

Н. А. АКАТОВ



# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В СКАУТСКОМ ДВИЖЕНИИ

Ялта - Гурзуф, 2000

# **ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В СКАУТСКОМ ДВИЖЕНИИ**

**Н. Акатов**

**Ялта – Гурзуф, 2000**

## **The Basics of Institutional Development in the Scout Movement**

This book explains the necessity of organizations to be created in the Scout Movement and why their functioning is essential to the survival of Scouting. The complexity, of the development of our contemporary world requires structuring of multi-function activities. All the above refers also to Scouting.

The author thinks that the most important element in the activities of organizations is the process of their efficient management. In order to give readers a better understanding of this concept the author considers in this book, by historical examples, types of the most effective organizations.

A special attention is given to the issues related to the integration within Scouting of such system processes as a movement and an organization. The basis of integration is a voluntary acceptance by the participants of the Scout Movement of organizational principles aimed exclusively at the development of the Movement. The author also draws attention to the measures which should always be taken to avoid problems in the operation of organizations.

The book looks in detail into the levels of institutional development within the Scout Movement. The pre-eminence of the Founder, Sir Robert Baden-Powell, in developing such an important structural element of organizations as a small group, is given a substantial consideration. A small group in Scouting is a basic organizational link. Without it the existence of neither the Organization nor the Movement is possible. The principles of activities of small groups and their interaction in Scouting are studied by the example of a local Scout group.

The suggested concept of establishing a territorial Scout organization as a structure - which, to a considerable degree, ensures conditions for the development of the entire Scout Movement at national level -has become a special part of it.

The well-known principles of creating a National Scout Organization and the role of a Regional Scout Office in the development of Scouting within a considerable area of a geographical region are also briefly reviewed in this work.

## **Принципы организационного строительства в Скаутском Движении**

Данная брошюра обосновывает необходимость существования и функционирования организаций в Скаутском Движении. Сложно развивающийся современный мир все в большей степени требует структурирования многофункциональной деятельности. Все это в полной мере относится и к Скаутингу.

Автор считает, что важнейшим элементом в деятельности организаций является процесс эффективного управления ими. Для раскрытия этого положения в брошюре на исторических примерах рассматриваются типы наиболее эффективных организаций.

Особое внимание уделяется вопросам, связанным с объединением в рамках Скаутинга таких системных процессов, каковыми являются движение и организация. Основой такого объединения является добровольное инициативное принятие участниками Скаутского Движения тех организационных принципов, которые направлены исключительно на развитие Движения. Также автор обращает внимание на те меры, которые необходимо всегда предпринимать с тем, чтобы не допустить проблемного функционирования организаций.

В брошюре подробно рассматриваются уровни организационного строения в Скаутском Движении. Впервые обосновывается первенство основателя Скаутского Движения Роберта Баден-Пауэла в разработке такого важнейшего структурного элемента организаций, каковым является малая группа. В Скаутинге малая группа является основным организационным звеном, без которого невозможно существование ни Движения, ни Организации. Принципы деятельности отдельных малых групп и их взаимодействие в Скаутинге рассматриваются на примере местной скаутской группы.

Особой частью брошюры стало предложение концепции создания Территориальной скаутской организации, как той структуры, которая в значительной степени обеспечивает условия для развития всего Скаутского Движения на национальном уровне.

Также кратко описываются уже известные принципы создания Национальной скаутской организации и роль Региональной скаутской организации в развитии Скаутинга на значительной территории географического региона.

<b>Н. АКАТОВ.....</b>	<b>2</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ГЛАВА I ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ.....</b>	<b>7</b>
<b>ГЛАВА II ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.....</b>	<b>8</b>
ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ) .....	10
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ПАРТИИ) .....	10
ВОСПИТАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	12
<b>ГЛАВА III СКАУТИНГ — ДВИЖЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ.....</b>	<b>13</b>
С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО В СКАУТСКОМ ДВИЖЕНИИ.....	13
<i>Инициатива и условия ее реализации</i> .....	14
<i>Начало реализации инициативы</i> .....	15
<i>Цель организационного строительства — создание структуры</i> .....	18
<i>Процесс планирования структуры</i> .....	18
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА* .....	20
<i>Какой взрослый участник Движения вам нужен</i> .....	22
<i>Ключ к эффективности структуры — делегирование функций</i> .....	23
РАЗВИТИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	24
<i>Что такое организационные изменения</i> .....	25
<i>Типы организационных проблем</i> .....	26
<i>Важность создания имиджа организации через активные общественные взаимоотношения (Public Relations)</i> .....	27
<b>ГЛАВА IV УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОЕНИЯ В СКАУТСКОМ ДВИЖЕНИИ... 29</b>	<b>29</b>
МАЛАЯ ГРУППА — ВЕЛИКОЕ ОТКРЫТИЕ РОБЕРТА БАДЕН-ПАУЭЛА .....	31
МЕСТНАЯ СКАУТСКАЯ ГРУППА .....	31
<i>Патрули</i> .....	33
<i>Совет лидеров патрулей</i> .....	34
<i>Руководитель отряда</i> .....	35
<i>Комитет местной скаутской группы</i> .....	36
ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СКАУТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.....	38
<i>Концепция организационного строительства ТСО</i> .....	46
НАЦИОНАЛЬНАЯ СКАУТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.....	50
РЕГИОНАЛЬНАЯ СКАУТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ .....	52
<i>Из чего состоит регион</i> .....	53
ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ СКАУТСКОГО ДВИЖЕНИЯ .....	55
<i>Цель Всемирной Организации Скаутского Движения</i> .....	56
<i>Всемирная Скаутская Конференция</i> .....	57
<i>Всемирный Скаутский Комитет</i> .....	57
<i>Всемирное Скаутское Бюро</i> .....	59
<b>ЛИТЕРАТУРА: .....</b>	<b>60</b>

## Предисловие

Уважаемые читатели,  
эта книга написана прежде всего для тех, кто создает национальную или территориальную скаутскую организацию, делает первые шаги в качестве национального или территориального скаутского лидера.

В странах Региона Евразия Скаутинг возник или возродился как движение энтузиастов. У его истоков были люди, объединенные желанием воспитывать молодежь в соответствии с Целью и Принципами Всемирного Скаутского Движения. Со временем все больше молодых людей и взрослых добровольцев приходили в Скаутинг. Вскоре многим стало понятно, что дальнейшее развитие Скаутского Движения невозможно без систематической работы по привлечению и обучению взрослых добровольцев, организации обмена информацией между скаутскими группами и т.д. Нужно было разработать национальные Скаутские программы, символику, знаки отличия, добиться, чтобы Скауты имели форму, организовать сбор членских взносов, привлечь необходимые ресурсы, сформировать позитивный имидж Скаутинга в обществе — словом, нужно было сделать очень многое, поскольку всем этим не может заниматься один человек, пусть даже очень талантливый и работоспособный скаутский лидер, каждое из перечисленных направлений работы закреплялось за кем-то из взрослых добровольцев.

Обязанности и полномочия постепенно распределились и, таким образом, Движение структурировалось, перерастая в Организацию.

Пришло время обобщить опыт организационного строительства, накопленный Всемирной Организацией Скаутского Движения и Скаутами разных стран Региона Евразия. Идея написать книгу, которая помогла бы Скаутам создать свою организацию там, где ее еще нет, родилась во время работы Скаутского Комитета Евразии в сентябре 1998 года.

Эта книга перед вами. Ее автор — Николай Акатов, известный российский скаутский лидер, — рекомендует, с чего начать создание скаутской организации, описывает ее структуру и требования, которым эта организация должна отвечать. В книге содержится информация о Всемирной Организации Скаутского Движения и Региональной Скаутской Организации Евразии.

Хотя книга, которую мы предлагаем вам прочитать, написана по инициативе Регионального Бюро Евразии ВОСД, не спешите воспринимать все в ней написанное в качестве непререкаемой истины. Вы можете соглашаться или не соглашаться с мыслями автора, а может быть, захотите, предложить свое видение путей организационного строительства в Скаутинге.

Что ж, это одна из первых изданных нами книг о том, как создать скаутскую организацию и какой она должна быть. Будут и другие — мы ждем ваших предложений.

Свои отзывы о прочитанной книге и пожелания вы можете направлять по адресу:

**Украина, Автономная Республика Крым,  
Ялта-Гурзуф, п/о 334264, а/я 26,  
Тел.:+380-654363940  
Факс: +380-654 36 30 64  
E-mail: Alta @ eurasia.scout.org**

# Глава I Почему необходимы организации и управление ими

*«...Ничего нет в мире драгоценнее уз, соединяющих человека с человеком».*

*А. Сент-Экзюпери*

Мы все принадлежим к человеческому сообществу, которое становится все более организованным на местном, национальном и мировом уровнях. Большинство из нас, как правило, работает в достаточно крупных организационных структурах: промышленных компаниях, органах государственного управления, общественных организациях и т.д. Важно отметить, что все чаще люди добровольно берут на себя ответственность принадлежать к той или иной организации.

Мир вокруг нас постоянно изменяется, потому что изменение — суть жизни. Во многих регионах мира, в том числе и в государствах, находящихся на обширном пространстве Евразии, изменяются устоявшиеся модели общества, и это имеет далеко идущие глобальные последствия. Стремительное развитие технологий общественного производства и информационного насыщения общества, возросшая индивидуальная мобильность людей, их стремление полностью реализовать личностные качества обуславливают существенные перемены в традиционном образе жизни, как в городах, так и в сельской местности всех стран мира. Масштабное и всеобъемлющее развитие коммуникаций приносит во все сообщества те ценности человеческой жизни, которые ориентируются на комфортность существования каждого человека. Все это порождает существенные отличия в ориентации общественного сознания в развитых и развивающихся странах. «Если в развивающихся странах большая часть эмоциональной и умственной энергии направляется на разрешение насущных экономических и политических проблем, то в наиболее развитых обществах по мере разрешения подобных проблем вопрос о смысле жизни имеет больше шансов стать центром внимания. В развивающихся странах наиболее подходящими оказываются религиозные *категорические* или идеологические формулировки со сравнительно ясными и простыми мировоззрениями и непосредственной императивной установкой к действию... Все унаследованное от прошлого становится предметом тщательного изучения и проверки ...»<sup>1</sup>.

Люди, на протяжении многих десятилетий ориентированные идеологическими установками в основном на общественные, а не личностные ценности, порой инстинктивно, а чаще осознанно стремятся защитить себя от изолированности в новом «обществе потребления», предлагающем возможности индивидуального выживания в этом мире.

Особенно это свойственно молодым людям, которые все меньше полагаются на традиционные структуры социальной поддержки и предпочитают ориентироваться на созданные неформальным путем собственные организованные группы.

Говоря об этих изменениях в преддверии создания Национальных Скаутских Организаций (НСО) во многих странах СНГ и образования Региональной Скаутской Организации Евразии, Ж. Морейлльон, Генеральный секретарь Всемирной Организации Скаутского Движения, охарактеризовал шесть основных причин необходимости создания как НСО, так и любой иной ориентированной на позитивные общественные ценности молодежной организации:

- Первым и наиболее очевидным является то, что ничто не может длительно существовать без организации. Индивидуумы могут иметь лидерские роли и

харизму, мужчины и женщины могут иметь идеи, но только организация даст шанс этим идеям пережить тех, кто имел их.

- Организация необходима для признания, приобретения доверия и создания имиджа; она дает отличительный знак и создает репутацию.
- Принадлежность к Организации создает мотивацию для индивидуальных членов на всех уровнях.
- Организация создает коллективную энергию, дополнительный авторитет и доверие, ей присущи более высокие эффективность и воздействие.
- Организация строит мосты между Скаутским Движением и другими ключевыми участниками социальных процессов; она дает возможности проводить совместные мероприятия и создавать стратегические союзы, налаживать контакты, она является полем здоровой конкуренции.
- Организация позволяет сильному помогать слабому, 'богатому поддерживать бедного, она — солидарность в действии<sup>2</sup>.

Естественно, что сложность социальных процессов многократно умножает факторы, которые необходимо учитывать для обеспечения полноценного функционирования организованных структур. Вот почему управление организацией (на местном, национальном и международном уровнях) является жизненно необходимым условием ее существования и развития. Недостатки в общении, межличностных отношениях, управлении и менеджменте представляют препятствия для развития позитивных идей.

Сегодняшний день требует от организаций быть не только направляемыми в своей деятельности, но и верно руководимыми, или, иными словами, управляемыми с учетом масштабных перспектив.

Организовывать — значит усиливать эффективность действий для достижения определенных результатов. Управлять, — это поддерживать в организации жизнь, учитывая изменения в мире.

Все сказанное об организации вообще может относиться и к государству как одной из внешних форм социальной организации: «Стабильность любого данного государственного строя, его долговременная способность принимать решения и обеспечивать их соблюдение без открытого применения силы в значительной степени зависят от его законности и эффективности. Законность связана, со способностью системы формировать, и поддерживать убеждение в том, что существующие политические институты лучше всего подходят для данного общества. Эффективность же означает фактическую деятельность, ту степень удовлетворительности, с которой система выполняет основные функции государственного управления, как их понимают большинство населения и его влиятельные важнейшие группы, например, армия и круги, контролирующие основные экономические институты. Тогда как эффективность преимущественно инструментальна, законность носит оценочный характер, связана с ценностями»<sup>3</sup>.

Лидеры многих национальных скаутских организаций нуждаются в помощи для приобретения знаний в области управления организацией, которые можно будет применить в повседневной практике. Для них важно последовательное направление деятельности организации на основе четких принципов с позитивным социально значимым содержанием.

## **Глава II Типы организаций**

- **Финансово-промышленные организации (фирмы)**
- **Политические организации (партии)**



## • Воспитательные организации

Традиционным является следующее определение организации как общественной структуры:

«Организация — нечто, что было организовано, приведено в состояние согласования; сочетание элементов с различными функциями»<sup>4</sup>.

При этом в понятии «организация» всегда присутствует социальное наполнение.

Иными словами, организация подразумевает:

1. Группу людей и то, что необходимо для их деятельности;
2. Достижение определенных целей;
3. Поддержание и развитие внутриорганизационной системы:
  - привлечение людей,
  - строительство структуры организации и иерархии отношений персонала,
  - создание системы внутриорганизационных связей (выполнение обязательств),
  - строительство системы коммуникационных связей (внутренних и внешних),
  - обучение персонала,
  - создание условий для активного участия персонала в работе;
4. Адаптацию к окружающему миру:
  - человеческому, общественному, социально-политическому окружению,
  - технологиям.

Эти положения обуславливают следующие требования, предъявляемые к каждой организации:

- выборность органов организации (люди, отделы и пр.), несущих собственные различные обязанности и должны взаимодействовать друг с другом при полном согласовании действий и с гарантией четких взаимоотношений с другими, внешними по отношению к данной организации,
- структурами (различными органами государственной власти, другими организациями и пр.), структурирование как в рамках всей организации, так и каждого из выборных органов, имеющих свои четко поставленные задачи и получающие свои собственные законченные результаты работы,
- развитие организации как действующего социального организма при постоянных контактах с окружающим миром. При этом надо иметь в виду, что если организация имеет склонность быть самодостаточной (т. е. бюрократической), это обрекает ее стать жесткой и, возможно, приведет к распаду (например, при неадекватной оценке изменений в обществе).

