором "представления", несомненно, проще всего сформулировать - дневную школу. Если вы открываете новую дневную школу (или собираетесь возглавить уже существующую), спросите себя: "Каких выпускников я собираюсь формировать?" Задаваться вопросом: "Какого рода школу я хотел бы сделать?" означает идти по ложному пути, ведущему в тупик. Школа есть средство, а не цель. Я был однажды на собрании Еврейского Совета по Образованию, на котором было с большой гордостью объявлено, что открыта лучшая в мире дневная еврейская школа. Это - хороший ответ на плохой вопрос, на вопрос о том, какого рода школу вы хотите создать. Однако остался вопрос, на который они не ответили, вопрос, которого они даже не задали: "Какую степень принадлежности к еврейству и вовлеченности в него демонстрируют наши выпускники?" Этот вопрос остался незадаанным потому, что я точно знаю: задай они его - и ответ был бы обескураживающим.

## **Примеры формулировок Миссий:**

А.

“Центр по изучению Торы "Ягиду ве-Йомру" провозглашает своей миссией обеспечение продолжение существования во всем мире еврейских общин и евреев, тяготеющих к традиционным религиозным взглядам, заповедям и верованиям. Достичь этого можно совершенствованием еврейского образования и повышением уровня еврейской грамотности.”

В.

«К» Колель был создан содружеством организаций и отдельных людей, ощущавших настоятельную необходимость существенно и быстро расширить границы благотворительной деятельности, осуществляемой в городе. Персонал Колеля составляют молодые, энергичные мужчины и женщины, изучавшие еврейскую традицию и ценности и погруженные в них, которые желают поделиться ими с окружающим обществом.

«К» Колель обязуется стремиться к совершенству во всем, что он делает. Это должно проявиться и в открытии растущего Бейт Мидраша, и во взаимодействии с общиной в рамках обучения, планирования и личных контактов. Суть Колеля содержится в ясно выраженном повелении, обращенном ко всем евреям: ללמד וללמוד – учиться и преподавать.

*Подразумеваемыми целями Колеля являются:*

- Борьба с ассимиляцией и смешанными браками.
- Ориентация на необразованных и далеких от своей традиции евреев с целью вовлечения их в глубину, красоту, сложность и актуальность изучения и соблюдения Торы.
- Повышение общего духовного уровня еврейской общины в целом.
- Выявление потенциальных лидеров общины и вкладывание средств в их обучение и воспитание в них чувства ответственности за еврейскую общину в целом.
- Заниматься теми, кто уже имеет некоторую еврейскую идентификацию, и повышать их стремление к изучению Торы и соблюдению заповедей иудаизма.
- Укреплять и расширять существующие торанические учреждения.

Колель намеревается работать со всеми возрастными группами общины, в том числе:

- Людями с задатками лидеров
- Детьми всех возрастов, особенно, но не только, учениками школы Бар Илан.
- Родителями учеников школы Бар Илан
- Студентами университета
- Взрослыми всех возрастов
- Женщинами всех возрастов

С.

Иногда в рамках формулирования миссии полезно определить основные термины. Например:

### Что такое Колель?

Изучение Торы в том виде, в каком делают это миллионы евреев  
Дом для молитвы и учебы для всех евреев, независимо от происхождения  
Возможности для учебы как для самых продвинутых, так и для начинающих  
Обеспечение и мужчинам, и женщинам возможности сделать независимый выбор иудаизма  
Теплое и дружелюбное окружение, приветствующее вопросы и исследования, от древних текстов до современной философии  
(Начать учиться, Еврейский учебный центр Велли, Калифорния, Fall 2000)

D.

### Наша цель

Иудаизм вошел в новое тысячелетие, встретив новые трудности. Родители обнаруживают, что все труднее побудить детей принять свое наследие. Большинство евреев не получают такого образования, которое позволило бы им объединить еврейские ценности с жизнью в современном обществе. Те, кто стоит у истоков "Сети Еврейского Обучения", полагают, что все евреи

имеют право на интеллектуально честное изучение иудаизма и Торы. "Сеть еврейского Обучения" направляет свои усилия на увеличение еврейской грамотности среди населения Силиконовой Долины и области Бэй. Мы полагаем, что евреи любого происхождения имеют право знать, что их наследие остается сейчас таким же ценным, живым и актуальным, как и раньше.

*("Сеть Еврейского Обучения", Колель Пало Альто. Силиконовая Долина, Калифорния)*

### Наша Сеть

"Сеть еврейского Обучения" Силиконовой Долины - это ассоциация молодых еврейских ученых, которые хотят работать совместно, делясь своими знаниями еврейской традиции с еврейским населением области Бэй. Каждый из этих динамичных молодых людей провел несколько лет за изучением Талмуда и множества других основных текстов. Их собрала вместе общая преданность идеалам общины и образования, а также разделяемые всеми ими принципы нашего богатого наследия.

"Сеть Еврейского Обучения" дает возможность евреям почувствовать

основы иудаизма как воодушевляющее и поощряющее жизненное окружение. Мы приглашаем всех желающих, независимо от их предшествующего еврейского образования. Отдавая себе отчет в чрезвычайной ограниченности свободного времени в условиях напряженной работы, эти молодые ученые готовы преподавать дома, в офисах, местных общественных учреждениях и даже на улице. Группа состоит из шести супружеских пар, которые действуют как одна команда в целях удовлетворения всего спектра потребностей еврейской общины.

*("Сеть Еврейского Обучения", Колель Пало Альто. Силиконовая Долина, Калифорния)*

## **Цели**

Кроме "представлений", необходима и разработка совершенно конкретных целей на следующий год и более общих - на промежуток от двух до пяти лет. Без четко сформулированных целей мы никогда не сможем понять, достигли мы успеха или нет. И, если у вас не будет целей, вы поразитесь, как быстро пролетел год. Вы должны задаться вопросом: "Каким образом уели, сформулированные мной на ближайший год, соответствуют формулировке Миссии?" А затем вы должны предусмотреть возможность на каждом этапе работы проверить, достигнуты цели или нет.

*Цели могут быть, например, такими:*

*К концу первого года* Благотворительная организация Восточной Виктории планирует достичь следующего:

- 15 еженедельных уроков, которые посещают не менее чем 250 человек
- 50 человек, которые заметно усилили свой Идишкэйт (стали соблюдать кашрут, стали посещать вечерние Субботние службы, и т.д.)
- 10 человек, серьезно собирающихся начать соблюдать
- 4 совместных проведенных суббот за год
- еженедельный бюллетень, посвященный недельному разделу Торы
- молитва для начинающих

*Цели на остаток года*

Эти цели аврехим должны разработать самостоятельно. Однако, к концу апреля, каждый член Колеля должен выполнить следующее:

- Каждый аврех дает один урок в день.
- По меньшей мере восемь человек каждый вечер учатся в Бейт-Мидраше (кроме членов Колеля)
- По крайней мере три приглашенных лектора
- По крайней мере три еженедельных домашних группы
- В большинстве синагог города должно быть проведено по меньшей мере по одному уроку.
- Начнется программа "Маслудь Тора"
- Будет даваться еженедельный урок по недельному разделу
- Грандиозное празднование Пурима
- Дневной урок или Бейт-Мидраш для учеников школы
- Еженедельный урок для женщин
- Рав Гельвин придет по меньшей мере один раз, чтобы учиться вместе с аврехим
- Глава Колеля будет организовывать еженедельный совместный урок.
- В Колеле начнется регулярное изучение книги по еврейской философии.
- Один из членов общины будет участвовать в планировании и организации мероприятий.

