ВЛИЯНИЕ РОСТА НА АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

Подготовлено Международным Центром обучения

Июль 2005 г.

Впечатляющий прогресс, достигнутый на всех континентах в ходе пятилетнего плана, нашел свое отражение во многих аспектах жизни общины бахаи. Процесс развития институтов по подготовке продолжил усиливать способность увеличивающегося количества верующих продвигать процессы расширения и консолидации. Окрепшее чувство причастности и энтузиазм, порожденные этим, проявились в заметном увеличении индивидуальной инициативы, и были особенно очевидны в продвинутых кластерах, где обновленная страсть к обучению у друзей направлена на интенсивные программы роста.

Один из долгожданных результатов этой новой жизнеспособности заключается в том, что растет число верующих, вовлеченных в работу Дела, служащих в разных качествах в рамках Плана. В то же время увеличивающееся количество интересующихся людей бросает вызов общине бахаи пересмотреть свои границы и удовлетворять требованиям постоянно растущего числа людей, идущих вместе по стезе к Бахаулле. Достигнутый прогресс был подкреплен возникновением новой культуры роста в общине.

По мере того, как эти изменения происходят все более быстрыми темпами, несколько национальных общин предприняли шаги в перестройке своего административного устройства, чтобы привести его в соответствие с новыми требованиями. Ниже приведен обзор наиболее выдающихся моментов, которые касаются управления процессами роста. Этот обзор отражает опыт общин, лидирующих в этих процессах. В одних случаях изменения были относительно небольшие и корректировка прошла легко, в других случаях потребовалось значительное переосмысление структур и практик.

# Администрирование процесса роста на уровне кластера

С разделением стран на малые географические зоны, введение концепции кластера предоставило новую арену, внутри которой можно организовать работу по обучению на легко управляемом уровне. Широкомасштабное распространение в прошлом было трудно поддерживать. Хотя главной причиной этого было отсутствие систематического процесса взращивания человеческих ресурсов, также был весьма ограничен опыт управления процессом роста на местах. В этом контексте опыт, который был получен по вопросам администрирования роста на кластерном уровне, стал самым значимым достижением нынешнего плана.

В своем письме от 9 января 2001 года Всемирный Дом Справедливости возложил работу по планированию в кластере на трех участников: «Выполнение такой программы потребует тесного сотрудничества между институ­том по подготовке, членами Вспомогательных Коллегий и их ассистентами и комитетом по обучению в данной области». В передовых кластерах эти участники непосредственно заняты разработкой и выполнением планов по обучению, не упуская из виду то, чтобы победы были немедленно закреплены, научение зафиксировано и сделаны необходимые корректировки. Взятые вместе, эти три службы составляют сильную инфраструктуру, делая возможным принятие многих решений по вопросам роста теми, кто самым непосредственным образом вовлечен в их исполнение.

Когда конкретные обязанности служб, действующих на кластерном уровне, были определены Всемирным Домом Справедливости, в некоторых странах разработали подробные документы, в которых устанавливается схема координации, включающая эти службы и их помощников. Часто они основывались на первом таком документе, который был разработан в **Индии**, они помогли прояснить роли и избавиться от неясностей. Эти документы также сформировали в этих странах основу для подготовки и ориентации членов служб — необходимый и непрерывный процесс, который будет совершенствоваться по мере обретения опыта.

Один случай подготовки, понадобившейся территориальному комитету по обучению, возник в продвинутом кластере **Монголия**. Там из-за резкого увеличения количества новых верующих и сложности управления последующим ростом деятельности по консолидации на первый план вышла необходимость подготовки членов комитета, а также членов Местных Духовных Собраний в кластере. Подготовка включала в себя выработку ряда важных организационных навыков: сбор данных и анализ, сплачивание в команде, умение работать на компьютере. Сотрудничество комитета, координаторов института по подготовке и членов Вспомогательной Коллегии позволило этому кластеру достичь выдающихся результатов в расширении, консолидации и развитии человеческих ресурсов.

Критически важный аспект, который нельзя откладывать надолго — это значительное вложение времени, которое требуется от кластерных служб, в частности координатора института по подготовке и секретаря комитета роста, которого иногда называют координатором развития кластера. Опыт показывает, что там, где число основных видов деятельности, различные кампании, связанные с работой по обучению и задачи, относящиеся к сбору статистических данных, среди других достигает определенного уровня сложности, возникает необходимость в работниках, занятых неполный рабочий день, а в конечном итоге и полный рабочий день. В таких случаях координаторы институтов и координаторы роста, функционирующие с увеличивающейся эффективностью, доказывают свою незаменимость в мобилизации верующих и в продолжении усилий по обучению и консолидации.