Организация — это, прежде всего мощный фактор эффективности действий группы людей.

Под словом «эффективность» понимается признание результативности (со знаком «плюс») деятельности любой организации. Другими словами, эффективность воспринимается, как способность организации полностью достигать поставленных целей.

Далее рассмотрим, насколько эффективной может быть деятельность организаций: финансово-промышленных (фирм), политических и воспитательных.

## **Финансово-промышленные организации (фирмы)**

Не секрет, что целью создания и деятельности абсолютного большинства финансово-промышленных организаций (фирм) является получение прибыли. Тем не менее, современное понимание деятельности фирм заключено в том, что называют «философией фирмы». Философия фирмы — ключ к производственному успеху, то есть эффективности. Философия фирмы включает в себя культуру и этические принципы, лежащие в основе мышления и деятельности руководства этой фирмы.

В философии фирмы находят свое выражение все заложенные в понятии «организация» принципы, которые и обеспечивают ее эффективное функционирование.

Например, решая задачу поддержания и развития своей внутриорганизационной системы, американская компания «Тандем Компьютеринг» каждому служащему при поступлении на работу вручает книгу под названием «Понять нашу философию», в которой основатель этой фирмы детальным образом объясняет принципы и логику функционирования компании. Предпосылкой для позитивной мотивации персонала данной фирмы является искреннее желание всего руководящего состава претворить в жизнь принятую новую философию: «Мы добиваемся того, чтобы совместная работа всех служащих фирмы стала более приятной и, в конечном счете, более выгодной в финансовом отношении благодаря соблюдению принципов новой философии. Мы не только декларируем новую философию, но и придерживаемся ее!»

Выраженные в философии фирмы ключевые принципы и цели ее деятельности призваны создать в окружающей среде и в глазах сотрудников предприятия его определенный образ, или имидж. Имидж, в понимании современной социальной психологии, — это инструмент власти, с помощью которого можно формировать и мотивировать команду, привлекать клиентов и партнеров.

Принципы деятельности компаний провозглашаются в речах их основателей, публикуются в разного рода информационных документах, включая рекламу, вывески и т.д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как «кредо» предприятия.

Кредо компании «Дженерал Моторс» звучит так: «*Главная цель «Дженерал Моторс» — производить продукцию и сервис такого качества, чтобы наши клиенты получили высшее удовлетворение.*»

Кредо компании «IBM» таково: «*IBM — означает сервис*»<sup>5</sup>.

Если фирма решила придерживаться в своей деятельности подобных принципов, то для претворения их в жизнь необходимо иметь в виду следующее:

- Руководитель предприятия должен изо дня в день выполнять требования, вытекающие из философии фирмы, показывая этим личный пример.
- Философия фирмы должна стать неотъемлемой частью стиля руководства, только тогда можно мотивировать сотрудников в русле этой философии.
- Избранная философия должна сначала стать реальностью внутри предприятия, и только затем ее можно переносить во внешнюю среду.
- Философия фирмы должна преподноситься потребителям под лозунгом: «Таковы принципы, по которым мы работаем. Оценивайте нас по ним!»

Задайтесь вопросом: знаете ли вы в своем городе, регионе, стране такую фирму, которая имеет свою философию и неукоснительно ее придерживается? Если знаете, то вас можно поздравить — вполне возможно, что в скором будущем вы будете жить в процветающем обществе.

## **Политические организации (партии)**

Стоит обратиться к анализу принципов политических организаций, функционирующих в странах с разными уровнями и типами социального развития.

Сразу стоит заметить, что каждая из этих партий имеет достаточно длительный период становления и развития, что привело к созданию действенной структуры управления в каждой из них.

**Демократическая партия США** — одна из старейших политических партий Америки — основана в 1792 году. В США конституционный строй существует уже более 200 лет, и сложились устойчивые демократические традиции организации общественной жизни. В условиях двухпартийной системы у демократической партии сложился устойчивый электорат. В 1996 году представитель Демократической партии Билл Клинтон был избран президентом США на второй срок.

Партия широко использует принципы новой философии организационного строительства, рассмотренные выше.

Сегодня целью (или кредо) Демократической партии является достижение *«возможностей для каждого американца и ответственности от каждого американца, ... великого чувства американского сообщества»*. Достижение этой цели и сильная президентская власть, по мнению демократов, должны усилить Америку.

Действуя через штаб-квартиры в каждом штате США, свою опору Демократическая партия США видит в тех гражданах, кто выступает за *«повышение эффективности работы и меньшую бюрократизацию правительства, что отражает проверенные временем ценности»*, кто *«не хочет больших правительственных решений и не хочет пустых обещаний»*, кто за *«правительство, которое работает для граждан, а не против них, которое не противоречит жизненным принципам граждан, но улучшает качество их жизни»*.

Разумность, реалистичность и здравый смысл, которые повысят жизненный уровень и не приведут к увеличению размера правительства, — такой лозунг выдвигает Демократическая партия, реагируя на современную ситуацию в стране и на запросы большинства граждан Соединенных Штатов Америки.

**Коммунистическая партия Индии (марксистско-ленинская) «Народная война»** действует в Индии — многонациональной стране с большим разнообразием культур и традиций, со сложнейшими социальными проблемами, вызванными колоссальным разрывом в уровне жизни различных слоев населения.

Партия провозглашает жестко централизованные принципы партийного строительства «ленинского» типа и строго их придерживается.

Судить о цели КПИ «Народная война» можно из следующего положения ее программы:

*«Установить новое демократическое государство в Индии вместо полуколониального и полуфеодального общества через стратегию длительной вооруженной народной войны, которая в соответствии с теорией товарища Мао должна начаться в отсталых сельских районах и распространиться на другие области, постепенно окружая города, захватывая политическую власть и достигая общенародной победы»*.

Тем самым очень ясно КПИ «Народная война», как и любая другая политическая партия, провозглашает своей целью борьбу за власть в стране.

Поддержание и развитие внутренней структуры партии происходит через это:

- «1. Усиление принципа демократического централизма и наличия железной дисциплины, установление самых близких отношений с людьми на основе критики и самокритики.»*
- 2. Строительство народной армии под руководством партии.*
- 3. Создание сильного объединенного фронта со всеми революционными классами под руководством пролетариата».*

Особое внимание КПИ «Народная война» обращает на то, что это обновленная коммунистическая партия, учитывающая перемены, происшедшие и в индийском

обществе, и в мировом коммунистическом движении. Партия провозглашает свое стремление работать в тесном контакте с другими «истинными» комму-

нистическими и социалистическими партиями, а также *«борется за устранение кастовой системы устройства общества, за гарантии социальных прав для женщин, социально отсталых общин, чтобы обеспечить им равноправие с остальной частью общества... Стремится устранить все социальное неравенство и дискриминацию, основанную на религии ... дать гарантии свободы вероисповедания каждому гражданину».*

Несмотря на то что Демократическая партия США и Коммунистическая партия Индии (марксистско-ленинская) «Народная война» придерживаются принципиально отличных «философий» в своем партийном строительстве, можно отметить у той и у другой ярко выраженное стремление следовать единым принципам • функционирования организации и ее эффективной деятельности, что создает для них условия успешной политической деятельности. Обе партии имеют сильную поддержку тех слоев населения, на которые ориентированы цели партий. Обе партии имеют развитую организационную структуру. Устойчивый, искусно создаваемый имидж в обществе позволяет им вести серьезную борьбу за голоса избирателей в той стране, где каждая из них действует.

### **Воспитательные организации**

Воспитание — это длящийся на протяжении всей жизни процесс содействия постоянному развитию способностей человека как личности и члена общества.

ЮНЕСКО выделяет три специфических типа воспитания:

**Формальное воспитание** — это иерархически структурированная, выстроенная во времени воспитательная система от начальной школы до университета.

**Неформальное воспитание** — это процесс, в ходе которого каждый индивидум на протяжении всей своей жизни приобретает новые стереотипы поведения, ценности, знания и навыки из опыта повседневной жизни в семье, от друзей, группы сверстников, из средств массовой информации, под воздействием факторов окружающей индивидума среды.

**В неформальное воспитание** — это организованная воспитательная деятельность вне установленной формальной системы, предназначенная служить определенному кругу воспитуемых с определенными воспитательными целями.

Как видно из вышесказанного, организации могут создаваться или при формальном, или при в неформальном воспитании.

Рассмотренные выше примеры должны дать первичное представление о том, что значит эффективная работа организации и на чем она основывается. Для нас же важно то, насколько эффективной может быть работа Скаутской организации.

Скаутское Движение соотносит себя с неформальным воспитанием, а это означает его ориентированность, в первую очередь, на интересы и потребности молодых людей. Сделать привлекательным Скаутинг для той части молодежи и взрослых, которая разделяет цели и принципы Движения, — это одна из важнейших задач скаутской организации.

## Глава III Скаутинг — движение и организация

- **С чего начинается организационное строительство в Скаутском Движении.**
- **Кадровая политика**
- **Развитие структуры организации**

Начиная разговор о вопросах организации в Скаутском Движении, уместно привести достаточно большую цитату, принадлежащую Ж. Морейлльону: *«Б-П сказал, что природа является «клубом, лабораторией и храмом» для Скаута. Клубом, потому что именно на природе Скауты находятся среди других членов Скаутского «клуба». При вступлении в клуб — будь то клуб любителей игры в лото, теннисный клуб, или клуб по интересам — человек оказывается среди других членов клуба. Никто не принуждает никого присоединяться к клубу, но, если человек делает выбор в пользу вступления в клуб, он или она должен принять, что клуб является местом, где он ощущает социальный комфорт, местом для проведения свободного времени или игр, местом, в котором, однако, действуют свои собственные правила, в котором руководствуются своей собственной целью. На природе Скаут находится наедине, но вместе с тем и среди членов клуба. Он не общается с окружающим макромиром. Он создает свое общество, свое микро общество вокруг самого себя, вокруг своего патруля или отряда»<sup>11</sup>.*

В этих словах, пожалуй, наиболее точно определено современное предложение Скаутинга для молодых людей, живущих в мире, предоставляющем много возможностей для выбора путей своего развития. В понятии «скаутский клуб» заключен важный смысл. Необходимо понимание того, что достижение цели лишь тогда эффективно, когда деятельность группы (организации) соответствует определенным принципам, отклонение от которых резко уменьшает ее эффективность. Если принципы (в том числе и организационные) неточно определяются, деятельность организации может быть расстроена или совсем заблокирована.

Основные идеи, легшие в основу Скаутинга, Баден-Пауэл изложил в своей книге «Скаутинг для мальчиков». Они были настолько системны (составляли систему воспитания) и в то же время доступны, что молодые люди пришли к Б-П просить его помочь им организовать в скаутские отряды, и он откликнулся на их просьбу без колебаний. В то же время ни воспитатели, ни организации того времени не увидели в его идеях чего-либо значительного. Однако молодые люди сами без каких-либо колебаний организовались и применили на практике то, что они прочли в книге Баден-Пауэла.

Сегодня Скаутинг представляет собой хорошо организованную и структурированную систему воспитания. Но для многих

тысяч добровольцев, кто через Скаутинг посвящает свое свободное время служению молодежи, есть нечто иное, чем просто принадлежность к организации. Их гораздо больше вдохновляет принадлежность к Скаутскому Движению, когда есть ощущение того, что вместе с ними во многих странах мира такие же группы добровольцев объединяют свои действия для достижения единой цели. Для Скаутинга организация — средство, умелое использование которого позволяет существовать и развиваться Движению.

### **С чего начинается организационное строительство в Скаутском Движении**

*«Скаутинг — это как лекарство, составленное из различных компонентов. Если они не смешаны в надле-*

*жащих пропорциях согласно предписанию, то пользователи не должны обвинять доктора, если результат для пациента окажется неудовлетворительным».*

*Баден-Пауэл, Джамбори, 1922.*

Привлекательность Скаутского Движения и его устойчивое развитие во всем мире во многом связано с тем, что многие взрослые добровольно берут на себя ответственность за воспитание молодых людей на Фундаментальных Принципах Скаутинга. Можно уверенно сказать, что Скаутское Движение не могло бы существовать без добровольцев.

Естественно возникает вопрос: почему столь значительное число взрослых людей во многих странах мира выбирают именно Скаутинг для своего добровольного гражданского служения?

Желаете ли вы изменить вашу жизнь, насытить ее новым содержанием, направленным на благо общества? Конечно, большинство из нас желают этого. Добровольцы в Скаутском Движении полагают, что они делают все от них зависящее, чтобы изменить жизнь молодежи, дать молодым людям возможность наилучшим образом подготовиться к предстоящему выбору на пороге взрослой жизни.

Думаете ли вы о своем будущем? Что вы делаете для своего процветания и процветания общества вокруг вас? Не всегда легко

начать хоть что-то делать в этом направлении. Большинство из нас достаточно занято сегодняшними проблемами. Но если вас беспокоит будущее вашей страны и детей, тогда вы сможете найти себя в качестве добровольца в Скаутском Движении. Один из лучших способов сделать значительный положительный вклад в формировании будущего — проявить инициативу в организации скаутской группы и помочь в воспитании молодежи, которой это будущее будет принадлежать, и которая будет управлять им.

### **Инициатива и условия ее реализации**

До каких-либо организующих действий сама инициативная группа уже должна существовать. В свою очередь, создание любой группы является результатом чьей-то инициативы. Инициатива может быть индивидуальной, а может принадлежать нескольким людям, как это было во многих странах, когда там начиналось развитие Скаутинга.

Здесь мы переходим к той существенной стороне, которая во многом обеспечит будущий успех инициативы. Мы говорим о том, какими качествами обладают люди, проявившие инициативу по созданию организации. Поэтому необходимо остановиться на такой характеристике человеческой личности, которая получила название харизма.

Понятие харизмы в общечеловеческий обиход пришло из христианства. По христианской терминологии харизма — это «благодать, сошествие святого духа». Современное понятие харизмы, как характеристики личности, мы можем найти у немецкого социолога Макса Вебера: «Харизмой» - следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, особыми силами и свойствами, не доступными другим людям. Оно рассматривается как посланное богом или как образец»<sup>7</sup>.

А вот новейшая трактовка личности, наделенной харизматическими признаками: «Руководитель харизматического типа, прежде всего, является национальным героем, символизирующим в своем лице идеалы и чаяния страны. Более того, он узаконивает новое светское правление, наделяя его «даром своей благодати»<sup>8</sup>.

Все сказанное выше крайне важно. Характеристики поведения и черты характера людей, проявляющих социально значимые инициативы, должны быть настолько

привлекательны, что те, кто последует за данной инициативой, захотели бы быть таким же.

Харизма — полностью личное влияние. Наиболее общие признаки харизматической личности следующие:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею окружающих.
2. Внушительная внешность.
3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
4. Хорошие коммуникативные способности. Способности к межличностному общению.
5. Способность вызывать восхищение.
6. Достойная и уверенная манера держаться. Он или она собраны и всегда владеют ситуацией.

Прочитав все то, что изложено выше, сможете ли вы охарактеризовать себя как личность, наделенную харизмой? Если да, то ваша инициатива, хотя бы в начальной стадии, будет иметь успех. Если нет, то станьте такой личностью!