*Мы подчеркиваем, что здесь перечислены лишь минимальные цели.*

К концу июня к вышеперечисленному Колель добавит следующее:

- По крайней мере еще две домашних группы
- Один семинар или общий Шаббатон
- Деятельность, в которой будут участвовать родители школьников
- Один регулярный урок в другой части города

- По крайней мере 12 учащихся в Бейт-Мидраше каждый вечер
- Один урок в обеденное время, рассчитанный на бизнесменов
- Еще один урок для женщин, в котором, как мы надеемся, будут участвовать не те женщины, что в первом
- Еще двое членов общины, активно участвующих в помощи Колелю

*Мы подчеркиваем, что речь идет о минимальных целях*

---

### **Разбор практического случая**

## **ПЛАН "ДЕСЯТЬ РУССКИХ ГОРОДОВ"**

Проект "10 русских городов" - это продолжающийся проект, предусматривающий совместную деятельность нескольких организаций. В десяти городах России будут организованы десять новых общин. В большинстве из них нет миквы, и во многих из них в начале не было и синагоги. Новый раввин должен был прочесывать город в поисках евреев для миньяна. Этот проект был чрезвычайно волнующим, совершенно пионерским, и его результаты совершенно ясны.

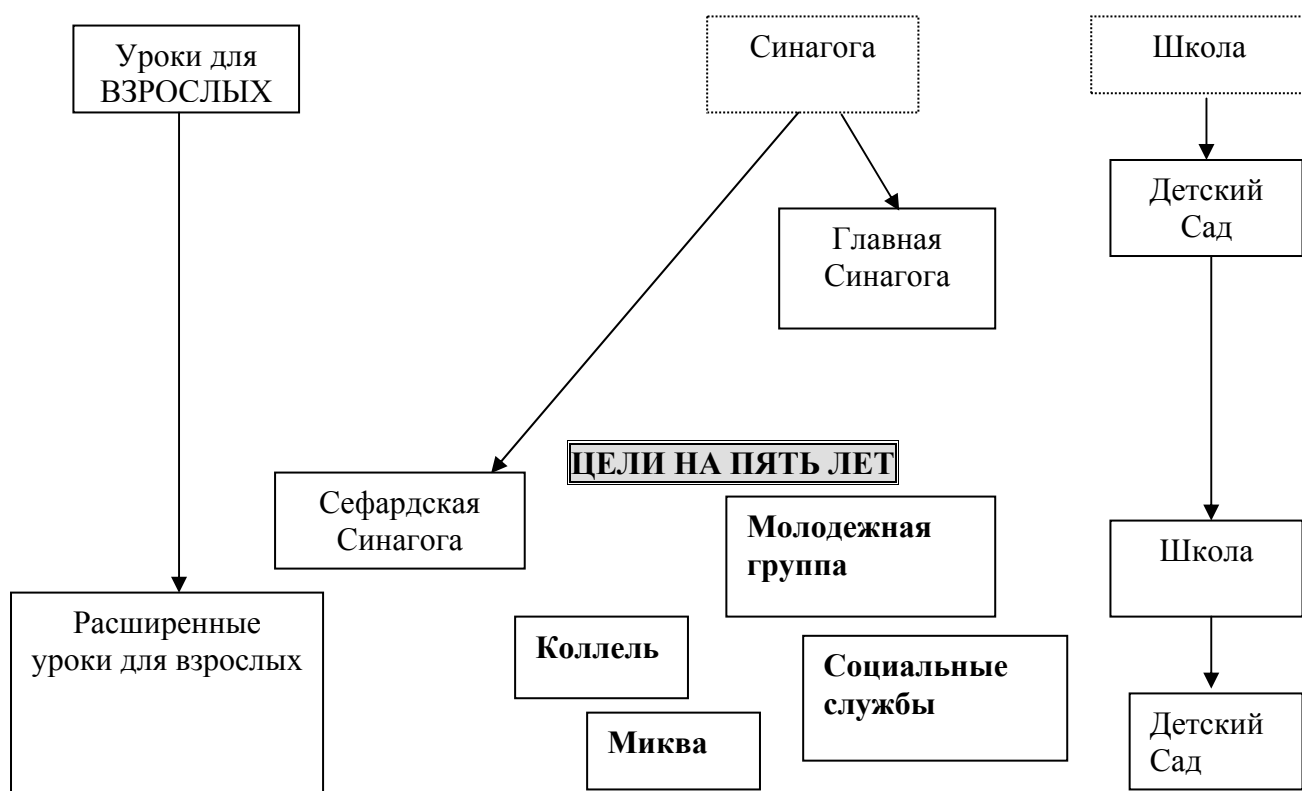
Конечная цель проекта состояла в том, чтобы создать в каждом городе живую и энергичную общину. Но "Нер ле-Элеф", один из основателей и спонсоров проекта, предоставивший на первых порах все добровольцев для работы в проекте, на этом не остановился. Она тратила и продолжает тратить много часов, стараясь максимально уточнить "представления" и продумать конкретные шаги, которые необходимо предпринять для дальнейшего развития проекта. Ниже мы приводим упрощенную сводку основных "представлений" и целей проекта. (Реальный план проекта занимает много страниц, и читать его человеку, не знакомому с русской спецификой, будет очень трудно)

### **ПРЕДСТАВЛЕНИЯ:**

- Растущая община, имеющая основу, состоящую из соблюдающих людей, совершенствующая свой Идишкайт и соблюдение Торы.
- Сильная благотворительная поддержка
- Финансовая самостоятельность
- Все общинные институты

## НЫНЕШНИЙ ВИД ОБЩИНЫ

<b>Стратегия</b>	<i>Люди:</i> Одна семья	<i>Финансирование:</i> КЕРООР, Нер ле-Элеф, Райхман, Керен Лаудер, Джойнт	<i>Программа:</i> Уроки и молитвы в синагоге, общий Седер, праздники .	<i>Совместная работа с другими организациями:</i> Бюллетень по недельному разделу от Швут Ами; Руководство и помощь в планировании Нер ле-Элеф
------------------	----------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<b>Стратегия</b>	<i>Люди</i> Семья раввина и Колель из 4-х человек	<i>Финансирование</i> 50% от вышеуказанных служб; 10% от новых внешних источников; 40% местное	<i>Программы:</i> Как и раньше, плюс семинары раз в два года, вечерний Бейт-Мидраш (один для мужчин, и один для женщин, кошерный ресторан и т.д.	<i>Взаимодействие с другими организациями:</i> То же, что и выше, плюс воспитательский опыт от "Тора у-Месора", русского отделения "Эш а-Тора" и т.д.
------------------	------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Утром мы говорим об организации и о людях в ней. За обедом мы сосредотачиваемся на разнообразии. После обеда мы обсуждаем меняющуюся игру инициативы и людей, которые их организуют.

Одно из наших условий участия состоит в необходимом наличии по крайней мере чего-то одного отрицательного, нуждающегося в улучшении.

Последние несколько лет за обедом мы встречаемся с нашими "перспективными". К каждому из них приписан "наставник" из команды руководителей бизнеса.

После обеда, заседания были посвящены инициативам. Мы хотели понять, кто вел их и кто к какой команде принадлежал. Мы получили от каждой команды описание полученных ею результатов в сравнении с поставленными на год целями. Мы отметили наивысшие достижения в каждом типе деятельности, чтобы затем использовать его в другом. Но, самое главное, - мы смогли великолепно определить, сколько лошадиных сил тащили каждую инициативу.

После каждой встречи у нас оставался четко сформулированный список дел, который мы раздавали всем. Очередность их была пересмотрена на состоявшейся двумя месяцами позже, в июле, на видеоконференции, посвященной проверке результатов работы. Тот же самый список служил повесткой дня II Конференции, состоявшейся в ноябре и завершившей цикл.