Этот вопрос изначально не связан с тем, будет ли оплачиваться эта работа — во многих кластерах эффективно используются для выполнения этих обязанностей услуги волонтеров. Скорее, это вопрос о понимании того, что управление процессом роста требует интенсивного усилия со стороны преданной команды отдельных верующих, функционирующих в ясно очерченных сферах на местном уровне. В конце концов, конечно, будет невозможно выполнять эту работу только на волонтерской основе и через какое-то время нужно будет принимать отдельных верующих на работу. Там, где требуется денежное вознаграждение, там возникают новые трудности, связанные с использованием фондов и тем, каким путем они будут накапливаться в кластере и пополняться по необходимости извне. Другая сложность — это обеспечение гибкого подхода в предоставлении различных способов принятия на работу.

Еще одно важное соображение заключается в том, что значительное увеличение численности заинтересованных побуждает друзей и институты принять подходы, которые снизят до минимума разграничение между бахаи и небахаи. По мере того, как основные виды деятельности привлекают увеличивающее количество участников, задача будет состоять в том, чтобы ответить на их нужды, помогая им почувствовать себя комфортно в среде бахаи. Администрирование этого нового элемента общины требует глубокого знания их нужд и систематического внимания. Это включает в себя регулярное общение с ними, вовлечение их в единый разговор, готовность принимать их служение и учиться тому, как вести их к большей преданности по отношению к Делу. Все это легче поддается управлению, когда имеются службы, которые могут функционировать на кластерном уровне, поскольку они в авангарде получения знаний по всем аспектам процесса роста. Кластерные службы могут привнести необходимые элементы, такие как создание специального новостного бюллетеня, ориентированного на круг заинтересованных, вовлекая этих новых друзей в работу в кластере или помогая Местным Духовным Собраниям играть свою роль в этом вопросе.

# Вовлеченность Местных Духовных Собраний

Роль Местных Духовных Собраний, также как и других институтов, эволюционная, которая будет развиваться в соответствии с процессами роста. Хотя наблюдения в этой области еще достаточно предварительные, некоторые общие выводы уже можно сделать. Там, где Местные Духовные Собрания обрели новое видение роста и приспособились к требованиям действия в контексте кластера, они значительно усилили работу по обучению. И наоборот, там, где имелось сопротивление новым реалиям, на процесс роста было оказано неблагоприятное влияние.

Полезно отметить эффективную роль, которую сыграли Местные Духовные Собрания во многих кластерах. В нескольких странах, где ранее Собрания функционировали на низком уровне, наблюдалось значительное оживление Собраний в продвинутых кластерах. Верующие ответственно относятся к выборам Собраний и, будучи сформированными, Собрания принимают на себя бо́льшую ответственность за дела Веры, чем прежде.

В других случаях, особенно в контексте интенсивных программ роста, Местные Духовные Собрания, находящиеся на высоком уровне функционирования, поднимаются навстречу трудностям, вызванным программами. Такие Собрания эффективно поддерживали план кластера, созданный кластерными службами, и брали на себя ответственность за определенные элементы предприятия на их территории. Принимая во внимание, что географический охват планирования часто распространяется на несколько местностей, полезная практика на начальных этапах развития — это кластерным агентствам делиться предложенными планами с Местными Духовными Собраниями на данной территории. Такой подход может усилить способность Собраний оказывать свою поддержку программе и воодушевит их предпринять шаги для укрепления ее в их местностях. Примером, где происходит подобное, во многих случаях, могут служить **Соединенные Штаты**.

По мере умножения усилий на поприще обучения Вере и основных видов деятельности, Местные Собрания с восторгом наблюдают возможности, создаваемые для служения более широким слоям населения. Например, Собрание, в чьей области умножилось количество детских классов в разных соседствах, счастливо узнать, что община способна администрировать большее число детей в области, чем это когда-либо был возможно раньше. Кроме возросшей способности к охвату, также было отмечено положительное влияние на качество жизни общины бахаи, и оно проявляется в возросшем качестве ее внутренних процессов.