### Начало реализации инициативы

Начало реализации инициативы — это, может быть, один из самых значимых этапов будущего становления и развития любой организации. Его значимость состоит в том, что инициаторы должны решить для себя принципиальный вопрос: *будет ли их инициатива реализовываться в рамках уже существующей организованной системы или им предстоит поставить перед собой какие-либо оригинальные цели и начать строить совершенно новую организацию?*

Для современного развивающегося Скаутинга крайне важно, чтобы инициативы по созданию Скаутского Движения *реализация инициативы начинается с формирования команды.*

Итак, для того чтобы инициатива начала реализовываться, необходимо создать команду. При этом каждый ее член должен желать активно участвовать в ней. Другими словами:

- у каждого человека должно быть стремление стать активным членом команды;
- каждый человек должен быть заинтересован в постановке целей и разработке плана команды;
- каждый человек должен быть вовлечен в деятельность;
- каждый человек должен чувствовать сопричастность, ответственность за то, что будет сделано.

Общее участие — это то, что создает моральное единение команды. Оно требуется в тех случаях, когда необходима согласованная работа группы в разных направлениях, принципиальное провозглашение приверженности команде, готовность к выявлению проблем и анализу ситуации, чтобы совместными усилиями находить правильные решения.

*Формирование команды.*

Формирование команды должно начинаться с тщательного анализа стратегических задач создания организации. Лишь после разработки стратегии начинают вырисовываться конкретные требования к составу команды. Анализ стратегии

позволяет создать «идеальную спецификацию ролей» в команде. На этой стадии можно начинать подбор ключевых фигур. Итак, можно выделить ключевые моменты в формировании слаженной команды:

1. Точное описание целей и задач инициативы;
2. Тщательная разработка программы деятельности и расчет предполагаемых ресурсов, необходимых для ее реализации,
3. Идентификация ключевых ролей в группе и фиксация объективных требований к кандидатам;
4. Тщательный подбор кандидатов;
5. Непрерывный мониторинг.

Чтобы команда могла существовать и продолжать свою деятельность, она должна обеспечивать своим членам ощущение уверенности. Это значит:

- каждому члену необходимо знать, за что он отвечает,
- каждому члену необходимо знать, как дальше он будет действовать,
- каждому члену необходимо знать то, кто что делает и когда,
- каждому члену необходимо знать, какими полномочиями в группе он располагает,
- каждому члену необходимо знать, какими средствами он может воспользоваться для выполнения своей работы и т.п.

Для достижения результата и разрешения всех вопросов, возникающих при реализации инициативы, существует **«Шесть показателей настоящих команд»**<sup>9</sup>.

#### *1. Небольшая численность.*

Исследования доказали, что эффективные команды состоят из небольшого числа людей с дополняющими друг друга навыками, следующих общей цели, задачам, исповедующих общие рабочие подходы к той деятельности, которую они ведут и за которую они несут взаимную ответственность. Самые лучшие команды невелики. Когда количество членов команды больше десяти, им становится трудно достичь результатов, эффективно работать. Им сложно конструктивно общаться и достигать согласия по многим вопросам.

#### *2. Чтобы эффективно действовать, команде необходимо иметь три вида навыков.*

Во-первых, нужны люди для анализа и технической экспертизы осуществляемой деятельности.

Во-вторых, нужны люди, умеющие решать проблемы и принимать решения, то есть определить и проанализировать проблему, выработать альтернативные пути решения, оценить их и сделать гарантирующий успех выбор.

И наконец, команде нужны люди с хорошими навыками межличностного общения.

Ни одна команда не сможет реализовать потенциал своей деятельности, не развив все три вида навыков. Причем решающим является их верное соотношение.

#### *3. Общая цель.*

Высокоэффективные команды имеют общую значимую цель, которая направляет развитие организации, является ее движущей силой, определяет обязательства членов. Например, команда развития в компьютерной корпорации «Эппл Компьютер», которая разработала компьютер и операционную систему «Макинтош», настолько стремилась



создать дружественную для пользователя машину, которая бы революционизировала способы использования компьютеров, что это походило на фанатическую одержимость.

#### *4. Конкретные задачи.*

Успешные команды преобразуют общие цели в конкретные реалистические задачи своей деятельности, с прогнозируемыми результатами, поддающимися качественной и количественной оценке в пределах определенного времени. Постановка задач способствует эффективности деятельности членов команды и, кроме того, заряжает команду на достижение успеха. Конкретные задачи делают общение конструктивным и помогают командам поддерживать стремление к достижению результатов.

#### *5. Общий подход.*

Определение общего подхода к осуществляемой деятельности и достижение согласия на этом пути гарантируют, что команду будут объединять и средства достижения результатов. Члены команды должны равным образом участвовать в распределении рабочей нагрузки и достичь согласия по поводу того, кому что делать. Кроме того, команде нужно определить, как будет выполняться расписание, какие навыки необходимо развить, как будут разрешаться конфликты и как будут приниматься и изменяться решения.

#### *6. Взаимная ответственность.*

Успешные команды делают своих членов индивидуально и совместно ответственными за цели, задачи и подход команды. Члены понимают, за что они индивидуально ответственны, а за что — совместно. Исследования показали, что если команды ориентированы только на показатели групповой деятельности и пренебрегают вкладами и ответственностью индивидуумов, некоторые члены команды начинают бездельничать или уклоняться от выполнения работы. Они уменьшают свои усилия потому, что их личный вклад нивелируется, не выделяется особо при определении результатов работы. В конечном счете, они становятся «вольными пловцами», надеясь на усилие группы. А в результате страдает эффективность группы в целом.

Создание настоящих команд требует времени. Членам команды надо учиться думать и работать в команде. Обычно это касается навыков решения проблем, общения, ведения переговоров, разрешения конфликтов и групповой деятельности. Здесь может помочь следование приведенным ниже принципам.

#### *Правила для успешной работы в команде.*

1. Все отвечают за работу всего коллектива, а не только за ту часть, которую выполняет каждый, при этом все созданное является заслугой команды в целом.
2. Не существует авторского права на вносимые в общее дело идеи, а также права на оценку результатов каждого. Все ощущают свою принадлежность к команде и гордость за то, что они вносят свой вклад в общее дело.
3. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, душевную открытость по отношению к мнению других и к новым идеям, а также готовность поступиться своими собственными позициями.

#### *Преимущества работы в команде:*

- команда помогает избежать риска принять неверное решение,
- уменьшается опасность не учесть весь комплекс вопросов,
- команда противодействует производственной «близорукости», когда какой-либо член команды знает и «видит» только свою собственную ответственность и не думает об общем результате, ради достижения которого команда и создавалась,

- работа в команде повышает способность каждого отдельного члена группы к сотрудничеству,
- команда вырабатывает терпимость, умение признавать мнение других, честно дискутировать.

Таким образом, можно сказать, что при работе в команде можно более полно использовать интеллектуальный потенциал и каждой личности, и всей команды.

Но нужно учесть тот факт, что эффективность работы команды может быть снижена из-за сложности межличностных отношений. Чтобы избежать этого и не сталкиваться с большими проблемами после того как, организация создана и должна вести активную деятельность в обществе, необходимо постоянно уделять повышенное внимание развитию структуры организации и кадровой политике. Изменения в обществе происходят стремительно. Интересы и запросы людей, окружающих вас, могут меняться столь же стремительно. Не окажитесь в одиночестве, занимая даже самое высокое место в вашей организации, когда вы сможете понимать только самого себя.

### Цель организационного строительства — создание структуры

Основа успешной работы организации в достижении цели — постоянное следование своей миссии. Миссия организации — это ее назначение в представлении учредителей, членов организации и других людей. Организация, нацеленная осуществлять долговременный процесс функционирования и развития, не может не ориентироваться на постоянное соответствие своей миссии в непрерывно изменяющемся мире.

Точное знание миссии организации является существенным шагом в процессах планирования и структурирования.

Функции, которыми организация должна наполнять свою деятельность в осуществлении своей миссии, не могут выполняться без их структурирования. Структурирование состоит из следующих этапов:

1. Планирование структуры;
2. Установление структуры, дающей возможность:
  - гармонично выполнять все жизненно необходимые функции для достижения конечных результатов (это то, что является миссией организации);
  - правильно направлять информацию между всеми уровнями организации;
  - создать действенную коммуникативную сеть, чтобы осуществлять взаимодействие между службами, группами, людьми, работающими на различных уровнях.

### Процесс планирования структуры.

Прежде всего, необходимо определить важнейшие приоритеты деятельности организации. Планирование структуры будет осуществляться на их основе. Установление и отбор приоритетов осуществляется на основе:

- 1) их отношения к цели организации, которая, в свою очередь, конкретизирована в задачах,
- 2) принципов, на которых основывается деятельность организации.

В Скаутском Движении эти принципы вытекают из самих основ Скаутинга, и они являются частью или Конституции (Устава), или других фундаментальных документов организации. У большинства скаутских организаций цель и задачи формулируются ис-

ходя из конституционных целей Всемирного Скаутского Движения, с учетом особенностей национальной культуры, традиций.

Фундаментальные Принципы Скаутинга также могут быть выражены в терминах, которые адаптированы к национальным традициям и культуре той страны, где скаутская организация осуществляет свою деятельность.

Многие Национальные Скаутские Организации нашли возможным записать установленные в Скаутинге цели как первый шаг в процессе планирования структуры организации. Членам организации такая целевая установка даст ответ на вопрос: «К какой организации я принадлежу?»

Два примера:

*1. Выдержка из Конституции Всемирной Организации Скаутского Движения:*

«Целью Скаутского Движения является способствовать развитию молодых людей для раскрытия их наиболее полного физического, интеллектуального, общественного и духовного потенциала как личностей, как ответственных граждан и членов местного, национального и международного сообществ».

*2. Цель скаутов Канады:*

«Целью скаутов Канады является обеспечение возможности для канадской молодежи всех слоев общества быть активно вовлеченными в программы, основанные на Принципах Скаутинга».

*Процесс создания структуры.*

Цель и задачи организации, принципы, на которых строится ее деятельность, служат основой для установления организационной структуры и действия ее компонентов. Следовательно:

- структура устанавливается, чтобы сделать удобным достижение цели, поставленной перед организацией, а не обеспечение внутреннего функционирования организации;
- задачи ставятся так, чтобы позволить всем единицам структуры организации сделать свой вклад в достижение общей цели, а не поддерживать лишь свое внутреннее функционирование.

Ответственность за эти действия лежит на каждой единице структуры организации.

Выделение структурных единиц организации может осуществляться на разных основаниях. Можно рассмотреть несколько примеров создания структуры скаутской организации.

*Структурирование на основе цели и задач.*

Каждая структурная единица отвечает за одну из задач организации. Если для всей организации есть только одна цель, то ответственность распределяется на основе задач, вычлененных из цели.

Этот метод определенно ориентирует группу в направлении общей цели организации, но он приводит к частичному повторению действий.

*Структурирование на региональной (территориальной) основе.*

Здесь все достаточно просто. Каждый региональный отдел, как структурная территориальная единица всей организации, ответственен за весь комплекс целей и задач. Но здесь есть риск, что общая цель организации займет лишь второе место, подавленная местными интересами.

*Структурирование на основе ориентации на возрастные секции Движения.*

Для Скаутского Движения это означает, что в организации создаются отделы, отвечающие за возрастные скаутские группы (секции). Этот метод структурирования может резко сократить число скаутских групп в организации, но нельзя не отметить его положительного аспекта — заметно уменьшится необходимость согласования функций, например, для реализации программ, ориентированных на различную степень возрастного развития молодых участников Движения.

#### *Структурирование на основе услуг, предлагаемых участникам Движения.*

Для любой скаутской организации, предлагаемые ей молодежные программы, тренинг взрослых, издаваемые книги и журналы являются теми услугами, которые она предлагает обществу, реагируя на потребности молодежи и взрослых.

Если взять услуги за основу создания структуры организации, то это, безусловно, сделает предоставление этих услуг более профессиональным, но имеется риск того, что отдельные службы организации будут работать на себя, и это приведет к потере самой идеи и цели организации.

#### *Структурирование на основе мероприятий.*

В этом случае условия, на которых мероприятия объединяются в определенные программы, за которые в дальнейшем будут отвечать ответственные структуры, должны быть четко определены.

Для того чтобы определить эти условия, можно ориентироваться на следующие принципы группировки мероприятий:

мероприятия, которые требуют определенной личной квалификации участников (например, проведение лагеря скаутов, специализирующихся на морских программах);

- мероприятия, которые имеют определенное назначение или четкий круг заинтересованных участников (например, реализация проекта по самофинансированию или экологические исследования);
- мероприятия, которые могут взаимодополнять друг друга (например, серия патрульных походов или лагерей как подготовка к летнему территориальному скаутскому лагерю);
- мероприятия, которые частично совпадают в общих положениях (например, реализация нескольких проектов по оказанию социальных услуг местному сообществу);
- мероприятия, которые требуют определенной координации (например, походы выходного дня нескольких патрулей).

Казалось бы, определены принципы структуры, и она создана — можно начинать активную деятельность. Но, скорее всего, вы столкнетесь с существенной проблемой. Состоит она в следующем: кто и как будет направлять, и осуществлять деятельность в каждой из структурных единиц?

#### **Кадровая политика\***

*«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи с его и со своей точек зрения».*

*Генри Форд*

Отвечая на вопрос: «Кто будет наполнять деятельность структуры определенным содержанием?» — мы входим в ту сферу организационного строительства, которая известна как кадровая политика.

\* При подготовке текста использовались материалы брошюр: «Взрослые в Скаутинге», — Региональное бюро Евразии ВОСД по Изданию Всемирного Скаутского Бюро, (1990, и «Scouting in practice». Ideas for scout leaders. — World Scout Bureau, Copyright 1996. Revised edition, 1997).

Скаутинг существует для пользы молодежи. Это молодежное движение, в котором взрослые предоставляют руководство и поддержку молодежи. Разработка и реализация скаутской программы требует активного вовлечения многих компетентных взрослых, которых необходимо привлечь, научить необходимым умениям для выполнения их задач, постоянно поддерживать и поручать новые задачи, когда это требуется, вплоть до момента их ухода из организации.

С точки зрения привлечения взрослых лидеров Скаутинг руководствуется исключительно принципом добровольности. Личности, выросшие в Движении, в рамках его различных секций или привлеченные Скаутингом, добровольно отдают Скаутингу свое время и энергию. Только в немногих случаях организации самой приходится обращаться к определенному человеку и привлекать его или ее для выполнения специфической задачи. За многие годы Скаутинг разработал эффективную и хорошо отработанную систему подбора взрослых лидеров, которая, вне сомнения, является одной из его главных сильных сторон как Движения воспитательного. Прогрессивная децентрализация сделала возможным при подборе взрослых лидеров приспосабливаться к местным условиям, следуя за быстрым ростом и развитием Движения в совершенно новой среде.

Система подбора лидеров в Скаутском Движении состоит из:

- рекрутирование, осуществляемого на основе потребностей организации и в соответствии с желаниями тех, кто готов посвятить Движению свое время;
- взаимного соглашения на основе уточнения взаимных ожиданий;
- установления четких целей и временных рамок выполнения функций;
- тренинга — приобретения или развития необходимой компетенции;
- собственно деятельности — на основе предварительно поставленных цели и задач;
- обновления характера деятельности;
- перехода в новую сферу деятельности или отставки по окончании полномочий.