*Заработать на мужестве, Джек Уэлш и Джон А. Бирн*

## Стратегия

После того, как ваши цели определены, вам нужно занять конкретный план действий для реализации этих целей. Ваша стратегия должна ответить на вопрос: "Что и как вы собираетесь делать?" Не забывайте о следующем:

- I. Каждый осуществляемый вами проект должен соответствовать целям, определенным на этот год. Вы должны быть в состоянии четко ответить на вопрос, каким образом данная конкретная программа вписывается в структуру ваших целей.
- II. Кроме того, вы должны понимать, как каждый проект сочетается со всеми остальными. Если, например, вы собираетесь провести семинар на тему "Подходы", или "Дискавери", или "Ценности", вы должны понимать, почему вы собираетесь осуществить именно эту программу и именно сейчас. Это требует от вас ясного понимания того, что достигается каждым таким

семинаром. Годится ли он для зеленых новичков или для тех, кто уже какое-то время поварился внутри? Точно так же, если вы приглашаете лектора и ожидаете большой толпы слушателей - спросите себя, зачем вы хотите собрать всех этих людей. Собираетесь ли вы затем ввести их в какие-то другие программы? Если да, то каковы собираетесь это проверить? Избегайте синдрома "списка рассылки" - ощущения того, что если вы смогли добавить к вашему списку рассылки несколько имен, значит, вы чего-то достигли. Само по себе и само для себя это ничего не значит. Должен быть реальный шанс, что люди, получающие вашу рассылку, будут появляться и на ваших мероприятиях. Это ведет нас к следующему моменту, который мы будем обсуждать ниже, - к оценке.

III. Общая стратегия должна быть переформулирована в виде самосогласованного плана действий. План действий - это живой документ, включающий в себя все действия, которые организация собирается предпринять.

Деловой успех - результат не столько невероятных пророческих талантов, сколько способности быстро реагировать на изменения обстановки, как только они проявляются. Именно поэтому стратегия обязана быть динамичной и восприимчивой.

*Заработать на мужестве, Джек Уэлш и Джон А. Бирн*

Пример стратегического плана:

*Ниже мы приводим стратегический план Колеля на первый год его деятельности:*

i. Рош Колель, так же, как и каждый аврех, будут отвечать по меньшей мере за один урок в день, пять дней в неделю.

ii. Рабби Плотски будет давать всего четыре урока в неделю, чтобы у него оставалась возможность выпускать еженедельный бюллетень новостей с комментарием на недельный раздел.

iii. Аврехим должны готовить и проводить свои уроки. Подготовка в уроку включает в себя рассылку объявлений, приглашение людей, организацию легкого угощения и т.д.

После второго цикла занятий, который завершается в 3.30 пополудни 1, аврехим начинают подготовку к урокам, обзванивают приглашенных, работают с рассылаемыми материалами, организуют и планируют семинары и т.д. Аврехим должны считать, что их рабочий день начинается сразу после цикла учебы и не рассматривать эти часы как свободные для занятий своими делами.

iv. Имеется в виду, что каждый аврех по меньшей мере примерно пять часов в день тратит на работу по "приближению к Торе". Это могут быть как ранние утренние часы, так и часы между 3.30 и 11.00 вечера.

v. У Рош Колеля и у каждого авреха есть свои поля деятельности, за которые они несут персональную ответственность. Например:

Главной обязанностью *Рош Колеля* является не общественная работа. Однако он является ответственным за распределение ресурсов (как будет разъяснено ниже). Он будет также отвечать за прием добровольцев, желающих помочь Колелю в его делах. Он отвечает за решение Галахических проблем и участвует в выработке всех решений, так или иначе затрагивающих политические проблемы.

*Раввины Яков Поляков и Реувен Мандель* будут считаться директорами по благотворительности. *Рабби Поляков* будет лично отвечать за планирование мероприятий для тех, кто не участвовал раньше в работе Колеля, а *Рабби Мандель* в особенности отвечает за тех, кто уже проявил к ней некоторый интерес, посещал некоторые программы или участвовал в деятельности Колеля как-то еще.

*Рабби Мандель* будет отвечать за написание еженедельных отчетов о деятельности Колеля для спонсоров.

*Рабби Поляков* будет главным редактором еженедельного бюллетеня о недельном разделе и мероприятиях Колеля, который будет распространяться по всем синагогам

<sup>1</sup>Этот план основан на расписании Коллеля, в котором учебное время составляет полтора цикла. Второй цикл продолжается с 2.00 до 3.30 пополудни.

города. Он также будет ответственным за приглашение лекторов.

*Рабби Лейб Леви* будет отвечать за учебный процесс в Бейт-Мидраше. Он должен будет, в числе прочего, активно и настойчиво просить людей приходить и учиться в Бейт-Мидраше. "Отцы и Дети", "Партнеры в Торе" для мужчин и женщин.

*Рабби Леви* будет также отвечать за административную деятельность и заниматься финансами.

*Рабби Остров* будет ответственным за прием гостей, а также за координацию уроков, даваемых в разных синагогах города в течение рабочей недели и в Шаббат. Он будет также ответственным за организацию программы "Домашний круг".

придется отбирать уроки, то есть если на одну неделю их придется слишком много, право этого отбора предоставляется Главе Колеля. Чтобы распределять ресурсы и координировать усилия, Колель будет собираться каждое воскресенье на два или три часа. Каждый аврех будет излагать свои соображения по работе на следующую неделю и обмениваться этими идеями с другими аврехим. Список планируемых расходов должен быть представлен Рабби Леви.

Должны быть структура и логика, чтобы каждый участник знал правила игры. Сердцем этого процесса является цикл человеческих ресурсов: апрельская дневная конференция С, проводимая в каждой существенной отрасли бизнеса; за ней следует июльская двухчасовая видеоконференция; завершается же все ноябрьской конференцией С-II, которая подтверждает и завершает дела, начатые в апреле.

*Заработать на мужестве*, Джек Уэлш и Джон А. Бирн

- vi. *Распределение средств*: Каждый из четырех аврехов Колеля будет иметь возможность пригласить товарищей и попросить Главу Колеля дать им урок по той теме, за которую они отвечают, по меньшей мере раз в неделю. В случае, если

- vii. *Работа с общиной должна быть разделена на несколько этапов*:

- a. *Этап Первый - Появиться на карте*. - Первые два месяца

Он включает в себя:

- Как можно больше уроков для различной публики, чтобы все знали, что в городе образован Колель.
- Связь с местными реальными лидерами и прочими ключевыми фигурами, чтобы представить им Колель
- По крайней мере один урок в каждой синагоге города.

- b. *Этап Второй – Стратегический прогресс* – От четырех до семи месяцев

- Все уроки должны быть подвергнуты критическому рассмотрению. Те уроки, у которых нет, по-видимому, долговременного потенциала, должны быть прекращены. Оценка уроков должна осуществляться по критерию качества публики, приходящей на них, и того, насколько в них заложена "продолжительность". Под продолжительностью мы понимаем объединение трех вещей:

1. Посещающие урок люди обладают высоким потенциалом роста от тем, обсуждаемых на уроке, к другим областям иудаизма и изучению Торы.
2. Люди, приходящие на урок, с большой вероятностью привлекут кого-то еще.
3. Уроки в целом должны строиться в расчете на тех людей, которые на более поздней стадии будут в состоянии построить общину.

- Будут начаты занятия в шести домашних группах, по одной на каждого авреха.
- Жены аврехим организуют три урока
- Будет устроен один вечер совместных занятий (типа "Совместные хевруты") для мужчин, и один - для женщин.
- Будет проведен один Шаббатон
- На этом этапе еженедельные мероприятия будут посещать всего 150 человек. Десять из них проявят заметный прогресс в соблюдении заповедей.