Эти выводы сделаны частично на основании опроса, проведенного Международным Центром обучения в примерно пятидесяти передовых кластерах по всему миру. Исследование, которое выясняло влияние процесса роста на некоторые аспекты жизни общины бахаи, выявило, что 90 % обследованных кластеров испытали улучшение Праздников Девятнадцатого Дня, почти две трети из них также отметили подъем в уровне участия. Озарения, получаемые в ходе проведения молитвенных встреч всё больше и больше отражаются на духовных программах Праздника Девятнадцатого Дня. Согласно исследованию, даже консультативный процесс на всех уровнях общины, ― включая встречи Собрания, ― стал более эффективным, более целенаправленным, более дружным и сосредоточенным. Также было замечено, что во многих случаях пожертвования в фонд бахаи подверглись положительному влиянию, когда поднялся уровень преданности и осознанности духовной важности фонда. Эти успехи были достигнуты благодаря влиянию институтского процесса, который, поощряя глубокое духовное преобразование, стал более эффективно работать с большим количеством людей, чем большинство усилий по развитию общины и Духовного Собрания.

Исследование показало, что самым значительным первоначальным вкладом Духовных Собраний в процесс роста становится воодушевление верующих. Это было особенно эффективно, когда развитие видения происходило вследствие участия членов Собрания в процессе работы института, а также в изучении документов о пятилетнем плане. Взаимодействие с кластерными службами также было определено как дающее возможность Собраниям внести эффективный вклад в процесс. Такого рода взаимодействие часто происходит на уровне кластера в контексте конкретных планов действий. Другим эффективным подходом к построению единства видения и действия стало проведение конференций для членов Местных Собраний. Этот подход был применен в **Канаде**, где такие встречи, проводимые Региональными Советами бахаи на уровне региона или кластера, многое сделали, чтобы помочь Местным Собраниям перестроить свои административные процессы и приоритеты.

# Децентрализация и Региональные Советы бахаи

В условиях далеко идущего развития, происходящего на уровне кластера, и по мере того, как запускается все больше интенсивных программ роста, децентрализация административных процессов становится как никогда важной. Соответственно, укрепление Региональных Советов бахаи там, где они существуют, приобретает дополнительное значение. Основное внимание нужно уделить передаче процесса принятия решений на соответствующий уровень администрации бахаи. Практически этот принцип применяется и при передаче Национальными Духовными Собраниями процесса принятия решений на региональный уровень, и Региональными Советами бахаи — на уровень кластера. Становится все более очевидным, что там, где Региональные Советы хорошо освоили схему действий в рамках пятилетнего плана благодаря их управлению процессами расширения и консолидации в регионе, цель значительного продвижения процесса вступления отрядами начинает претворяться в жизнь.

Один из подходов к вопросу децентрализации ― сосредоточенность на взаимодействии Советов с Советниками, Национальным Собранием, национальными комитетами и отделами национальных офисов, обращая внимание на иерархию участвующих структур. Однако для установления связи между децентрализацией и целью продвижения процесса вступления отрядами более существенным был бы анализ того, насколько административные структуры соответствуют и способствуют росту на уровне кластера, особенно крупномасштабному росту. Многие страны учатся тому, как выстраивать видение административных процессов, которые влияют на процесс роста начиная с кластерного уровня и выше, задаваясь вопросом, какие меры наилучшим образом продвинут процесс вступления отрядами на этом новом поприще действий.

Было усвоено, что эффективная администрация в отношении работы по обучению это та, цель которой ― высвободить силу личной инициативы, обеспечивая приток ресурсов и свободу деятельности координационным структурам на уровне кластера. Действительно, одна национальная община, которая проводит широкомасштабный пересмотр своих административных процессов, **Индия**, начала с анализа реальной ситуации на уровне кластера и рассмотрела какие процессы наиболее эффективно обеспечат продвижение роста. С этой целью концепция администрации была рассмотрена как состоящая из каналов для проведения серии необходимых потоков ― потоки руководства, управления, воодушевления, человеческих ресурсов, литературы и информации, включая статистику.

Во многих странах задача сбора точной статистики была решена с помощью использования Программы статистического учета (SRP), разработанной отделом статистики Всемирного Центра Бахаи. Эта программа помогает собирать и анализировать ключевые данные, которые позволяют увидеть точную и своевременную картину развития общины. Собирая информацию на уровне кластера, региона и страны, SRP обеспечивает институты бахаи важным инструментом для процесса принятия решений, давая возможность расставить приоритеты в ресурсах и направлениях деятельности на каждом уровне администрации. Несмотря на то, что вначале необходимо приложить некоторые усилия, чтобы обучить нескольких человек пользоваться программой и ввести основные данные, как только это будет сделано, программа станет ценным вспомогательным средством для процесса децентрализации. Среди стран, которые уже используют программу SRP имеются и страны со значительным количеством верующих, такие как **Бразилия, Колумбия, Малайзия и Замбия**.