## Какой взрослый участник Движения вам нужен

Руководитель или ответственный за кадровую политику в организации, прежде всего, должен хорошо знать, зачем он привлекает человека в Движение. Поэтому при встрече с кандидатом необходимо составить четкое представление о том, подходит ли он для предлагаемой ему роли. Сделать это, оказывается, очень трудно.

Трудности возникают отчасти потому, что предназначение должности еще недостаточный критерий для оценки кандидата. От понимания того, зачем вам нужен тот или иной человек, надо перейти к пониманию того, какой человек вам нужен. Иными словами, необходимо составить его профиль, то есть описать задачи человека в данной должности и те поведенческие характеристики, которые обеспечивают решение возложенных на него задач.

Казалось бы, несложно ответить на вопрос, каким должен быть работник? Каждый руководитель, подумав, опишет нужные качества работника. Но здесь необходимы специальные знания и системный подход, иначе ошибок не избежать: может составляться либо слишком идеальный профиль, либо слишком противоречивый.

У руководителя, решившего подойти к оценке кандидатов основательно и составить описание нужных качеств работника, есть три возможности<sup>10</sup>:

1. найти готовый профиль профессионально необходимых качеств для данной должности;
2. использовать профессионального консультанта для работы над профилем;
3. составить такой профиль самому или с помощью своих сотрудников.

Что касается готовых профилей, сейчас многие психологи предлагают руководителям протестировать их работников или кандидатов на должности в организации, иногда это очень полезно. И все же, прежде чем тестировать, стоит поинтересоваться: что конкретно этот тест проверяет; кто изготовил его, кто и как проверил, измеряет ли он именно то, что вам нужно.

Если вы решили составить профиль сами, нужно учитывать следующие пять групп факторов, определяющих требования к работнику:

### *1. Содержание работы.*

К примеру, в крупных западных компаниях для каждой должности существует так называемое «описание работы» (job description), примерный аналог таких известных нам понятий, как должностные обязанности, описание рабочего места. Одинаковое название должности вовсе не означает одно и то же содержание работы. Так, один руководитель ожидает от своего главного бухгалтера подготовки всех видов отчетности для налоговых и прочих контролирующих организаций, другой руководитель ожидает, что главный бухгалтер правильно перераспределит обязанности в бухгалтерии и наладит контроль за работой бухгалтеров.

### *2. Организационная культура.*

Очень важно учитывать этот фактор, поскольку разные организационные культуры предъявляют разные требования к одной и той же должности. В одной организации могут быть расписаны права и обязанности каждого сотрудника, никто никогда не общается через голову непосредственного начальника. В другой организации ценятся мобильность, гибкость и творческий подход. Работник не имеет четкого перечня обязанностей, определены только задачи.

### *3. Задачи и среда.*

Пример. В силу изменения ситуации на финансовых рынках одна организация планирует расширение, другая — сокращение. Обеим организациям нужен коммерческий директор, но требования к нему будут разные.

Понятно, что в первом случае задачей коммерческого директора будет расширение и укрепление коммерческих связей организации, и, вполне вероятно, ему надо будет

создавать целое структурное подразделение и, в основном, управлять его работой (координировать). Во втором же случае коммерческому директору придется брать на себя большее число функций и выполнять ту работу, которая могла бы быть возложена на других работников.

#### *4. Личность первого лица.*

Руководитель со своим характером, со своими достоинствами и недостатками также является фактором, определяющим требования к кандидату.

#### *5. Команда.*

Новый человек должен вписаться в команду своих коллег, равных ему по уровню, и тех, кем ему придется руководить. Должен ли он будет принять нормы, бытующие в группе, или вы ждете, что он поможет их изменить?

#### *Введение в должность*

Вы можете вспомнить тот день, когда впервые пришли на новое для Вас место работы? Пожалуй, Вы испытывали чувство скованности, сходное с тем, что испытываешь перед экзаменом.

Зачастую «новичок» выходит на работу, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такое отношение к начинающему может оказать отрицательное длительное воздействие на его мотивацию и отношение к работе, кроме того, увеличивается период адаптации сотрудника, лишь после которого новый человек начнет эффективно работать в коллективе.

Опыт приблизительно такого рода может зачастую объяснять то, почему в первые недели или месяцы участия в Движении в тех странах, где еще не сложились традиции Скаутинга, у нового человека может возникнуть чувство отчуждения, и он с первого дня займет негативную позицию по отношению к организации. Если новые участники, тем более добровольцы, предоставляются самим себе, то организация не может влиять на их отношение к Движению и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к Скаутингу и преданность его традициям.

Чтобы сделать привлекательным участие в Движении, желательно провести некоторые мероприятия по введению новичка в организацию, среди которых могут быть:

- дружеская встреча руководителей организации с новым участником, где ему были бы объяснены цели организации, даны разъяснения его функций, условий работы, возможностей роста в организации, возможностей обучения и пр. При этом желательно использовать визуальные средства (кино- и видеofilмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации);
- представление нового участника организации.

Рассмотрев вопросы кадровой политики, необходимо ответить на вопрос: «Как наиболее эффективно осуществлять функционирование структуры?»

### **Ключ к эффективности структуры — делегирование функций**

Организация включает в себя не только отдельные структурные единицы, но и отдельных людей. Каждый человек ответственен за выполнение данной ему функции, роли, задачи. Установление индивидуальных ролей в организации совершенно необходимо для нормального развития действующих единиц и всей организации в целом.

Функция, как это определено в словаре Webster's New Universal Unabridged Dictionary ", — это «естественное действие или предполагаемое назначение человека или вещи в их специфической роли». В обиходном употреблении слово «роль» используется чаще, чем слово «функция», чтобы подчеркнуть динамизм и изменчивость процесса деятельности.

Каждый член организации, входящий в общую структуру, должен выполнять определенную функцию. Чтобы ее выполнять, он должен быть ответственен за постоянную оценку своей роли и того, что установлено в его профессиональных требованиях.

Организация делегирует своим структурным единицам те функции, которые она выполняет:

- общие координирующие функции (координация принятия программ деятельности, анализ действий, их координация и активизация);
- функции привлечения и управления финансовыми средствами;
- обеспечение финансовой независимости;
- нахождение источников финансирования (система взносов, гранты, дары и дотации);
- нахождение чрезвычайных источников финансирования (например, для мероприятий, крайне необходимых для организации, финансирование которых не было внесено в годовой бюджет);
- функции установления получения и передачи информации, установления отношения с окружающим миром (Наиболее желательными принципами, на которых могут быть реализованы данные функции, являются: гласность деятельности, гласность в отчетности, социальная привлекательность, доверие в деятельности.);
- исполнительские функции и функции управления кадровой политикой организации;
- организация подбора кадров;
- назначение кадров;
- определение предельных сроков пребывания на должности,
- руководство персоналом;
- внутренние отношения;
- информация и обучение членов организации;
- переназначение кадров.

Выполнение всех этих функций объединяется в единое целое — структуру. Гарантировать целостность всех элементов — вот что является фундаментальным, и здесь нельзя пренебрегать ни одним ее уровнем.

### **Развитие структуры организации**

*«Предприниматели терпят неудачу из-за того, что, предпочитая наезженную колею, не могут заставить себя пойти на перемены».*

*Генри Форд*

Нет типичных структур. Деятельность организаций, имеющих общие цели и задачи, но совершенно разную структуру, может быть одинаково эффективной. Тем не менее является фактом: если разнообразие существует, это не означает, что распределение функций и их группировка в рамках той или иной структуры делается случайно.



Также нет фиксированных структур. По аналогии с природой, где мы можем наблюдать такое явление, как сукцессия (естественная смена растительности в лесу), структура организации изменяется. Это происходит:

- со временем,
- с увеличением числа ее членов и штатных работников,
- с появлением особых требований к полю деятельности организации,
- с появлением возможностей для ее расширения,
- с изменением цели ее деятельности.

Следовательно, можно сказать, что есть соответствующий тип структуры для каждой стадии жизни организации.

Далее приводим несколько примеров структур, применимых к различным стадиям развития организации (в сфере бизнеса):

*1. В стадии индивидуальной инициативы.* В данном случае структура организующих действий проста, потому что деятельностью занят лишь один человек.

*2. В стадии мелкого индивидуального предпринимательства.*

Здесь также деятельность выражает интерес одного человека, и структура строимых им организационных отношений также проста, так как он лично планирует и организывает различные виды своей деятельности. Он может привлекать других людей для выполнения определенных задач и лично заботится о том, чтобы точно устанавливать и определять их функции, вести контроль за результатами их деятельности.

*3. В стадии малой организации.*

Основатель или руководитель окружает себя временными или опытными постоянными помощниками, которые обеспечивают техническую поддержку организации, но они не имеют полномочий направлять ее деятельность или принимать важные решения. Тем не менее, они могут давать прямые или косвенные распоряжения тем, кто исполняет их.

*4. В стадии среднего бизнеса.*

Владелец или директор уже не имеет достаточно много времени для принятия личных решений по всем вопросам, поэтому он передает свои руководящие полномочия руководителям отделов. Каждый из этих людей имеет определенное поле свободы и иерархию полномочий в своем отделе. При такой организации между всеми структурами для их полного взаимодействия должны быть установлены четкие связи. Это и является частью обязанностей директора, осуществляющего общее руководство.

*5. В стадии большого децентрализованного бизнеса.*

Штаб-квартира находится в одном месте, но определенное число решений принимается в рамках широкого делегирования полномочий. Каждая обособленная единица имеет четко установленное число целей, которые она должна достигнуть в планируемый период времени. Определенные средства могут быть централизованы, а вот принятие решений может быть децентрализовано.

## Что такое организационные изменения

Организации меняются не ради самих изменений, а потому, что являются частью общего процесса социального развития, и они должны реагировать на развитие окружающей среды. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. В Скаутском Движении могут изменяться:

- *основная структура организации* — изменяются характер и уровень активности участников, правовая база, форма собственности, источники финансирования, международные контакты, совместные программы;
- *задачи и деятельность организации* — меняется набор программ и оказываемых на их основе услуг, появляются новые направления деятельности, участники и партнеры;
- *применяемые организацией технологии* — появляются новые воспитательные технологии и методические подходы, развивается оснащённость организаций оборудованием и материалами;
- *управленческие процессы и структуры организации* — появляются новые подходы к принципам внутренней организации, рабочим процессам и процессам принятия решений, изменяются информационные системы;
- *организационная культура организации* — меняются ценности, традиции, формальные и неформальные отношения, мотивация, стиль руководства в организации, подходы к подбору служебного персонала, требования к его компетентности, кодекс поведения на работе;
- *эффективность работы организации* — происходят изменения в экономике, обществе, изменяется имидж организации.

## Типы организационных проблем

Рассматривая вопросы строительства организаций, необходимо остановиться на тех проблемах, которые обязательно возникнут в ходе их функционирования.

Любой организации присущи некоторые противоречия, заложенные в саму ее природу. Может ли в какой-либо организации не быть противоречий между индивидуальными, групповыми и общими целями и интересами? Интересы организации далеко не всегда совпадают с интересами ее членов, необходимая обеспеченность организационной структуры не всегда учитывает индивидуальные особенности входящих в нее людей.

Для стабилизации и повышения эффективности структуры организация создает стандарты своей деятельности: должностные инструкции, правила, технологии.

Природе организаций присуще также и противоречие между функционированием и развитием. Успешное выполнение текущих задач требует устойчивости, стабильности, но изменяющиеся условия жизни требуют перемен: изменений в цели и задачах, структуре, методах работы.

Жизнь организаций подчинена так называемому закону департаментализации. Суть его в том, что цель организации необходимо разделить на более частные задачи. Все эти задачи приходится раздавать структурным подразделениям. И каждое из подразделений склонно рассматривать свою задачу как более важную, преувеличивать ее значение. Кроме того, оно по-своему трактует смысл поставленной задачи, трактует ее в соответствии с личным и групповым интересом. Противоречия между задачами подразделений по горизонтали и по вертикали с общей целью организации неизбежны.

Что же общего у всех этих проблем? Их невозможно решить полностью, но можно снизить их остроту в конкретных условиях. Обозначим их как сущностные проблемы организации. Они есть у всех и всегда, надо лишь избегать их обострения.

Встречается и другой класс проблем, которые в одной стране есть, в другой нет, руководители одного типа сталкиваются с ними постоянно, а лидеры иного склада их не знают вовсе. Это социокультурные проблемы, характерные для определенного типа деловой и организационной культуры. Например, реальностью современного производства во многих странах СНГ является авторитарный стиль руководства:

начальник все старается контролировать, не любит делегировать полномочия. На фирмах стран с высоким уровнем развития технологий руководящий состав непрерывно занят стратегией, а, например, в России такая работа ведется крайне редко.

Социокультурные проблемы персонала могут быть решены полностью, но через развитие персонала, его деловой и организационной культуры. Часто это требует долгого времени.

Наконец, третий класс практических организационных проблем — ситуационные. Они могут появиться в управлении организацией из-за ошибок конкретных людей, наделенных полномочиями, или из-за особого стечения конкретных обстоятельств именно здесь и теперь. Ситуационные проблемы бывают очень сложными, хотя и вполне решаемыми, как, например, конфликт между руководителями двух структур.

### Важность создания имиджа организации через активные общественные взаимоотношения (Public Relations)

Основная цель ведения организацией Public Relations — это создание внешней и внутренней социально-психологической среды, благоприятной для успеха организации, обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении организации.

Есть свидетельства, что термин Public Relations предложил в начале XIX века третий президент США Томас Джефферсон, создатель Декларации независимости. Этими словами он характеризовал людей, компетентных в управлении общественным мнением.

Необходимо помнить о том, что реклама и Public Relations — это не одно и то же, что можно увидеть из следующего сравнения <sup>2</sup>:

Сравниваемые параметры	Традиционная реклама	Public Relations
Щель	Сбыт товаров и/или услуг	Управляемый имидж
2. Наиболее типовые средства	Средства массовой информации (СМИ)	СМИ + набор из не менее 300 специальных акций PR
3. Постановщик задачи	Подразделения фирмы	Руководство организации, партии, региона
4. Объект	Товар и/или услуга	Идеология, мировоззрение, мода, стиль и т. п.

Образно говоря, Public Relations — это стратегия, а реклама — тактика успеха. Даже занимаясь достаточно перспективным бизнесом или, скажем, имея прирожденный талант, но не зная системы Public Relations, невозможно добиться успеха.

Основными направлениями деятельности Public Relations являются:

- работа со средствами массовой информации (отношения с широкой общественностью),
- отношения с клиентами,
- отношения с партнерами,
- отношения с местной общественностью,
- отношения с персоналом,
- отношения с инвесторами,
- отношения с государством и местными органами управления.

Все это в полной мере относится и к скаутской организации.

На территории региона Евразия Скаутинг только зарождается, он делает первые шаги, поэтому для скаутских организаций важен следующий принцип Public Relations: первое впечатление о человеке или организации — наиболее точно.