*с. Этап Третий – От семи месяцев до года.*

- Будет начат серьезный курс чтения на иврите
- Будет организована молитва для начинающих
- Будет прочитана серия из 10-15 лекций наподобие лекций ДАТА "Отслеживание Продвижения"; для этого будет выбран самый лучший лектор из числа аврехим.
- Будут подготовлены еще два Шаббатона
- Будет запущена ежевечерняя программа изучения Талмуда как в парах, так и на совместных уроках. Продолжительность занятия - 45 минут между Минхой и Мааривом.
- На этом этапе в работе Колеля будут участвовать 200 человек. Мы уже получим 15 человек, серьезно вовлеченных в иудаизм.
- 

*d. Четвертый этап – От года до двух*

- Усилия будут сосредоточены на создании новой общины в другой части города. Занятия начнутся сначала в домашних группах, а затем - в Центре. К середине года начнет собираться ежемесячный миньян на Шаббат. В какой-то момент, в третий год существования Колеля, кто-то из аврехим переедет туда, чтобы стать раввином синагоги.
- Будет устроено первое из ежегодных "учебных сафари" или путешествий в Израиль.
- Будет проведен семинар "Подходы"
- Будет организовано 5 дополнительных Шаббатонов
- Будет приглашено трое лекторов
- Будет запущена программа "Таарас а-Мишпаха" ("Чистота семьи")
- Будет установлен контакт с еврейскими дневными школами
- К концу второго года будут даваться по меньшей мере 3-4 еженедельных урока для бизнесменов

## **Критерии успеха**

*Никогда не начинайте программы, которую вы не сможете завершить в тот момент, когда она перестанет удовлетворять вашим целям.*

По прошествии некоторого времени вы должны будете регулярно оценивать успех или неудачу каждого отдельного проекта. Но чтобы сделать то, вам придется сначала определить понятие "успеха", а это не так-то просто<sup>1</sup>. Вам нужно также определить целевую аудиторию для каждой программы. Необходимо задать высший и низший уровни. Высший уровень - это тот, при котором программа определяется как несомненно успешная. Низший же уровень задает некий минимальный успех: если он не достигнут, программа считается несомненно неудачной и должна быть прекращена. Вы всегда найдете много разумных причин того, почему та или иная программа не увенчалась успехом. Этим вечером шел снег, объявления не были доставлены вовремя, место было выбрано неправильно, и т.д. Иногда действительно виной всему было стечение маловероятных обстоятельств (например, снег на Юге). Но как правило, это просто бессмысленные оправдания, появляющиеся как следствие представления о том, что все, что вы делаете, всегда правильно. Это заставляет вас прибегать к рационализациям по поводу неудач.

Рав Хаим из Бриска сказал: «Никогда не открывайте ешивы, которую вы не сможете когда-нибудь закрыть<sup>2</sup>.» Мы можем перефразировать это так:

---

<sup>1</sup>На самом деле, вам придется составить список *критериев успеха* до того, как вы вообще начнете работать. Это необходимо для того, чтобы вы сами были уверены, что располагаете всем необходимым для успешного осуществления проекта. Кто вас уполномочил, каковы ваши ресурсы и финансы? Готов ли город ко всему этому?

<sup>2</sup>Рав Хаим, по-видимому, имел в виду ситуацию, когда светские власти намереваются вмешаться в чистоту изучения Торы, как они поступили в Воложине. Но его урок, тем не менее, остается важным и для нас.

"Никогда не начинайте программы, которую вы не сможете завершить в тот момент, когда она перестанет удовлетворять вашим целям". Чтобы закрыть проект, требуется отвага. Может даже оказаться, что вы вызовете недовольство спонсора, который дал деньги на развертывание этого проекта; может быть, вы даже потеряете его. Но самое худшее, что вы можете сделать в вашей организационной деятельности - это перестать быть честным с самим собой и с вашим персоналом. Если новости плохи, самое лучшее - встретить их лицом к лицу.

Некоторые критерии, на которых вам следует основываться, задают степень возрастания общей вовлеченности людей в иудаизм<sup>1</sup>. Например:

- *Посещаемость синагоги*
- *Возрастание практической вовлеченности в иудаизм, например, соблюдение заповедей: кашрут, миква и т.д.*
- *Посещаемость уроков*
- *Отправка детей в харедимные школы*
- *Участие в еврейских культурных мероприятиях<sup>3</sup>*

Не существует ясного ответа на вопрос: что приносит успех? "Приближение далеких", кирув, в том виде, в котором мы занимаемся этим сейчас - дело достаточно новое: ему максимум сорок лет. У нас нет полученной от предыдущих поколений традиции, которая могла бы сказать нам об этом что-то однозначное. Мы знаем, как должна выглядеть хорошая ешива;

---

<sup>3</sup>См. в Приложениях, главы I и II, где перечисляются учитываемые переменные и приводятся конкретные примеры.

мы знаем, что такое хороший дом. Но мы не знаем, какой должна быть хорошая организация, занимающаяся кирувом. Составляя себе собственное мнение об этом, необходимо соблюдать меры предосторожности. Но, с другой стороны, губительно, ссылаясь на отсутствие

должной ясности, вообще отказываться от попыток хоть как-то это определить.

Определяя, достигнут ли успех, следует учитывать несколько переменных:

а. *Принцип рынка:*

Как вы выглядите в сравнении с другими кирувными организациями, располагающими сравнимым бюджетом? Вам было бы очень полезно перво-наперво посмотреть на несколько таких организаций, считающихся победителями в конкуренции.

Однако вы, возможно, в состоянии сделать гораздо больше. Возможно, нам следует разработать целую шкалу оценки успеха работы в мире Баалей-тшува.

*Я всегда чувствовал жалость к людям, [которые работают] в неудачном [бизнесе]. (...) Они все время сравнивают себя только со своими непосредственными конкурентами. Поэтому, если они зарабатывают девять, а их конкуренты - семь, они чувствуют себя превосходно. Идея того, что они должны были бы получать пятнадцать, для них почти недоступна.*  
Джек Уэлш<sup>1</sup>

б. *Качество напротив количества:*

---

<sup>1</sup>Интервью Джека Уэлша, взятое Джанет Лоу, стр. 27

Или же начинайте работать с элитой и лидерами вместо того, чтобы обращаться к широкой публике.

Как мы уже сказали выше, не так просто ответить на вопрос: "Что же приводит к успеху?" Однако одно можно сказать точно: цифры - часть общей картины, но еще не вся картина. Здесь мы должны вернуться назад, к вашим изначальным "представлениям". Мы позволим себе сказать, что ваше первоначальное "видение", "представление" вашей организации - это будущая живая община для баалей-тшува, чьи дети окажутся в лучших ешивах и семинарах. Кроме того, вы говорите, что не намерены все время оставаться на переднем плане. Вы надеетесь построить общину, заразить своей энергичностью отдельных людей и семьи, побудить их расти год за годом.

Позвольте нам предложить альтернативное представление. Может быть, вы мечтаете о том, чтобы стать живым центром Торы для людей, далеких от Торы, о том, чтобы через ваши двери проходили 1000 человек в неделю, чтобы каждые выходные вы проводили Шаббатоны и семинары для различных групп людей; может быть, вы намереваетесь даже организовать три или четыре дочерних центра в других районах города или штата. Это представление требует от вас, наоборот, всегда оставаться на переднем плане, избегать превращения в общину баалей-тшува, давно вернувшихся к иудаизму, направлять таких людей в другие общины.

Многие организации, работающие с людьми, пытаются делать и то, и другое. Они пытаются комбинировать оба представления о

c. *Насколько нестандартна та группа населения, с которой вы работаете?*

Являетесь ли вы единственным, кто работает с этим конкретным срезом населения? Под "срезом населения" можно понимать русских, или студентов-сефардов, или бросивших

себе, которые я сформулировал выше. Они стремятся всегда оставаться на переднем крае работы с людьми и одновременно строить общину. Они оказываются в таком положении, как правило, потому, что руководствуются противоречивым набором целей или же не имеют набора целей как такового. Они смогли бы достичь гораздо большего успеха, если бы выбрали одну из двух предложенных мною моделей. (Однако перечтите то, что мы написали в разделе 1, глава 1: Как кирувные организации рождаются, растут и умирают).