# Влияние на административные процессы на национальном уровне

Продолжающийся процесс децентрализации, вызванный пятилетним планом, имеет серьезные последствия для администрации на национальном и региональном уровнях. Приятно отметить, что когда национальные общины пересматривают свои административные структуры, они часто это делают в расчете на общину в несколько раз большего размера. Такая перспектива неизбежно влечет за собой значительное перераспределение в ресурсах на региональный и кластерный уровни, а также неизбежные сопутствующие изменения в размере и структуре Национального офиса.

Как сказано выше, в авангарде этого пересмотра административной структуры находится **Индия**, где институты, поощряемые Домом Справедливости, начали переоценку и изменение национальной административной структуры своей страны для того, чтобы лучше подготовиться к укреплению и расширению достигнутого удивительного роста. Эта задача была принята с энтузиазмом и уже привела к реорганизации национального офиса казначейства, реструктурированию некоторых национальных подразделений, и выбору оптимального направления потока информации, включая статистику.

Одной из сфер, во многих странах требующей свежего подхода, стало то, как национальный бюджет отражает и поддерживает приоритеты плана: развитие человеческих ресурсов и продвижение кластеров вперед. В тех местах, где работа по расширению и консолидации эффективно перешла в ведение Советов, в некоторых общинах имели место значительные перечисления фондов в эти органы, а также были определены ресурсы, необходимые для поддержания интенсивных программ роста на уровне кластера. Новый анализ и редакция бюджета были проведены с учетом децентрализации, необходимой для достижения единственно важной цели значительного продвижения процесса вступления отрядами.

Откликаясь на нужды плана, Национальное Собрание **Соединенного Королевства** пересмотрело ситуацию укомплектования персоналом на национальном уровне и, благодаря выбору оптимальных функций и объединению должностей, смогло высвободить необходимые средства для существенного увеличения финансовой поддержки региональных институтов. Этот шаг, инициированный в 2002 году, позволил назначить первого координатора регионального института по подготовке на полный рабочий день, а позже финансировать вторую должность и обеспечить финансовую поддержку должностям на уровне кластера при необходимости, ― это меры, которые напрямую и существенно влияют на впечатляющее продвижение процесса роста в данной стране.

Строчки в документе «Набирая скорость: последовательный подход к росту», имеющие отношение к пересмотру административных подходов, подвигли многие национальные общины к началу процесса размышления в свете новых реалий и требований продвижения культуры роста. В некоторых случаях количество национальных комитетов было радикально сокращено для того, чтобы процессы роста получили надлежащий приоритет, и чтобы как можно больше верующих освободилось для того, чтобы сосредоточиться на работе по обучению Вере. **Кения** и **Германия** являются замечательными примерами.

В некоторых странах мандаты комитетов, функции которых имеют непосредственное отношение к процессу роста, ― такие как Национальный комитет по обучению Вере, Национальный комитет по детскому образованию и Национальный молодежный комитет ― были внимательно пересмотрены не только для того, чтобы они соответствовали целям плана, но и для того, чтобы проверить, есть ли какие-либо элементы, которые уже находятся в ведении других служб, и таким образом избежать дублирования усилий. В некоторых случаях эти комитеты, ранее считавшиеся обязательными, были распущены, когда стало ясно, что основные аспекты их работы уже выполняются другими службами, например, Региональными Советами бахаи или институтами по подготовке. В **Австралии** возросшие способности на местах сделали возможной успешную передачу обязанностей Национального комитета по детскому образованию Региональному Совету бахаи.

Безусловно, вопросы, связанные с ролью определенного комитета, должны решаться каждый в отдельности, и невозможно дать единую рекомендацию, которая подойдет к каждому случаю. Тем не менее, тот принцип, что новые обстоятельства, появившиеся благодаря пятилетнему плану, неизбежно влекут за собой пересмотр административного устройства на национальном уровне, получает все больше признания во многих странах.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Появляющийся в общине бахаи опыт, отраженный в вышеизложенных наблюдениях, стал впечатляющим результатом позиции ученичества, все более различимой в каждой сфере жизни общины. По мере того как процессы роста набирают скорость, есть все основания ожидать, что административные процессы и структуры продолжат свое развитие в ответ на определенные нужды на каждой новой стадии.