Например, придерживаясь исключительно этого постулата, дальновидные руководители из сферы бизнеса много внимания уделяют своему внешнему виду и облику сотрудников (от часов до галстука), интерьеру офиса, вплоть до шрифта табличек на дверях кабинетов. Если вам вахтер нагрубил еще у входа, а секретарь-референт грубо указала на стул, не успев поздороваться, — все в порядке! В вашем сознании уже сформирован образ этой организации, изменить который будет стоить ей гораздо дороже, чем научиться вежливо, встречать клиентов.

Другой принцип, используемый в системе Public Relations, — как можно раньше начать говорить с общественностью лицом к лицу.

Для иллюстрации можно привести небольшой пример уже из сферы политики. Сразу после принятия решения об уничтожении химического оружия в Москву для обсуждения этого вопроса приехали представители крупной американской фирмы. Принимающая сторона тут же начала говорить о заводах, оборудовании, средствах, месте... Но американцы неожиданно поразили всех своим заявлением: аспект уничтожения химического оружия — вопрос второстепенный. Первое и главное — необходимо провести разъяснительную работу среди населения территории, где предполагается уничтожить химическое оружие. Словом, сначала нужно было создать благоприятный психологический климат, успокоить людей, пресечь панические слухи, а лишь затем браться за работу.

Этому заявлению американской стороны не придали значения. Через год справедливость слов американских специалистов подтвердилась — в России началось массовое движение с пикетированием, плакатами, лозунгами.

В целом значение Public Relations для организации огромно. С помощью тщательно продуманных и хорошо выполненных PR-акций (\*) можно успешно сформировать позитивный имидж организации.

\* Целью комплекса мероприятий, называемых PR-акциями, является улучшение имиджа организации в глазах определенной аудитории, а для коммерческих организаций еще и продвижение на рынок определенного товара (марки товара). К PR-акциям можно отнести проведение выставок, пресс-конференций, презентаций, «круглых столов», концертов, фестивалей, благотворительных акций и пр. В случае если подобные акции проводятся другой компанией, специалист по PR, которого часто называют просто «пиар», должен определить, может ли в данной акции участвовать его организация. Специалисту по PR желательно владеть также методами классической рекламы: теле радиопередачи, статьи в печатных изданиях и пр.

## Глава IV Уровни организационного строения в Скаутском Движении

- Малая группа – великое открытие Роберта Баден-пауэла.
- Местная скаутская группа.
- Территориальная скаутская организация.
- Национальная скаутская организация.
- Региональная скаутская организация.
- Всемирная Организация Скаутского Движения.

В те годы, когда Скаутинг зарождался как Движение и принимал организационные формы, никто не размышлял терминами организационных вертикальных структур - «сверху вниз». Скаутинг в своей основе - это то, что возникает на низовом уровне.

Во временных рамках начального этапа в развитии Скаутинга с 1908 года до Второй мировой войны невозможно найти примера скаутской организации, созданной с начала до конца «сверху вниз». В противоположность этому такая процедура, всегда подвергавшаяся сомнению самим Баден Пауэлом, применялась при создании молодежных организаций фашистских режимов в Европе («Балилла» в Италии и «Гитлерюгенд» в Германии) пионерской организации Советского Союза, а после Второй мировой войны - в странах, находившихся под влиянием Советского Союза: в Европе, Африке, на Кубе, во Вьетнаме.

Идеологизированные унитарные движения, формировавшиеся «сверху вниз», исторически являются движениями для молодых людей, но не движениями самих молодых людей. Другими словами, они не были движениями, в которых молодые люди могли бы принимать участие в основных или повседневных процессах принятия решений. Эти движения, которые присваивали многие элементы Скаутского Метода, включая униформу (униформа советских пионеров была взята частично у российских Скаутов, а униформа «Гитлерюгенда» была заимствована у германских Скаутов), были сущностно отличны от Скаутинга, что в особенности проявлялось в способах их создания.

Перечисленные выше молодежные организации что, очевидно, не были результатом добровольного и прогрессивного объединения молодых людей и взрослых, желающих оказать посильное содействие их развитию. Это были искусственные образования, навязанные сверху. Этот процесс по своей сути противоречит самой природе Скаутинга как независимого и добровольного Движения.

В основе Скаутинга как реального Движения молодых людей лежит развивающийся интерес молодежи к ценностям и идеалам, которые Скаутское Движение предлагает им. Инициатива и желание молодежи какого-либо города, поселка, села участвовать в Скаутской программе - это то, из чего и начинается Скаутское Движение. Без малой группы молодых людей, которые сами решили ее организовать, нельзя построить никакую организационную структуру в Скаутинге.

Естественное желание молодых людей делать что-то сообща мы можем наблюдать повсеместно и в любое время. Любая малая группа молодежи — это особый микромир, который живет по своим установленным группой правилам и нормам. И очень часто доступ в этот мир закрыт для взрослых.

Если общество думает о своем будущем, заботится о позитивном воспитании подрастающего поколения, оно не может не учитывать стремление молодежи создавать такие неформальные объединения, особенности их функционирования.

Скаутинг стал воспитательной системой, которая наиболее полно учла эти особенности в стремлении молодежи само организоваться. Система малых групп (многим известная как патрульная система) стала составной частью Скаутского Метода. Она лежит в основе и всего организационного строения Скаутинга.

Скаутское Движение является целенаправленным воспитательным Движением с четкими Принципами, Целью, символами и Методом. Чтобы эти ценности, составляющие сущность Скаутинга, не были утрачены, Движение приняло ясные и простые формы организации с хорошо проработанной структурой и связями, первичным и главным элементом которой стала малая группа детей, подростков или молодежи.

Молодые люди, желающие разделить ценности Движения, таким образом, добровольно принимают решение объединиться в рамках Скаутинга не только как Движения, но и как организации. Исходя из этого, одной из самых приоритетных

задач Национальной Скаутской Организации является быстрая и качественная разработка принципов организационного строительства организации, а на их основе и организационных схем для каждого уровня в Скаутском Движении страны.

### ***Малая группа — великое открытие Роберта Баден-Пауэла***

В 1884 году вышла первая книга Роберта Баден-Пауэла «*Reconnaissance and Scouting*», в которой рассматривались и вопросы методики обучения солдат действиям в составе малых групп во время военных операций, носящих название «разведка боем». В дальнейшем эта методика была описана Б-П во многих трудах по обучению солдат, но свое фундаментальное закрепление получила в книге «*Aids To Scouting for N.C.O.'s and Men*» (1899). В 1908 году, уже после опыта лагеря на острове Браунси, Баден-Пауэл пишет свои выдающиеся заметки, объединенные общим названием «*Scouting for boys*». С тех пор система малых групп была признана важнейшим методом в организации человеческой деятельности.

Научные круги обратились к этой проблеме, уже имея более чем десятилетний опыт работы скаутских патрулей во многих странах мира, лишь в 20-е годы XX века, хотя принято считать, что первое исследование эффективности индивидуального действия, выполненное в одиночку и в условиях группы, было проведено американским психологом Н. Триплетом в 1887 году.

Начался настоящий бум в исследовании малой группы.

В процессе накопления научных знаний и развития методов исследования преобладающим стало представление о группе как о некоторой социальной реальности, качественно отличающейся от составляющих ее индивидуумов.

Важный этап развития психологии малых групп относится к периоду 30-х — начала 40-х годов. В это время были проведены лабораторные и полевые эксперименты по изучению групповых норм (М. Шериф, Т. Ньюк), начала складываться «теория черт» лидерства. В этот же период проводятся первые исследования работы малых групп в управленческой деятельности промышленных организаций (Ч. Бернанд), которые затем были развиты в работах К. Левина, явившегося основоположником крупного научного направления, широко известного под названием «групповая динамика». Под его руководством были проведены исследования по изучению групповой атмосферы и стилей руководства, изменения стандартов группового поведения в процессе дискуссии, феномена социальной власти (влияния), внутригрупповых конфликтов, динамики групповой жизни.

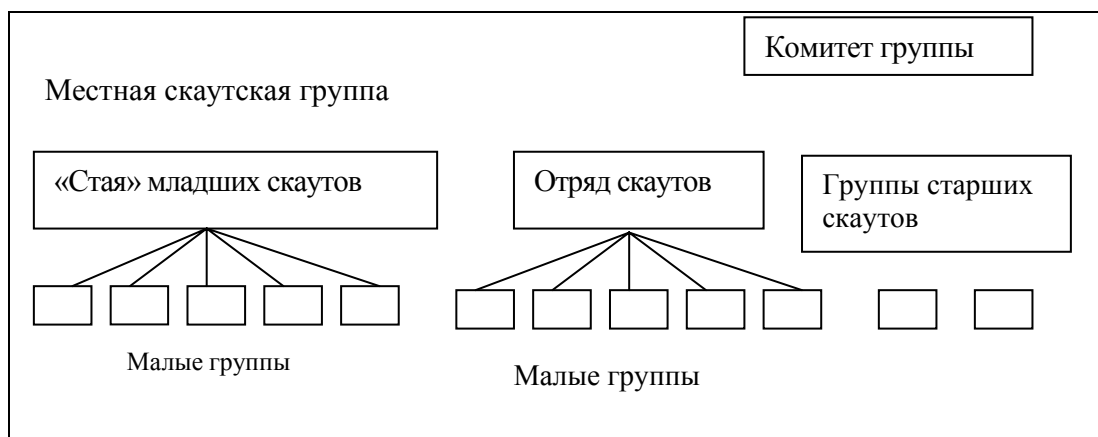
В настоящее время система малых групп является основой организационной деятельности любой преуспевающей организации.

### ***Местная скаутская группа***

Объединение молодых людей и дальнейшее их участие в Движении всегда происходит на местном уровне. Именно здесь в полной мере достигается Цель, и реализуются Принципы и Метод Скаутинга. Поэтому от того, как организуется деятельность каждой конкретной малой группы в конкретном месте, зависит развитие Движения во всей стране.

Скаутинг на протяжении всей своей истории выработал эффективно работающую схему организации местной скаутской группы.

Как правило, она выглядит так:



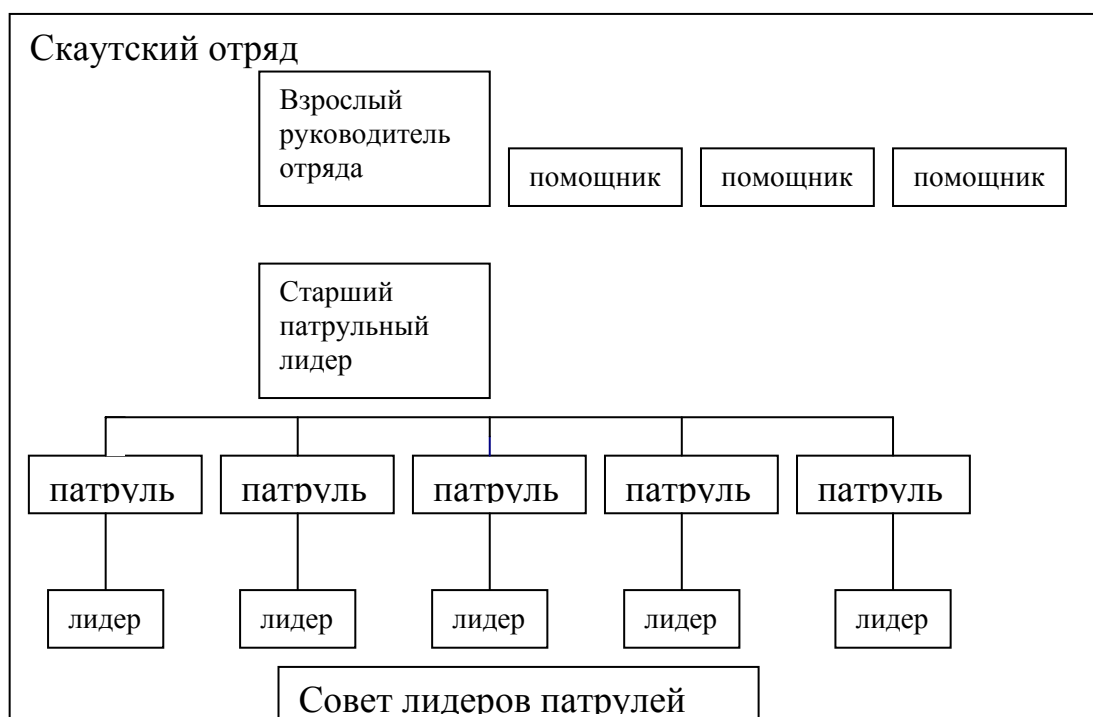
Таким образом, местная скаутская группа охватывает в своей деятельности все

существующие в Скаутинге возрастные группы, которые, как правило, называют скаутскими секциями. Для каждой скаутской секции разработаны свои принципы организации, но всегда в основе лежит система малых групп.

Именно на уровне организации в скаутских секциях в полной мере реализуется Скаутский Метод. В силу этого стоит подробнее остановиться на вопросах организации в рамках скаутской секции.

«Стая» младших скаутов является той группой, в которой осуществляются подготовительные скаутские программы. Здесь происходит то, что можно назвать имитацией скаутской работы. В организации групп старших скаутов тоже есть свои особенности, связанные с возрастом участников. Поэтому наиболее

наглядным будет рассмотрение принципов организационного строения скаутского отряда. Традиционная организационная схема скаутского отряда выглядит так:





## Патрули

*Патрульный метод — это не путь, который в том числе направляет работу отряда, это — единственный путь.*

*Баден-Пауэл*

Патруль — это основная организационная единица Скаутского Движения, состоящая из 4 — 8 скаутов. Каждый скаут обязательно должен быть членом патруля.

Работа патрулей и использование патрульного метода (системы малых групп) в Скаутинге являются крайне важными, и этому есть несколько причин:

1. Патруль позволяет скауту находиться в группе, членами которой являются его друзья, что крайне важно в подростковом возрасте, когда молодой человек соотносит себя с группами сверстников и происходит его ролевое определение в них.
2. Каждый скаут становится членом патруля потому, что он действительно нужен в патруле.
3. Работая в патруле, каждый получает возможность взять на себя ответственность.
4. Юные лидеры, руководя патрулем, дают возможность взрослым выполнять более специфические функции, например, заниматься вопросами обеспечения программы прогрессивного роста.
5. Патрули позволяют приобрести опыт в демократическом управлении.

Члены патруля выбирают лидера патруля, который входит в Совет лидеров патрулей. Лидер патруля по согласованию с Советом лидеров патрулей выбирает своего помощника. Важнейшей обязанностью лидера патруля и его помощника является создание таких отношений в патруле, чтобы каждый скаут мог проявить инициативу, качества лидера и при этом был бы поддержан своими друзьями в патруле. Также к ответственности лидера патруля можно отнести:

- привлечение каждого члена патруля к занятию патрульных должностей, чтобы каждый мог почувствовать себя лидером,
- лидерство в планировании и руководстве регулярными встречами патруля и его деятельности,
- помощь членам патруля в их развитии и обучении,
- побуждение членов патруля приглашать новых ребят и девочек в свой патруль, если в нем еще нет достаточного числа скаутов,
- представление своего патруля на Совете лидеров патрулей и доведение до патруля решений Совета,
- показывать другим членам патруля достойный пример.