### **Критерии успеха**

Рыночный стандарт

Качество против количества

Насколько нестандартно  
местное население

Ваши уникальные способности

Меры против ассимиляции

Обеспечение того, чтобы Тора  
поселилась в городе надолго

Перевод кратковременных  
целей в средне- и  
долговременные

Мировоззренческие принципы

ешиву, и т.д. Единственность - не абсолютная гарантия против неудачи. Но это - критерий, один из многих, определяющий, как высоко должна быть помещена планка.

d. *Ваши уникальные способности:*

Вы должны смотреть на себя как на человека только с одним предназначением. Вы одарены способностью к кировной работе только с одним типом населения или только в одном месте. Однако, если вы проваливаетесь даже в своей собственной области специализации, возможно, для вас настало время оставить кировную работу вообще.

*е. Меры против ассимиляции:*

Врагом является ассимиляция. Врагом являются смешанные браки. И врагом является еврейская необразованность. Можем ли мы измерять свой успех в борьбе с чем-то, кроме того самого, из-за чего мы вообще все это затеяли? С другой стороны, проблема настолько громадна, что можно задать и обратный вопрос. Рискнем ли мы поместить планку столь высоко, не побоимся ли неудачи? Ведь если организация ставит себе нереалистичные цели, она достигает меньшего, а отнюдь не большего. С другой же стороны, можем ли мы отрицать право каждого отдельного еврея обрести его или ее наследие? С другой же стороны...

*ф. Обеспечение того, чтобы Тора обосновалась в городе на длительный срок:*

Возможно, самая реалистичная цель - убедиться, что вы организовали присутствие Торы в городе, которое гарантирует Торе будущее в этом месте. Может быть, еврейское население города не так велико, но воспламенено идеями Торы, которые будут теперь неуклонно захватывать новые территории.

*г. Перевод кратковременных целей в средне- и долговременные:*

Вы пригласили в город оратора. Собралось 500 человек. Это число превзошло все ваши самые смелые ожидания. Успех? Вы впали в детство!

*Представление*

Кроме того, что "представления" позволяют Вам точно определить успех, они еще и часто являются причиной успеха, если начать с их разработки. Очень часто бывает так, что те, чья деятельность в кратковременной перспективе скорее неудачна, добивались успеха с течением времени лишь потому, что со всей страстью реализовывали свои "представления". Заяц может быть быстрее, но медленно ползущая черепаха первой доберется до места. Это хорошо только в том случае, когда у вас есть ясное ощущение прогресса, но и тогда вы должны, с течением времени, разработать способ точного выяснения этого. Даже черепаха не должна останавливаться!

Ладно, не буквально так. Но зачем вам в вашем зале 500 человек? Вы скажете: "Я внесу их всех в список моей рассылки, я стану приглашать их всех на мои программы!" Вот здесь-то и зарыта собака. Я встречал организаторов, у которых в списке были тысячи имен, а на мероприятия приходила горстка. Не стоит считать собрание имен целью. Предположим, что на эту встречу пришли только 50 человек, но зато назавтра вы обзвонили их всех лично, и 40 из них встретились с вами за кофе. Эти 40 встреч дали вам 5 новых домашних групп, и еще 15 новичков стали посещать ваши программы. Вот это - успех!

Ловушки синдрома "500 человек = успех" можно избежать, если сформулировать свои цели, рассчитанные на средний интервал времени. Например, вы постулируете, что хотели бы, чтобы до конца года ваша организация начала 20 новых уроков в неделю, приобрела 100 новых постоянных членов и дала бы 15 новых баалей-тшува. Теперь, и только теперь, вы готовы задать вопрос: "Каким образом приглашенный мною лектор поможет мне достичь этих целей?"



Некоторые приведут мне замечательное возражение: "Да, но большой сбор даст нам место на карте!" "Он сделает нас интересным местом!" "Если человек уже однажды вошел в какую-то дверь, ему теперь будет легче сделать это вторично!" На это нам придется ответить вопросом: "Есть ли у вас план? Понимаете ли вы, что именно вы собираетесь делать для того, чтобы они вошли в эту самую дверь еще раз? Насколько вероятно, что этот ваш план осуществится? И что потом? И поможет ли вам все это оказаться там, где вы собираетесь оказаться?" И ответ на все мои вопросы должен быть "да". Единственное "нет" обесценивает всю идею.

#### h. *Мировоззренческие принципы*

Давайте рассмотрим эту игру с числами под другим углом. Почти невероятно, что типичная организация в начале своей деятельности добьется успеха. И под успехом принято понимать количество людей, охваченных деятельностью этой организации. Я разговаривал со многими руководителями вновь создаваемых организаций, и когда я интересовался, как у них идут дела, все начинали приводить мне цифры. Очень редко цифры эти сопровождалась хоть какими-то указаниями на то, какого возраста эти люди, представляют ли они однородную социальную группу, относятся ли они к типу победителей, так что смогут повести за собой других, каково их базовое знакомство с иудаизмом, и т.д. Но если вы собираетесь перевернуть город, гораздо полезнее собрать на своем уроке пять или десять лидеров, чем набить в комнату пятьдесят человек, лидерами не являющихся. Ведь эти пять или десять человек дадут в конечном итоге гораздо больше присоединившихся к вам, чем пятьдесят.

Маараль разбирал этот вопрос не больше не меньше как в связи с

самым великим "кирувным работником" всех времен, Авраамом-авину. На стих **וַיֵּטֵעַ אֵשֶׁל ל**<sup>1</sup>, Раши приводит два мнения, согласно которым слово "эшель", (которое мы перевели как "шатер"), означает либо *пардес* ("фруктовый сад"), либо *пундак* ("трактир")<sup>2</sup>. Гур Арье объясняет, что тот из амораим, кто переводит это слово как "трактир", считает, что Авраам-авину старался приблизить к Б-гу всякого. (То есть всех, кто входил в его трактир). Тот же, кто переводит это слово как "пардес" ("фруктовый сад"), имеет в виду "сад мудрости" и считает, что Авраам-авину работал только с элитой<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> **בראשית פרק כא:לג (וירא): "ויטע אשל בבאר שבע ויקרא שם בשם ה' ק-ל עולם"**

Берешит, глава 21, стих 33 ("Вайера"): "И разбил шатер в Беэр-Шеве, и назвал там по Имени Б-га, Г-спода мира".

<sup>2</sup> **רש"י:אשל. רב ושמואל, חד אמר פרדס להביא ממנו פרות לאורחים בסעודה, וחד אמר פונדק לאכסניא ובו כל מיני פרות, ומציינו לשון נטיעה באהלים, שנאמר (דניאל יא מה) ויטע אהלי אפדנו (סוטה י.). ויקרא שם וגו'. על ידי אותו אשל נקרא שמו של הקב"ה אלוה לכל העולם, לאחר שאוכלים ושותים, אומר להם ברכו למי שאכלתם משלו, סבורים אתם שמשלי אכלתם, משל מי שאמר והיה העולם אכלתם (שם):**

Раши: Эшель. Рав и Шмуэль: Один сказал: это фруктовый сад, чтобы приносить из него плоды для гостей, участвующих в трапезе. Другой же сказал: трактир для постояльцев, и в нем - всевозможные плоды. И мы знаем, что слово "ва-йита" (букв. "и склонил" - перев.) может относиться к шатру, как сказано (Даниэль, 11:45): "И разбил свои великолепные шатры". (Трактат "Сота", лист 10а). "И назвал там и т.д.": Посредством этого шатра Именем Святого, благословен Он, стало: "Б-г всего мира". После того, как (гости - перев.) поели и попили, говорил им (Авраам - перев.): "Благословите Того, Чью еду вы ели. Вы думаете, мою еду вы ели? Вы ели еду Того, Ко сказал - и возник мир!" (Там же).

<sup>3</sup> **גור אריה: חד אמר פרדס ויש לתמוה מה נפקא לי מיניה פרדס היה או היה פונדק... [פירוש שני] ויש לפרש כי יסוד נטיעת החכמה נקרא פרדס כי כמו שהפרדס יש בו נטיעות והנטיעות מוציאים פרי כך היה אברהם נוטע נטיעות המושכלות...ומאן דאמר פונדק ר"ל כי לא היה עיקר אברהם ללמוד חכמות לבני אדם אלא היה מלמד להם המעשים הרצויים אצל הש"י והיה מגייר אותם והכניסם תחת כנפי השכינה והכניס כל עוברים ושבים בעולם והיה מלמד אותם דרכיהם כי לדעת הראשון לא היה מלמד אברהם רק לחכמים.**

Гур Арье, "Один сказал - фруктовый сад". И напрашивается вопрос: какая разница -

Но вы сможете сделать это, только приняв четкое решение ориентироваться отныне лишь на потенциальных лидеров. Кирув по умолчанию неизбежно ведет к игре с цифрами.

Даже члены "Эш а-Торы", которые, по-видимому, имеют представление об опасностях игры с цифрами, на самом деле только на словах признают такие тактические подходы, которые сочетались бы со сделанным мною выше анализом. Еврейский мир страдает от малокровия, вызванного смешанными браками и ассимиляцией. Если мы захотим сосредоточиться на приближении евреев к полному соблюдению всех требований иудаизма, то нам скажут: "Это настолько тяжкий труд, что, пока вы приблизите нескольких евреев, все остальные просто исчезнут!" Поэтому "Эш а-Тора" заявляет, что необходимо начать со стабилизирующей операции - внести в массы понимание необходимости оставаться евреями и жениться только на еврейках; лишь за тем сможем мы полностью сосредоточиться на втором этапе: приближении людей к полному соблюдению. Я назвал эту позицию тактической потому, что на самом деле "Эш а-Тора" согласна со всеми остальными, кто говорит, что целью должно быть только полное введение человека в иудаизм. Но многие руководители "Эш а-Торы" согласны и

со мной, что единственный способ приблизить к Торе массы - ориентироваться на настоящих лидеров. Ища лидеров - бизнесменов, специалистов, интеллектуалов, - мы получим в итоге большую, а не меньшую массовость. И двух отделениях "Эш а-Тора", в Торонто и в Киеве, я наблюдал два грандиозных примера применения этих представлений на практике.

Третий, мой товарищ по учебе, раввин Йирмейягу Абрамов, начал строить превосходный пример того же самого, когда ввел в действие филиал Ор Самеах в Йоханнесбурге, Южная Африка. Сегодня Ор Самеах, Южная Африка, имеет четыре динамичных отделения в Йоханнесбурге, школу для мальчиков, женский семинар, изумительный филиал к Кейптауне и отделения в Сиднее и Мельбурне. Как же это смогло получиться? Первое, что он сделал, - он начал урок для предпринимательской элиты в доме одного из них в пятницу утром. В социальном плане этот урок представлял срез мира южноафриканских еврейских богачей; и он продолжается до сего дня. Некоторые из посещавших его стали соблюдать; и каждый стал с гораздо большим воодушевлением относиться к иудаизму. Было послано сообщение - в результате был получен иудаизм. Даже самыми богатыми из богачей.

---

фруктовый сад это был или трактир? (...) [Второе объяснение] И в объяснение нужно сказать, что само насаждение мудрости называется "фруктовый сад": как в саду посажены деревья, приносящие плоды, так же и Авраам сажал деревья разума (...) Тот же, кто сказал, что это был "трактир", имел в виду, что главным занятием Авраама было не обучение людей мудрости, а обучение их деяниям, желанным Б-гу благословенному. Он обеспечивал их переход в иудаизм, вводил их под крылья Б-жественного Присутствия, и принимал он всех прохожих, преподавая им правила поведения. По первому же мнению он преподавал только мудрецам.

*Успех не доказывает, что вы действуете правильно*

Итак, вы просмотрели список ваших целей и видите, что они достигнуты. Стоит ли объявлять партию сыгранной? Пока нет. В самую первую очередь давайте вспомним справедливейшие слова Рав Цадока а-Козна, согласно которым хорошие результаты чего-то еще не означают, что это "что-то" стоило делать:

רב צדוק הכהן: פעמים נדמה לאדם שיש לו סיעתא דשמיא לדבר שהוא עושה אל תסמוך על

זה לאמר שדבר טוב הוא דלולי כן לא היה הקב"ה עוזרו שרק לבא לטהר מסעיין אותו אבל בבא לטמא איתא רק פותחין לו ולא מסייעין . דמכל מקום יש דלניסיון סייעוהו ... והעצה לזה תפלה ותחנונים לרחמי שמים המועילים להפך גם השרש (היינו שיהפוך את הטומאה בלבו כדי שהסייעתא דשמיא יהיה אמיתי ולא רק לנסיין) (צדקת הצדיק לט)

Рав Цадок а-Коэн: Иногда кажется человеку, что посылается ему Помощь Свыше в том, что он делает. Пусть он не полагается на это (чувство - перев.), говоря, что дело это хорошее, что в противном случае не стал бы Святой, благословен Он, помогать ему, что

"помогают с Небес" лишь тому, кто "приходит очиститься", если же человек "приходит оскверниться", говорится лишь, что "открывают ему", но не "помогают". Несмотря на все это, случается, что ради испытания помогают ему (...) Средство здесь - молитва и просьбы, обращенные к милосердию Небес, которые помогают изменить и основу (то есть уничтожить нечистоту в сердце, чтобы Помощь Свыше стала истинной, а не посланной лишь ля испытания). ("Праведность праведника", 39)

## Механизмы обратной связи

Чтобы оценить, достигли вы успеха или нет, вам необходимо создать соответствующие механизмы обратной связи, поставляющие вам информацию, в которой вы нуждаетесь. Ясно, что вам нужна базовая информация: сколько человек посещают программы и т.д., но есть и еще информация, которую вы тоже должны принять в расчет. Вы должны знать, что за люди к вам приходят, как они продвигаются и что на самом деле способствует этому. Кроме того, вы должны понимать, здорова ли организация в своей основе, достаточно ли она динамична и в состоянии ли сделать следующий шаг. Хорошо бы, чтобы каждый ваш служащий оценивался таким же образом, даже если вы думаете, что знаете о них все.

Вам придется создать в вашей организации такую атмосферу, в которой никто не стеснялся бы свободно высказываться и не боялся бы говорить правду. Только в свободной атмосфере, когда персонал чувствует, что имеет полную возможность обсуждать, что было сделано неправильно, в положительной и конструктивной манере, проблемы могут быть замечены, поняты и, в конечном итоге, решены. Если ваш персонал видит, что дистанция между

вами и ими слишком велика, вы никогда не получите от них точной информации. Вам будут говорить полуправду, споров же на острые темы будут избегать.

Чтобы создать такую атмосферу, вы должны позволить персоналу проникнуть в суть ваших размышлений. Многим руководителям кажется, что их решения слишком тонки и слишком связаны с конфиденциальной информацией, чтобы процесс их принятия можно было раскрыть<sup>1</sup>. Некоторые же ошибочно полагают, что руководитель потеряет свой авторитет, если будет объяснять всем, что и почему он делает. Кстати, объяснение своего поведения потребует и лишнего времени. И многие руководители считают, что носиться по зданию и рассказывать всем, отчем они размышляют, не есть самое лучшее использование времени.

Но Гиндер Грехем<sup>2</sup> настаивает: "Недостаток информации не порождает доверия. Наоборот, начинает развиваться компенсирующая динамика. Люди, которых держат в

<sup>1</sup> Гиндер Грехем, см. примечание ниже.

<sup>2</sup> "Если вы хотите честности, отмените некоторые правила", Гиндер Л. Грехем, "Гарвардское деловое обозрение", апрель 2002

темноте, заполняют вакуум своими собственными - как правило, негативными - интерпретациями происходящего. Они указывают пальцем на всякого, кто, по их мнению, не прав, - обычно это оказывается руководитель. Каждый просто боится, что, случись что-то плохое - порицать станут его. Поскольку никто не может позволить себе свободно обсуждать происходящее, атмосфера оказывается отравленной беспочвенными догадками, стараниями отвести упреки от себя и поведением, диктуемым самосохранением.”