Каждый патруль имеет свое имя (птицы или животного), символы, вымпел, которые выражают особенности этой малой группы. В каждом патруле между всеми его членами должны быть распределены ответственности (роли), например:

- *Секретарь.* Секретарь является патрульным летописцем. Он проверяет посещаемость и ведет патрульный журнал в соответствии с происходящими событиями. Он ведет записи о достижениях патруля, о патрульных взносах и составляет бюджет походов, поездок, лагерей и других мероприятий патруля.

- *Квартирмейстер*. Следит за поддержанием оборудования патруля в исправном состоянии и производит в установленные дни инвентаризацию.
- *Повар*. Берет на себя лидерство в составлении походного и лагерного меню, в сборе продуктов для проведения мероприятий на природе.
- *Затейник*. Первый в песнях, кличе, веселье и в мероприятиях у костра.

Важнейшая функция патруля — участие в скаутской программе прогрессивного роста, когда каждый скаут получает возможность пройти все ее этапы и получить признание своего успеха.

Структура патрулей может быть следующих типов:

- горизонтальная — вместе работают скауты одного возраста.

Под структурным здесь может быть тип патруля новичков, состоящий только из новых членов Движения:

- вертикальная — разновозрастной патруль, где лидером является один из старших по возрасту скаутов,
- специальных интересов — скауты объединяются на основе общности интересов (например, заниматься авиа моделированием или парусным спортом и пр.).

### **Совет лидеров патрулей**

Совет лидеров патрулей — главный и важнейший орган скаутского отряда, который реализует демократические принципы Скаутинга и непосредственно влияет на управление отрядом. В его состав входят все лидеры патрулей отряда и старший патрульный лидер. Участие в работе Совета лидеров патрулей взрослого руководителя отряда регламентируется Положением о скаутском отряде, которое принимается Национальной Скаутской Организацией. Очень часто, как, например, в Скаутской Ассоциации Великобритании, присутствие взрослого руководителя отряда на Совете не рекомендуется. Этому есть свои причины:

- обеспечить в полной мере демократический принцип Скаутинга — участие молодых людей в принятии решений,
- не допустить авторитарного влияния на принятие решений Совета,
- дать возможность молодым людям в полной мере ощутить ответственность за свои действия.

Совет лидеров патрулей рассматривает следующие вопросы:

1. Планирование работы патрулей в реализации скаутской программы прогрессивного роста;
2. Рассмотрение программы деятельности отряда, предлагаемой Комитетом отряда;
3. Рассмотрение вопросов, связанных с прохождением скаутами программы прогрессивного роста и получением ими знаков отличия;
4. Отчеты патрулей о проведенных программах;
5. Выборы Старшего патрульного лидера;
6. Обсуждение идей и предложений, которые выдвигают патрули в рамках скаутских программ;

7. Обсуждение возможностей участия скаутов в программах по самофинансированию;
8. Планирование и подготовка ежемесячных мероприятий отряда на природе;
9. Обсуждение программ участия скаутов в социальной работе на местном уровне.

Встречи Совета лидеров патрулей проходят регулярно. Их частота определяется решением самого Совета. Связь между Советом лидеров патрулей и руководителем отряда осуществляет старший патрульный лидер.

### Руководитель отряда

Координирует работу скаутского отряда руководитель отряда. Это всегда взрослый (совершеннолетний), который должен быть достаточно авторитетен для родителей скаутов, имеет достаточный опыт работы и необходимую квалификацию.

Руководитель отряда — это тот человек, который ненавязчиво, но эффективно организует работу отряда для достижения одного результата — помочь молодежи стать достойными людьми.

Руководитель отряда — это стержневая фигура, он единственный лидер в отряде, который непосредственно связан со всеми звеньями структуры отряда: скаутами, юными и взрослыми лидерами, старшим патрульным лидером, помощниками руководителя, инструкторами. Через руководителя отряда Совет лидеров патрулей отряда осуществляет взаимодействие с Комитетом местной скаутской группы

Руководитель отряда ответственен за имидж и программу отряда.

Руководитель отряда работает непосредственно со скаутами. Качество его работы отразится на каждом скауте и взрослом, вовлеченных в деятельность отряда.

Обязанности руководителя отряда включают в себя: *Общие*

- обучать и вести лидеров из числа скаутов,
- работать с другими ответственными взрослыми по продвижению скаутских программ,
- использовать Скаутский Метод в достижении цели Скаутинга.

#### *Встречи*

- регулярно встречаться с членами Совета лидеров патрулей для их обучения и координации отрядных действий,
- посещать все встречи отряда и, когда необходимо, обеспечивать квалифицированную замену своих взрослых помощников,
- посещать встречи Комитета местной скаутской группы,
- вести регулярные собрания родителей, чтобы они также участвовали в программах, вдохновлять родителей на взаимодействие,
- принимать участие в годичных инспекциях по проверке инвентаря отряда, формы скаутов.

#### *Руководство*

- разрабатывать систематизированный план набора новых членов и наблюдать за их вхождением в отряд,
- делегировать часть ответственных полномочий другим взрослым так, чтобы они реально участвовали в действиях отряда,
- наблюдать за тем, чтобы все достижения скаутов были отмечены достойным образом,
- разрабатывать действенные программы развития скаутов,
- проводить все действия при плодотворном участии со стороны взрослых,

Как видим, руководитель отряда наделен большой ответственностью.

Помощники руководителя отряда также играют существенную роль, потому что они — опора руководителя, они разделяют его тревоги и сомнения. Помощники должны отвечать за специальные программы, по которым работают скауты. У руководителя отряда может быть столько помощников, сколько ему нужно, в зависимости от нужд отряда. Если руководитель временно или постоянно не может выполнять свои обязанности, помощник становится на его место.

Мы рассмотрели организационную структуру и связи в скаутском отряде. Эта структура предназначена для того, чтобы молодые люди развили свои знания, получили реальный опыт принятия зрелых решений, выработали свой характер, научились доверять друг другу и, наконец, стали бы ответственными лидерами в обществе.

### Комитет местной скаутской группы

В структуре местной скаутской группы особо выделяется такой орган, как Комитет группы. Цель его создания — дать возможность руководителям скаутских секций в полной мере сконцентрироваться на достижении воспитательных целей.

Важность создания Комитета группы состоит и в том, чтобы дать возможность взрослым, проявившим инициативу по созданию скаутской группы, в дальнейшем активно способствовать развитию Движения и расширять круг людей, вовлеченных в Скаутинг.

Комитет группы - это выборный орган. Его члены - взрослые люди, пользующиеся заслуженным авторитетом в местном сообществе.

Первый Комитет группы лучше всего избрать на учредительной конференции местной скаутской группы. Последующие выборы Комитета являются функциями ежегодных конференций местной скаутской группы, к участию, в которых можно приглашать всех местных скаутов, их родителей людей активно помогающих Движению.

К функциям Комитета группы можно отнести:

- обеспечение встреч скаутских секций всеми необходимыми удобствами,
- консультирование руководителей секций по вопросам особенностей отношений в Национальном Скаутском Движении,
- проведение в жизнь политики и правил НСО,
- воодушевление взрослых участников местной скаутской группы на проведение программ,
- несение ответственности за финансы, фонды и расходы местной скаутской группы в соответствии с утвержденным конференцией бюджетом,
- приобретение и содержание собственности местной скаутской группы,

- обеспечение всем необходимым лагерей и программ на природе, проводимых в местной скаутской группе,
- подбор и обучение взрослых компетентному лидерству.

Каждый член Комитета должен нести особую ответственность, но, в любом случае, первые шесть из перечисленных ниже позиций в Комитете группы существенны для достижения успеха в реализации скаутских программ.

*В состав Комитета группы входят:*

- председатель,
- секретарь,
- казначей,
- ответственный за участие в национальной скаутской программе,
- ответственный за программы на природе,
- духовник,
- руководители скаутских секций,
- другие члены, избранные конференцией группы.

Можно более подробно остановиться на функциях членов комитета местной скаутской группы.

*Председатель Комитета Обязанности:*

- организовывать работу Комитета так, чтобы все его функции получили содержательное наполнение, были скоординированы и переданы членам Комитета,
- созывать, председательствовать и обеспечивать посещаемость регулярных встреч Комитета группы и тех особых встреч, которые могут созываться,
- взаимодействовать с руководителями скаутских секций в подготовке повесток дня встреч Комитета группы,
- создавать возможности для обучения всех взрослых участников Движения,
- обеспечивать соответствие деятельности группы уставу НСО, ее собственному уставу,
- развивать и поддерживать тесные отношения со всеми содействующими и признающими Скаутское Движение организациями.

*Секретарь.*

*Обязанности:*

- официально уведомлять членов Комитета группы о встречах и о повестке дня встреч,
- обеспечивать гласность работы Комитета,
- готовить материалы для родителей с новостями о действиях группы и событиях, которые в ней произошли,
- вести работу по изучению ресурсов отряда,
- планировать семейные мероприятия группы.

*Казначей Обязанности:*

- обеспечивать ведение финансовых дел группы, оплачивать счета по рекомендации Председателя или с разрешения Комитета группы,
- держать под контролем и обеспечивать сохранность финансовых средств группы,
- получать от руководителей скаутских секций членские взносы, вести соответствующие записи в книге регистрации взносов группы,

- контролировать программы по самофинансированию, включая получение надлежащих разрешений на их проведение,
- подготавливать годовой бюджет группы.

*Ответственный за программы на природе* Обязанности:

- контролировать и оказывать помощь в обеспечении лагерей группы оборудованием,
- работать с ответственными за оборудование в скаутских секциях по хранению и поддержанию в надлежащем состоянии инвентаря и оборудования группы,
- помогать в получении разрешений на использование мест под лагеря,
- вести подготовку ежемесячных действий на природе и специальных мероприятий,
- обеспечивать развитие программ по знакам отличия за лагеря,
- привлекать семьи скаутов к участию в скаутских лагерных программах всех уровней, чтобы достичь цели их ежемесячного проведения.

*Ответственный за участие в национальной скаутской программе*

Обязанности:

- воодушевлять скаутов на достижение более высокого уровня в национальной скаутской программе,
- регулярно проводить встречи группы, где отмечались бы успехи скаутов,
- обеспечивать наличие и хранение в группе знаков отличия и соответствующих им сертификатов для всех скаутских секций,
- работать с секретарем группы по ведению и сохранению всех записей по прогрессивному развитию скаутов.

*Духовник* Обязанности:

- обеспечивать атмосферу духовности на **встречах и** мероприятиях всех скаутских секций группы,
- оказывать скаутам духовную помощь,
- вдохновлять скаутов на регулярное участие в мероприятиях той религиозной организации, к которой они принадлежат;
- посещать семьи скаутов во время болезни и в тех случаях, когда это необходимо,
- давать духовное руководство, когда в этом нуждаются и просят,
- вдохновлять скаутов на получение особых религиозных знаков отличия,
- обеспечивать возможности для скаутов расти в их Долге перед Богом и своими братьями-скаутами.

### ***Территориальная скаутская организация***

Вопросы организационного строительства тех организаций, которые здесь называются территориальными, еще мало рассмотрены в литературе и документах по Скаутингу, распространяемых в регионе Евразия. Опыт почти десятилетнего развития Скаутского Движения в регионе тем не менее подсказывает, что эти организации являются самым слабым звеном в структуре НСО. Именно здесь имеется наибольший круг проблем. Поэтому стоит самым подробным образом остановиться на тех

факторах, от которых напрямую зависит успешная деятельность территориальной скаутской организации.

Оптимальным является создание территориальной скаутской организации в рамках той административной единицы, которую наиболее часто принято называть регионом. Понятие «регион» употребляется здесь в родовом смысле для обозначения предусмотренной конституцией страны административно-территориальной единицы, обычно с населением от 50 000 до 500 000 человек, которой центральные органы государственной власти делегируют определенные полномочия и функции". Таким образом, мы можем сказать, что территориальная скаутская организация (ТСО) — добровольная ассоциация граждан, призванная развивать скаутские программы в пределах определенного региона (крупной административно-территориальной единицы).

Инициатива по созданию ТСО должна принадлежать местным скаутским группам. В исключительных случаях инициировать создание ТСО может Национальная Скаутская Организация.

ТСО не всегда является уставной организационной структурой в рамках Национальной Скаутской Организации, и, как правило, она создается там, где НСО действует в стране с довольно обширной территорией, что порождает естественные трудности в координации действий местных скаутских групп. Несмотря на это, следует самым подробным образом остановиться на тех принципах деятельности ТСО, которые являются основополагающими для ее организационного строительства.

Каждая территория обладает своими специфическими особенностями, выраженными в культуре, традициях, образе жизни и пр. Естественно, что и условия для развития Движения в разных регионах могут существенно отличаться. Отсюда становится понятным, что организационная структура ТСО специфична и напрямую зависит от потребностей, инициатив и проблем, которые возникают у скаутских групп данной территории. Поэтому миссией ТСО является обеспечение деятельности местных скаутских групп и разработка программ вовлечения молодых людей данной территории в Скаутское Движение.

Есть пять главных функций, которые должна выполнять ТСО:

1. *Обслуживание местных скаутских групп;*
2. *Осуществление и развитие скаутских и социальных программ,*
3. *Помощь в формировании новых скаутских групп;*
4. *Установление отношений с государственными и общественными структурами на основе принципов, принятых НСО;*
5. *Привлечение ресурсов, в том числе и финансовых.*

Эти функции и все другие обязанности выполняются в каждой ТСО согласно с местными условиями и традициями, а также на основе уставных задач, направлений и принципов деятельности Национальной Скаутской Организации.

Стоит более подробно рассмотреть каждую из них.

#### *1. Обслуживание местных скаутских групп.*

Обслуживание не означает делать что-то непосредственно для молодых людей. Обслуживание предполагает служение молодежи через предоставление всесторонней помощи местным скаутским группам.

Безусловно, и об этом говорилось выше, большую роль ТСО должна играть в привлечении достойных взрослых лидеров для местных скаутских групп и в предоставлении им возможности пройти обучение для успешной работы в Скаутинге. Но не менее важной ответственностью ТСО является такое построение своей работы с местными скаутскими группами, чтобы взрослые лидеры этих групп не чувствовали

себя одинокими в своей воспитательной работе с молодыми людьми и не задавались бы вопросом: «Стоят ли мои усилия того, чтобы участвовать в Движении?»

В данном случае мы можем говорить о том, что в рамках ТСО осуществляется непосредственная связь между Национальной скаутской организацией и лидерами местных скаутских групп. Когда лидер не чувствует достаточного внимания к своей работе, это означает, что ТСО не выполняет в полной мере своей миссии.

Кроме оказания всесторонней помощи у ТСО имеются некоторые другие обязанности в отношении местных скаутских групп:

1. Делать ежегодный анализ деятельности и качества реализации скаутских программ каждой местной скаутской группы (при этом каждый квартал желательно делать промежуточный «срез» на примере некоторых групп).
2. Проводить регулярные встречи, «круглые столы», семинары с руководителями местных скаутских групп для координации действий в рамках скаутских программ в регионе.
3. Помогать скаутским группам следовать Скаутскому Методу во время проведения мероприятий.
4. Контролировать своевременность получения скаутами местных групп знаков отличия, поощрять проведение специальных церемоний для отличия скаутов.
5. Помогать местным скаутским группам правильно вести документацию и организовывать сбор членских взносов.
6. Регулярно информировать местные скаутские группы о принятии важных для ТСО решений, проведении различных скаутских мероприятий в регионе, о развитии взаимоотношений с другими государственными и общественными структурами.

#### *2. Осуществление и развитие скаутских и социальных программ.*

Осуществление скаутской программы — это многофункциональная ответственность ТСО. Она предусматривает:

1. Организацию и проведение скаутских лагерей на природе, где скауты получают возможность полноценно участвовать в национальной скаутской программе, проверить на практике свои знания, умения и навыки.
2. Деятельность скаутов по оказанию социальных услуг через предложение программ местному сообществу.
3. Обучение скаутских лидеров.
4. Программы мероприятий по поощрению достижений скаутов в Движении.

#### *Скаутские лагеря.*

Скаутский лагерь на природе в период подготовки к нему и его проведения позволяет в полной мере осуществить мероприятия, достигающие Цели Скаутинга в соответствии с его Основополагающими принципами и Методом.

Ж. Морейлльон считает, что:

- природа играет фундаментальную роль в Скаутском Методе,
- духовный аспект Скаутинга и природа тесно связаны ”.

Мы уже говорили о том, что Б-П считал природу «клубом, лабораторией и храмом». Значение природы как клуба для Скаутинга также было нами рассмотрено. Для реализации скаутской программы очень важны сравнения с «лабораторией» и «храмом».



Лаборатория является местом эксперимента, это место, где личность «учится делая», где молодой человек учится двум фундаментальным вещам — наблюдать и посредством наблюдения со измерять самого себя, то есть учиться самостоятельно, не оглядываясь на кого-либо. Природа всегда сильнее человека, и она предоставляет ему уникальную возможность самооценки. Например, после долгого перехода под дождем или жарким солнцем скаут, который сохранил бодрое настроение и все еще «улыбается и насвистывает»<sup>b</sup>, соизмерил себя по отношению к природе и стал богаче опытом.

«Храм» является не только местом богослужения и моления, но также и святым местом, которое является источником знания и должно быть защищено. Именно на природе человек находится ближе к своему Создателю, именно там он наиболее близок к Нему и Его Созданию и ощущает принадлежность к этому Созданию.

Интересно отметить, что Б-П обычно писал слово «природа» с заглавной буквы «П», а «религия» — с прописной «р», что отчетливо показывает, какую роль, по его мнению, природа может играть в духовном воспитании скаутов.

Б-П писал: «Загадкой всех загадок для меня является то, как некоторые учителя пренебрегают изучением Природы, этим легким и безотказным методом воспитания, и борются за то, чтобы навязать уроки Закона Божьего в качестве первого шага к тому, чтобы заставить неутомимого, полного энергии мальчика думать о высоких материях». А вот его другая мысль: «Целью в изучении Природы является развитие осмысления Всевышнего Создателя, а также открытие ощущения красоты Природы»<sup>16</sup>.

Опираясь на эти мысли Б-П, можно сказать, что скаутский лагерь выполнит свою миссию, если станет результатом многих усилий самих скаутов, а также большого числа опытных взрослых лидеров Движения. Поэтому крайне желательно организовывать ежегодный летний территориальный скаутский лагерь, в котором одновременно могли бы участвовать группы из большинства местных организаций. Это обеспечит единую систему организации деятельности среди природы, которой скауты смогут воспользоваться для собственного развития. Здесь они смогут стать более самостоятельными, в дружеской атмосфере открыть в себе те эмоциональные, духовные и физические силы, о которых они и не подозревали. В лагере каждый скаут может оценить себя и получить хороший опыт проживания и работы с другими. Скаутский лагерь — это приключение и само открытие.

#### *Деятельность по оказанию социальных услуг.*

Каждый человек начинает свою жизнь, ориентируясь на себя, на свои ощущения в этом мире. Затем постепенно приходит открытие, не всегда осознаваемое, что каждая жизнь — часть целого и невозможна вне связи с жизнями других людей. Один из аспектов Цели Скаутского Движения — помочь молодым людям сделать это открытие и стать ответственными людьми, заботящимися о других.

Долг перед другими людьми, служение обществу выражены в Обещании и Законе Скаутов.

Тем не менее, существенно то, чтобы все действия по оказанию социальных услуг имели такой характер, который привлекал бы внимание и вызывал доверие молодых людей. Важна не только абстрактная их полезность обществу, но и то, как их оценит молодежь с точки зрения своей ответственности перед обществом.

Социальное служение в Скаутском Движении является одной из его сущностных характеристик и требует ответственного отношения к планированию социальных программ. Здесь необходимо хорошее знание всех сторон жизни сообщества, на территории которого работают скаутские группы. Необходимо тесное взаимодействие с государственными и общественными социальными организациями. Все это возлагает большую часть ответственности за разработку стратегии социального служения на ТСО.

#### *Обучение скаутских лидеров.*

Когда территориальная скаутская организация оказывает помощь местной скаутской группе в подборе и привлечении скаутских лидеров, это является только первым шагом в дальнейшей работе ТСО со взрослыми.

Важнейшей ответственностью ТСО является забота о том, чтобы помочь лидеру достичь успеха. Достигается это через постоянное обучение лидеров и мотивацию их к обучению.

Обучение лидеров необходимо не только потому, что в ходе тренинга они повышают свою квалификацию, обретают компетентность, но также и по следующим причинам:

1. Совместное обучение взрослых лидеров разных скаутских групп укрепляет доверие между ними и создает атмосферу взаимопомощи, которые, в свою очередь, обеспечивают доверие членов местных групп к своим лидерам.
2. Качественное обучение позволяет лидерам вновь и вновь делать свой жизненный выбор в пользу Движения, потому что они получают большее удовлетворение от своей и совместной с другими деятельности в Скаутинге.
3. Обучение дает возможность познакомиться с лидерами Движения разных уровней.

Обучение взрослых лидеров должно быть тщательно спланировано и организовано. Здесь можно предложить несколько шагов:

1. Установить в соответствии с уровнем развития Движения и степенью реализации программы прогрессивного развития приоритеты в обучении лидеров вашей территории на каждый год.
2. Разработать ежегодный график обучения, чтобы соблюсти установленные приоритеты. Спланировать, если это необходимо, дополнительные курсы обучения.
3. Тщательно вести учет всех этапов обучения каждого скаутского лидера любого уровня.
4. Подбирать и готовить штат добровольных и профессиональных преподавателей и инструкторов для ведения учебных курсов.
5. Обеспечить участие взрослых лидеров разных уровней в учебных курсах.
6. Проводить особые церемонии по поощрению успехов лидеров, прошедших обучение.
7. Проводить регулярный мониторинг эффективности всего обучения и контролировать следование в процессе обучения установленным приоритетам.

*Планирование прогрессивного развития скаутов и мероприятий по поощрению достижений скаутов в Движении.*

Прогрессивное развитие — один из элементов Скаутского Метода, позволяющий достичь Цели Движения.

Скауты могут получать просто удовольствие от совместного участия со своими друзьями в интересных различных программах.

При этом они будут чувствовать, что узнают и приобретают нечто новое для себя.

Скаутинг предлагает такие программы, которые позволяют молодым людям научиться преодолевать трудности. Чтобы быть готовыми преодолеть трудности, скауты учатся, узнавая себя и получая необходимый опыт уверенности в себе и ответственности за свои дела.

Разработанная в соответствии с принятыми стандартами и правильно спланированная программа прогрессивного роста дает скаутам возможность оценить уровень собственного развития. В соответствии с программой прогрессивного роста скаут:

1. Учится —

скаут учится, делая, и, поскольку он получает новые знания и его способности развиваются, ему предлагают помочь другим скаутам в их развитии;

2. Тестируется —

скаут во время проведения различных мероприятий проходит в патруле своеобразный тест на то, как он освоил полученные знания;

3. Аттестуется —

при выполнении всех требований к разряду скаут проходит аттестацию в группе;

4. Получает признание —

после аттестации скаут должен получить знак отличия; лучше всего это сделать на специальной церемонии, например, во время следующей встречи группы.

Ответственность ТСО за выполнение скаутской программы очень велика. В ходе организационного строительства ТСО вы сами сможете убедиться в том, что наибольшее число уполномоченных членов и комитетов будут заниматься обеспечением выполнения скаутской программы.

*3. Помощь в формировании новых скаутских групп.* Данная функция включает в себя:

- выработку стратегии и долгосрочное планирование мероприятий по привлечению новых членов в скаутские организации и формированию новых скаутских групп на местах на основе изучения демографической и социальной ситуации в каждом местном сообществе, в том числе исследований " развития интересов и потребностей молодежи,
- содействие деятельности местных скаутских групп, поддержка скаутских групп, сталкивающихся с проблемами, а также групп достигающих успеха в своей деятельности, их поощрение,
- обращение к специфическим потребностям молодых людей: работа с детьми, имеющими ограниченные возможности, работа в сельских районах, с семьями, имеющими низкие доходы, и т.п.,
- помощь ответственным за членство в местных скаутских группах.

*4. Установление отношений с государственными и общественными структурами.*

Это одна из важнейших функций территориальной скаутской организации. Оттого, как сложатся отношения ТСО, в частности, с действующими на данной территории организациями, партнерство с которыми отвечает Цели и Принципам Скаутинга, напрямую зависит эффективность работы местных скаутских групп.

Перечень тех общественных и государственных организаций, с которыми ТСО целесообразно установить контакты и постоянно поддерживать их, известен. К ним относятся:

- государственные учреждения, осуществляющие молодежную политику на данной территории,
- государственные органы и учреждения образования,
- религиозные организации,
- средства массовой информации,

- общественные организации, цели и программы которых не ;...: противоречат скаутским.

Принципы открытости и гласности должны стать определяющими для установления и поддержания этих важнейших для развития Скаутского Движения отношений.

#### *5. Привлечение ресурсов: обеспечение развития.*

Скаутинг нуждается в ресурсах и финансовом обеспечении своей деятельности.

Необходимо проводить лагеря, чтобы скауты развивались через участие в специальном комплексе прогрессивных программ. Для поддержки добровольцев и осуществления руководства необходимо, хотя и небольшой, профессиональный, а следовательно, оплачиваемый штат. Взрослые участники Скаутского Движения должны проходить постоянный тренинг, чтобы уметь планировать свои действия и эффективно работать.

Все это необходимо для достижения Цели Движения, и на все это нужны средства. Поэтому одним из главных условий эффективного развития Скаутского Движения в регионе является готовность и способность ТСО обеспечить оптимальный бюджет. Правильно составленный и исполненный бюджет — это метод мобилизации финансов, которым располагает регион для успешной реализации скаутской программы.

Именно ответственные за финансовое обеспечение лидеры территориальной скаутской организации должны решить задачу планирования финансовой поддержки и изыскания источников финансирования для всех местных скаутских групп в регионе. Сделать это можно на основе серьезного изучения всех возможных для Скаутинга путей получения финансовой и материальной поддержки.

Каковы могут быть источники финансового обеспечения Скаутского Движения?

1. Взносы скаутов.
2. Частные добровольные пожертвования на развитие Движения или на проведение конкретных программ.
3. Проведение скаутскими группами специальных платных мероприятий для целевого финансирования программ.
4. Получение грантов от различных организаций, чья деятельность не противоречит Цели и Основополагающим принципам Скаутинга.
5. Финансирование социальных и прочих программ государственными, промышленными, коммерческими, общественными и иными структурами, деятельность которых не противоречит Цели и Основополагающим принципам Скаутинга.

Особое внимание следует обратить на такой источник финансирования, как «проведение группами специальных платных мероприятий для целевого финансирования программ». Эта деятельность не является традиционной для детских и молодежных общественных организаций в странах, где создаются национальные скаутские организации региона Евразия. Поэтому важно сразу определить те принципы, на основании которых можно осуществлять такие проекты по самофинансированию:

- нельзя зарабатывать средства, нарушая действующее законодательство,
- нельзя зарабатывать средства, осуществляя проекты, предполагающие азартную игру или распространение средств, которые могут принести вред здоровью,
- заработанные средства должны пойти исключительно на организацию и проведение скаутских мероприятий, уставную деятельность организации,

- нужно уважать территориальные права других местных скаутских групп,
  - следует избегать ситуаций, приводящих к конфликтам с организациями — партнерами в проектах по самофинансированию,
  - проекты по самофинансированию ни в коем случае не могут быть коммерческими,
  - соглашения по проектам самофинансирования, заключенные местной скаутской группой, не могут затрагивать интересов ТСО и Национальной скаутской организации,
  - проекты по самофинансированию должны быть спланированы таким образом, чтобы они всегда находились под контролем и были безопасны для их участников.
- Кто может поддержать Скаутинг финансами и почему.*

В первую очередь это родители скаутов, добровольцы, участвующие в Движении, люди в местном сообществе, которые хотят оказать поддержку Скаутингу. Кроме того, добровольная поддержка может исходить от деловых и общественных деятелей. Количество средств, которое все они могут дать, зависит от того, что они знают о Скаутинге, и от того, как они воспринимают Движение. Можно сказать, что самым верным способом найти финансовые источники для Скаутинга является поддержание доброжелательного отношения к нему людей. Гарантировать это можно лишь одним способом - доказывать своей повседневной деятельностью эффективность Скаутинга, его большую социальную значимость.

Руководствуясь всем этим в своей деятельности, ТСО разрабатывает стратегию финансового обеспечения работы скаутских групп и устанавливает отношения с различными структурами на данной территории, которые могут предложить свои финансы Скаутскому Движению.

Почему эта деятельность должна строиться на уровне ТСО, а не на уровне местной скаутской группы? Ответ на этот вопрос достаточно прост: государственные финансовые организации или органы, распоряжающиеся финансами, имеют всегда жесткую иерархическую структуру. На местах, там, где работают скаутские группы, как правило, находятся их уполномоченные органы, но это всего лишь низовые структуры, которые не всегда могут взять на себя ответственность за выделение средств. Если Скаутским Движением установлены надежные отношения с государственными структурами, имеющими большие полномочия, в чьем подчинении находятся местные подразделения, это может гарантировать успех в привлечении ресурсов на местах.

Устанавливая отношения с организациями, имеющими возможность финансировать Скаутское Движение в регионе, ТСО тем самым освобождает лидеров местных скаутских групп от крайне сложного направления в организационной работе и позволяет им в полной мере сосредоточиться на скаутских воспитательных программах.

*Открытость и гласность Скаутинга* должны быть основным условием ведения финансовой деятельности ТСО. Своевременная и полная отчетность перед всеми финансовыми и контрольными органами — залог доверия к Движению со стороны общества.

Кроме того, поддерживая позитивный имидж организации в обществе, развивая свои отношения с общественными и государственными структурами, ТСО должна ежегодно готовить полный отчет о своей деятельности и деятельности всех входящих в нее местных скаутских групп. В отчет включаются суммы доходов и расходов скаутских организаций в течение бюджетного года, перечень всех активов и долгов, а также спонсоров, поддержавших организацию. Отчет должен быть представлен во все государственные и общественные структуры, действующие в регионе, с которыми ТСО установило официальные отношения.