Настоящая обратная связь требует, чтобы вы собственным поведением подавали пример честности. "Чувствовать себя, при всей вашей ранимости, достаточно спокойно, чтобы подавать пример честности, - это, наверное, самое важное, что может сделать руководитель, собирающийся построить организацию, где принята честность. Вы не можете ожидать от людей искренности, если сами не будете искренни с ними<sup>1</sup>." Вы должны "откровенно признавать и свои ошибки, и свои слабости. Это невероятно трудно; все ваши естественные защитные механизмы протестуют против этого. Но наградой будет атмосфера честности. Поступайте так - и люди вокруг вас сами станут откровеннее<sup>2</sup>.”

Грехем разработала новый подход к обеспечению искреннего и открытого поведения в ее компании<sup>3</sup>. Она придала каждому из директоров "сопровождающего" из самых низов организационной структуры. Эти "сопровождающие", происходя не из управляющего слоя, учились задавать вопросы и накапливали точную информацию об открытой и честной коммуникации, принятой в среде директоров.

“Я добавила к своему расписанию еженедельный обход. Я взяла себе за правило питаться в кафетерии, а не перехватывать куски у себя в офисе. Я устраивала "ленчи с собственной едой" с небольшими группами наемного персонала в течение всего года, так что они могли изложить свои взгляды непосредственно мне.”

“Как часть нашего ежегодного, всеобъемлющего и предназначенного для всех служащих ежегодного обзора состояния дел фирмы, мы постоянно проводим открытые "посиделки на городской площади". Любые вопросы считаются допустимыми. Мы всегда стараемся наглядно демонстрировать открытость и ответственность. Например, менеджеры всегда рассаживаются в середине круга, в окружении, например, группы агентов по продажам, и подхватывают все вопросы”.

---

<sup>1</sup> Грехем, цит. соч.

<sup>2</sup> Грехем, цит. соч.

<sup>3</sup> В руководстве

“Одно упражнение особенно помогло нашим менеджерам справиться с ощущением своей уязвимости. Позаимствовав идею из книги Роджера Коннора и Тома Смита "Принцип Оз", мы создали чрезвычайно лично-ориентированную систему обратной связи. Все члены команды высших менеджеров по очереди занимают высокий стул, стоящий в центре комнаты. Его коллеги по одному сообщают о всех недостатках, замеченных в его работе, и высказывают любые предложения по ее улучшению. Обсуждаемый менеджер, оказавшийся в этом трудном

положении (а оно таки трудное!), может только слушать, но не отвечать. Как вы можете представить, первое желание большинства менеджеров в такой ситуации - попытаться опровергнуть хотя бы некоторое из высказанных упреков. Но если несколько человек в группе заостряют внимание на одном и том же, обсуждаемый начинает понимать, что его или ее поведение действительно нуждается в корректировке. Когда члены команды менеджеров несколько по привычке к такому стилю, они стали все больше и больше приветствовать все виды обратной связи”.

Номер 1 и номер 2 становятся совершенно понятными после вашего ответа на два жестких вопроса. Друкер формулирует их так: "Если бы вы не были уже в этом бизнесе, вошли бы вы в него сейчас?" И если ответ будет "нет", то следующий вопрос звучит так: "Ну и что вы собираетесь с этим делать?"

*Заработать на мужестве, Джек Уэлш и Джон А. Бирн*

## Оценки

После того, как вы заимели работающее определение понятия "успех", спросите себя, как вы собираетесь определять, оказался ли данный конкретный проект успешным или нет. Решите, что вы предпримете, если он не окажется успешным. Закроете ли вы его? Или внесете необходимые улучшения и попробуете еще раз? Через равные промежутки времени вы должны оценивать таким образом все действующие программы. А в конце года вы должны провести более тщательную оценку, в ходе которой определить, являлась ли успешной вся деятельность, ваша и вашей организации, за истекший год. Ответить на оба эти вопроса не так просто, как кажется. И эти ответы требуют определенного мужества, поскольку ничто не влияет на всю вашу организацию в целом резче, чем они.

### *Вход против выхода*

Концепция "вход против выхода" описывает два различных подхода к оценке чего бы то ни было, которые могут привести к совершенно различным результатам. Давайте рассмотрим чрезвычайно успешно работающую общественную организацию. Понятие "вход" будет описывать, сколько филиалов создано, сколько уроков в неделю проводится, сколько организовано Шаббатонов, и т.д. В двух словах - это то, что сама организация вносит в кирувную работу. "Выход" же определяется числом людей, посещающих программы, и их продвижением в иудаизме. То есть здесь измеряется, к каким следствиям привели ваши вложения. Многие организации в своих рекламных брошюрах рассказывают про "вход", и это неплохо. Но успех должен всегда определяться по "выходу".

### *Пример оценки*

А.

Когда принимается решение, открывать или нет новую программу, или прекратить или нет уже существующую, в его выработке участвуют две стороны: интуитивная ("лидерство") и формальная ("менеджмент"). Несколько лет назад "Дом Наследия" начал программу, названную "Учеба с приятелем". Программа "Учеба с приятелем" предлагала товарища в Интернете ("кибердруга") для изучения Торы. Мы представляли себе, что в конечном итоге самое лучшее - постараться найти реального товарища для совместной учебы. За неимением его мы предлагали, через "Партнерство по Телефону" организации "Тора у-Месора", товарища по телефону. Оказалось, тем не менее, что большинство предпочитает учиться через Интернет.

Все с восторгом приняли программу "Учеба с приятелем" - и руководящий состав, и преподаватели, и те из учащихся, у кого по месту жительства нет никаких ортодоксальных источников. Тем не менее "Heritage House" закрыл программу. Закрывая ее, мы пошли против собственных теплых чувств, потому что она не выдержала строгой оценки.

Это была дешевая, легкая и эффективная программа. Она также весьма существенно улучшила облик нашей организации в прессе.

За время работы программы в нее записались и учились несколько сотен человек. К концу года у нас было семьдесят человек, проучившихся долгое время.

Двое из них уже ездили в Израиль, чтобы навестить своих "кибердрузей". Один стал ортодоксом. Другая организовала правильную хупу со своим мужем напротив Стены Плача. (До этого они жили в гражданском браке). Оба они сегодня принимают активное участие в жизни местной ортодоксальной общины.

Все с восторгом приняли программу "Учеба с приятелем" - и руководящий состав, и преподаватели, и те из учащихся, у кого по месту жительства нет никаких ортодоксальных источников. Тем не менее "Дом Наследия" закрыл программу. Закрывая ее, мы пошли против собственных теплых чувств, потому что она не выдержала строгой оценки. Мы спросили себя: "Если бы мы просто взяли эти деньги и пустили бы их на стипендии участникам программ "Дома Наследие", которые позволили бы им поехать в Израиль и поучиться в ешивах или семинарах, - насколько эффективно сработали бы эти деньги?" Ответ на этот вопрос послужил решающим аргументом против программы "Учеба с приятелем". Закрытие ее потребовало мужества. Программа была популярной и чуточку непривычной. Она была даже успешной. Но тщательного изучения она не выдержала.

Большинство из нас, кирувных работников, страдает от болезни, называемой "гигантомания". Гигантомания - это соблазн нашего злого начала, заставляющего нас все время желать, чтобы организация наша росла и становилась все больше. Нет, вы, конечно, должны делать как можно больше для еврейского народа. Но гигантомания выводит вас за границы этого широкого поля - служения Б-гу и еврейскому народу. Она делает рост организации самостоятельной и единственной целью. И это очень опасно.

Я - за творчество и за рост. Тот, кто не сможет развить в себе творческую жилку, не способен на лидерство. Но тот, кто не способен положить конец необузданной гигантомании, не сможет быть менеджером. Если гигантомания уже выросла в ментальность организации, ее очень трудно выгнать оттуда. Ваш растущий бюджет будет израсходован на такие программы или аспекты самой

организации, продуктивность которых



равна нулю. Я наблюдал организацию, которая, испытывая серьезнейшие финансовые затруднения, рассталась с половиной персонала и стала после этого работать гораздо эффективнее. Ей повезло пережить кризис, излечивший ее.

В.

i. Каждые шесть месяцев вся работа Колеля будет проходить мини-проверку, и каждый год вся его деятельность будет подвергаться детальной оценке. Глава Колеля совместно с аврехим будет отвечать за написание подробного отчета и

*Гигантомания выводит вас за пределы этого широкого поля деятельности - служения Б-гу и еврейскому народу. Она делает рост организации самостоятельной и единственной целью. И это очень опасно.*

передачу его спонсорам. Полугодовой отчет должен представлять собой документ объемом от пяти до восьми страниц. В нем суммируется вся работа, проведенная Колелем, оценка ее успешности, и проекты на следующие шесть месяцев. Ежегодная оценка подвергает критическому рассмотрению все стороны работы

Колеля, включая учебу, финансовую деятельность, благополучие аврехим, связь Колеля с другими структурами и предполагаемые цели и планы на следующий год.

ii. Каждый год, сразу после окончания школьного учебного года, Колель начнет постоянные встречи, на которых будет выработана оценка предыдущего года и намечены цели на будущий. Всем заинтересованным сторонам будет представлен письменный отчет. Будет предпринята попытка вовлечь пользующихся авторитетом людей со стороны в работу Колеля.

iii. В течение следующего месяца, то есть летних каникул, Колель будет по-прежнему интенсивно проводить встречи, которые займут несколько дней. На этих встречах будет спланирован будущий год, исходя из поставленных Колелем перед собой целей.

#### **Другие составляющие процессов целеполагания и оценки**

Если вы действительно готовы рассуждать на организационно сложном уровне, то мы можем предложить вам еще несколько тем, которые должны быть отражены в основных документах организации. Многие из этих тем могут показаться вам очевидными. Но их словесная запись побудит вас ясно сформулировать то, что в противном случае осталось бы лишь интуитивно понятным, а поэтому - неточным. Эти темы можно подразделить на две категории: *Основные принципы* и *Планирующее управление*.

#### *Основные принципы*

Определение основных принципов поможет вам гарантировать последовательность и управляемость ежедневных действий во всех частях проекта.

Они будут включать в себя фоновые моральные указания Торы, лежащие в основе проекта<sup>1</sup>, определять не только квалификацию высшего персонала<sup>2</sup>, но и моральные качества, которыми эти люди должны обладать<sup>3</sup>. Здесь должно быть сказано, кто является аудиторией, на которую вы нацелены<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup>*Пример:* Проект основан на определениях и заповедях истинной Торы. Он основан на вере в то, что "все евреи ответственны друг за друга."

<sup>2</sup> *Пример:* Высший персонал, работающий в области кирува, должен быть знаком и владеть современными образовательными коммуникативными технологиями.

Высший персонал, работающий в области кирува, должен полностью ориентироваться в тенденциях современного общества, и должен быть в состоянии доказать, что древние принципы иудаизма по-прежнему остаются релевантными, современными, осмысленными и еще более изощренными, чем когда-либо раньше.

Жены людей, занятых кирувной работой, должны быть также ориентированы на кирув, с тем, чтобы обеспечивать мужьям активную и пассивную поддержку.

<sup>3</sup>*Пример:* Кирувный работник высшего уровня должен быть знатоком Торы.

Кирувный работник высшего уровня должен быть динамичным человеком исключительной широты ума, быть в состоянии вдохновлять и вести, должен обладать идеалами и ощущением миссии.

<sup>4</sup>*Пример:* Деятельность этой организации будет направлена на представителей всех течений в еврейской общине, которые нуждаются в поддержке.

Деятельность организации направлена на все группы населения (дети, студенты, взрослые) Должна существовать всесторонняя карта еврейских общин или кварталов этого города или страны. Она должна включать в себя демографические данные и полные профили общин.

Для определения того, какие общины и институции могут стать объектом приложения усилий кирувных работников, должно быть использовано тщательное стратегическое планирование.

Предпочтение будет оказываться тем секторам, где наличествует самый большой риск ассимиляции.

Предпочтение будет оказываться поселениям с наибольшей концентрацией еврейского населения.



какова образовательная стратегия вашей организации<sup>1</sup>, план дальнейших действий и представления о связи вашей организации с общиной, финансовая и иная<sup>2</sup>.

### *Управление планированием*

Управление планированием представляет собой набор механизмов и средств для планирования, отслеживания и фиксации развития проекта, а также достижения его целей<sup>3</sup>.

---

Тип общины, ее финансовые возможности и т.д. станут определять, будет ли кирувный работник послан туда в качестве просто человека или в качестве оперативной группы.

<sup>1</sup>*Пример:* первичная образовательная стратегия должна быть интеллектуально-ориентированной.

Метод обучения не должен быть агрессивным, должен принимать во внимание различие базовых уровней общин и отдельных людей

Для работы со студентами университета, оторванных от своих общин и непостоянных по природе, должна быть разработана особая стратегия.

<sup>2</sup>*Пример:* Должна быть осуществлена как можно более широкая интеграция и кооперация с местными еврейскими учреждениями и руководством общины.

Принципиально необходимо, чтобы местная община осуществляла постоянную финансовую поддержку образовательных проектов.

Фонд Катманду может, в некоторых случаях, гарантировать мощную финансовую поддержку, которая будет снижаться по мере развития проекта.

Для того, чтобы обеспечить продолжение проекта, будет установлена связь с местной общиной.

<sup>3</sup>*Пример:* Счетная карта, в которой приводятся значения измеримых параметров, такие, как размер общины, количество общинных учреждений, данные о руководстве, количество мероприятий.

Стандартный отчет о развитии, включающий в себя общие и местные целевые группы.

План действий и календарь на ближайшее будущее

Табели стипендиатов

Система награждений для поощрения выдающихся достижений.

## Шаг Третий: Оставайтесь сосредоточенным и энергичным

Успешный лидер должен обладать способностью "сосредоточиться на цели и видеть свою задачу лишь в ее достижении. Правильно нацеленные менеджеры не действуют в режиме немедленного ответа; они предпочитают не реагировать сразу на все, что происходит в поле их зрения, и не позволяют отвлекать себя от целенаправленной деятельности таким раздражителям, как электронная почта, встречи, снижения цен и непредвиденные требования. Так как они располагают ясным представлением о том, что именно они собираются выполнить, они тщательно взвешивают все возможности, прежде чем избрать направление деятельности. Более того, поскольку они занимаются лишь одним или двумя ключевыми проектами, они могут посвятить все свое внимание тем проектам, в эффективности которых не сомневаются<sup>1</sup>."

самом себе, чем большинство людей. Их четкое представление о собственных целях, в сочетании с сильной волей, по-видимому, помогает им принимать осмысленные решения о том, на что потратить свое время. Они стремятся к своим целям - ведут свою битву - гораздо более внимательно, чем все прочие менеджеры<sup>2</sup>." Вместе с сосредоточением приходит и энергия. Энергия рождается из веры человека в свое дело и страсти, которую вкладывает он в осуществление своего проекта.. "Некоторые родились очень энергичными, например, а некоторые, по природе, более внимательны к самим себе. Но очень важно не проглядеть организационный аспект поведенческой психологии". Организации, располагающие позитивной энергией, обычно сообщают ее большей части персонала. Организации же с отрицательной энергией лишают энергии своих служащих, даже если по природе их энергичности весьма высока.

“Целеустремленный менеджер, по-видимому, более осведомлен о

---

"Бойся занятого менеджера" Хейке Браш и <sup>1</sup> Сумантра Гошал, в "Гарвардском деловом обзоре", февраль 2002, стр. 64.

---

Там же <sup>2</sup>