Крайне важным является контроль за ведением финансовой деятельности ТСО. В течение всего финансового года любые финансовые операции должны подвергаться аудиту и ревизии в соответствии с действующим законодательством.

## Концепция организационного строительства ТСО

Скаутское Движение приняло определенные общие принципы строительства организационной структуры, исходя из того, что это поможет многим энтузиастам в разных сообществах и странах служить молодежи через скаутскую программу.

В основу организационного строительства ТСО должны быть положены следующие принципы.

1. Принцип сочетания ответственности добровольцев и профессионального подхода к руководству организацией.
2. Принцип представительства в организации многих интересов сообщества данной территории.
3. Принцип ответственности за то, чтобы обеспечить успешную работу всех местных скаутских групп.

*1. Принцип сочетания ответственности добровольцев и профессионального подхода к руководству организацией.*

Сущность Скаутинга как добровольного Движения должна находить полное выражение в организации и деятельности ТСО. Члены выборных органов (Совета и Комитетов по направлениям работы) должны быть добровольцами. Исключение может составлять лишь специально назначаемый Исполнительный Директор — профессиональный работник, который может входить в состав Совета.

В рамках политики НСО они несут ответственность за формирование и выполнение планов, необходимых для содействия развитию Скаутинга на данной территории. Они определяют и отвечают за:

- цели,
- членство,
- бюджет,
- программы,
- обучение лидеров,
- количество профессиональных работников и т.д.

Надо четко осознавать, что Скаутинг на определенной территории будет развиваться в соответствии с энтузиазмом добровольцев, стремящихся совместно выполнить скаутскую программу.

Тем не менее, одним из условий успешной деятельности ТСО является наличие штата профессиональных работников. Эти профессионалы служат как помощники и координаторы. Они обеспечивают административное руководство, направляют и координируют работу, обеспечивают ее эффективность, что позволяет сэкономить время и усилия добровольцев. Они служат советниками добровольцев — членов выборных органов. Они должны знать и передавать добровольцам навыки и методы руководства молодежной политикой, финансирования мероприятий, обучения качествам лидера, проведения лагерей и многие другие функции. Они должны быть знакомы с литературой о Скаутинге, новыми методиками, позволяющими развивать Движение.

Гармоничное сочетание добровольного и профессионального начал в организационном строении ТСО должно стать гарантией достижения Цели Скаутского Движения на данной территории.

### 2. Принцип представительства многих интересов в сообществе.

В организационной структуре ТСО должно быть представлено по возможности большее число интересов населения данной территории. Поэтому очень важно найти поддержку и привлечь в Движение тех людей, кто пользуется заслуженным авторитетом в сообществе и представляет разные социальные, культурные, духовные группы. Все это отразит демократизм Скаутинга и придаст силу всему Движению, поскольку согласие о направлениях деятельности с последующей выборностью ответственных за эти направления призваны отобразить в работе организации различные стороны жизни сообщества.

В сущности, Скаутинг предлагает создать некую корпорацию участников Движения, отображающую различные позитивно ориентированные интересы данного сообщества и призванную содействовать развитию молодежи.

### 3. Принцип ответственности за то, чтобы обеспечить успешную работу всех местных, скаутских групп.

При организационном строительстве ТСО необходимо отдавать себе отчет в том, что это не закрытая ассоциация самостоятельных местных скаутских групп, использующих скаутскую программу, а нечто гораздо большее. В самой сути ТСО заложено тесное сотрудничество и взаимодействие всех скаутских групп данной территории по всем направлениям деятельности ТСО.

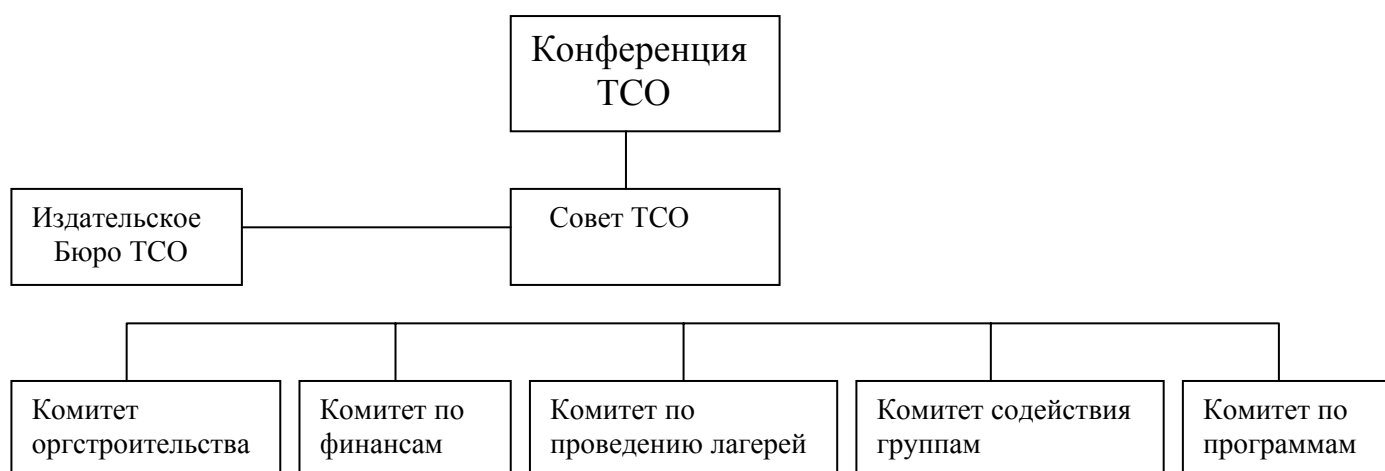
#### **Структура территориальной скаутской организации**

Если организация будет состоять только из необходимого числа структур, если они будут устроены настолько просто, насколько это возможно, то вся организация будет работать для нас. Если же мы образуем слишком много структур и все это будет слишком сложно, то мы будем работать на организацию.

ТСО с оптимальной структурой, с понятными и простыми планированием, методикой работы и системой связей будет безусловно принята добровольными участниками Движения.

Можно предложить «классическую» структуру территориальной скаутской организации со следующими действующими органами:

Конференция ТСО.



Высшим органом территориальной скаутской организации является конференция ТСО.

Делегатами конференции, как правило, являются представители всех структурных единиц и подразделений организации, а также избранные или назначенные руководители.

Для успеха Скаутинга как воспитательного движения молодежи и детей важно применять демократические принципы к организации и руководству конференцией и ее органами.

Конференция ТСО отвечает за разработку приоритетов и направлений ее деятельности. Она рассматривает годовой отчет, а также избирает или назначает руководителей организации, которые исполняют свои обязанности до следующей конференции. Эти руководители обычно входят в Совет ТСО.

Желательно, чтобы срок полномочий всех руководителей не заканчивался одновременно — одна треть или половина их должна уходить со своих постов на каждой конференции, обеспечивая, таким образом, преемственность в Совете ТСО.

Совет ТСО.

Совет ТСО координирует всю деятельность на данной территории в период между конференциями с целью:

- обеспечить качественное развитие Движения,
- осуществлять миссию ТСО и достигать долгосрочных и текущих целей, поставленных перед Советом конференцией, • привлечь к скаутской программе как можно большее число молодых людей.

Свою деятельность Совет ТСО строит на основе национальной скаутской программы и приоритетов, определяемых конференцией ТСО.

Члены Совета избираются конференцией. Заседания Совета ТСО должны проводиться на регулярной основе, по крайней мере, один раз в квартал.

Успех деятельности Совета во многом будет зависеть от того, кто будет избран его председателем. Можно предложить его примерную характеристику.

Прежде всего отличительной чертой председателя Совета должна быть приверженность Скаутингу. Это должен быть человек, имеющий достаточный авторитет, хорошо известный, вызывающий доверие и признаваемый как руководитель с хорошими качествами организатора. Он или она обязательно должны отличаться положительными человеческими качествами. Их опыт деловых и социальных отношений должен быть таков, чтобы помочь Совету в обеспечении адекватной финансовой поддержки.

Комитеты по приоритетам и направлениям деятельности.

Эти комитеты призваны в полной мере выполнить те важнейшие четыре функции, что имеет ТСО. Члены комитетов — добровольцы — избираются конференцией.

Для территориальной скаутской организации можно предложить следующие комитеты по основным направлениям ее деятельности:

#### Комитет организационного строительства.

Этот комитет может работать как единый комитет или иметь подкомитеты. Если подкомитеты решено создать, то направлениями их работы могут быть:

##### *7. Планирование и сбор информации.*

Этот подкомитет собирает информацию об интересах и потребностях молодых людей и делает рекомендации, касающиеся мероприятий, направленных на привлечение новых членов.

##### *в, 2. Организация местных скаутских групп.*

Этот подкомитет собирает информацию о потребностях местных скаутских групп, планирует проведение консультаций по уточнению этих потребностей, способствует установлению связей между группами, имеющими схожие



потребности. Проводит семинары для руководителей скаутских групп с целью сообща найти пути, позволяющие реализовать планы групп.

На основе имеющейся информации данный подкомитет планирует мероприятия по созданию новых скаутских групп на местах или реструктуризации тех, что уже существуют. В составе данного подкомитета могут быть подкомиссии по возрастным скаутским группам. Каждая подкомиссия или подкомитет в целом могут принимать на работу и обучать добровольцев, которые будут проводить запланированные мероприятия по организации новых скаутских групп.

### *3. Общественные связи.*

В задачу подкомитета входит установление и поддержание здоровых отношений с различными государственными и общественными структурами в сообществе с целью:

- распространения информации о Движении и поддержания его имиджа,
- нахождения партнеров, способных поддержать Движение или принять участие в совместных действиях,
- влияния на позицию местных органов государственной власти и самоуправления в отношении организации.

### Комитет по привлечению ресурсов.

Комитет по привлечению ресурсов несет главную ответственность за обеспечение и финансирование всех мероприятий ТСО. Функции, которые должен выполнять данный комитет, были подробно рассмотрены выше.

### Комитет по проведению территориальных скаутских лагерей.

Этот комитет должен иметь специалистов по всем видам программ, проводимых в территориальном скаутском лагере, а также тех, кто смог бы оказать поддержку местным скаутским группам в проведении их мероприятий на природе.

Среди таких специалистов могут быть:

1. Ответственный за программы в лагере для младшей возрастной группы;
2. Ответственный за скаутские программы в лагере и программы для старшей возрастной группы;
3. Методист, изучающий и адаптирующий опыт проведения мероприятий на природе в других скаутских организациях и иных воспитательных объединениях.

Ответственной задачей комитета является планирование, информирование о планах, организация и проведение территориального летнего скаутского лагеря.

### Комитет по обучению лидеров.

Этот комитет на основе скаутской программы разрабатывает программы и проводит обучающие курсы для лидеров всех возрастных скаутских групп. Крайне желательно создание на определенной территории единого тренингового центра, и это должно стать одной из приоритетных задач комитета. Комитет взаимодействует с таким же комитетом НСО по направлению лидеров на обучающие курсы национального или международного уровня для повышения их мастерства.

### Комитет по программе прогрессивного роста и знакам отличия.

Комитет изучает и анализирует ситуацию по реализации скаутской программы прогрессивного роста в каждой местной скаутской группе. Комитет должен иметь специалистов по разным направлениям программы и ежегодно проводить семинары для совместного обсуждения всех вопросов, возникающих в ходе работы со скаутами и взрослыми по программе прогрессивного роста.

Комитет должен иметь специалиста по проведению специальных церемоний отличия скаутов, который разрабатывает методики и программы проведения таких мероприятий.

Исполнительное Бюро ТСО.

Исполнительное Бюро — это тот орган, который ведет административную деятельность территориальной скаутской организации в период между заседаниями Совета ТСО. Исполнительное Бюро не может быть наделено полномочиями принятия ответственных решений. В его функции входит:

- техническая подготовка конференций и заседаний Совета,
- проработка вопросов повестки дня, материального и финансового обеспечения конференций и заседаний Совета,
- ведение документации ТСО,
- организационная помощь местным скаутским группам,
- проведение обучающих курсов для ответственных за ведение документации в местных скаутских группах,
- другие административные функции.

Штат Исполнительного Бюро должен состоять из небольшого числа профессиональных работников, имеющих высокую квалификацию по различным направлениям деятельности.

Заканчивая рассмотрение вопроса о принципах организационного строения ТСО, можно дать одну рекомендацию в адрес Национальной скаутской организации. Суть рекомендации состоит в том, что, учитывая специфику стран региона Евразия, лучше всего образовывать ТСО в границах наиболее крупных административно-территориальных образований в государстве.

Почему это лучше? Главная причина состоит в том, и об этом говорилось выше, что в пределах данной административной единицы местное правительство или администрация берет на себя выполнение многих функций центральных органов исполнительной государственной власти. Кроме того, надо учитывать свойство, присущее административным структурам на местах, которое можно назвать местным патриотизмом.

Все это, безусловно, необходимо учитывать при образовании ТСО. Выбор верной стратегии организационного строительства позволит преодолеть многие и многие проблемы, которые, увы, возникают при пренебрежительном отношении к вопросам организации.

### ***Национальная Скаутская Организация***

Обращаясь к вопросу об организационном устройстве Национальной Скаутской Организации, следует сразу сказать, что основные подходы будут очень схожи с теми, которые были рассмотрены в отношении ТСО. Серьезным отличием будет то, что НСО строит свою деятельность на совершенно ином уровне.

С одной стороны, она представляет Скаутское Движение перед своей нацией, а с другой стороны, она является представителем нации перед Скаутским Движением. Все это налагает на лидеров НСО особую ответственность.

Тем не менее, есть у Национальной Скаутской Организации особые функции, к которым можно отнести:

- выработку целей, задач, принципов и направлений деятельности, отвечающих особенностям культуры, законодательства страны, где Скаутское Движение развивается, на которых будут создаваться уставы всех структурных единиц НСО;
- регулярный контроль за уставной деятельностью всех структурных единиц НСО,

- разработка организационной структуры НСО, и на ее основе координация развития Скаутского Движения страны,
- идеологическое оформление деятельности и разработка национальной программы развития личности,
- создание системы подготовки кадров, стандартизация требований к ним,
- влияние на государственную молодежную политику через выработку принципов взаимоотношений и широкое взаимодействие с общественными и государственными структурами,
- представление НСО и распространение информации о ее деятельности на национальном и международном уровнях.

Структуры в НСО, отвечающие именно за данные функции, должны быть в наибольшей степени организованы таким образом, чтобы обеспечивать эффективность развития Скаутинга в стране.

Для получения дополнительной информации по принципам организационного строения НСО можно обратиться к брошюре, изданной Всемирным Скаутским Бюро и Информационным Центром ВОСД в Москве, «Как организовать скаутскую ассоциацию. Некоторые положения»<sup>17</sup>.

Каждая НСО, созданная на основе инициативы тех людей, кто решил развивать Скаутинг в своей стране, безусловно, самостоятельно решает вопросы своего организационного устройства. В то же время Скаутское Движение имеет свои уникальные Цель, Принципы и Метод, поэтому Всемирная Организация Скаутского Движения настаивает на том, чтобы каждая НСО неукоснительно следовала им. ВОСД придерживается достаточно строгих принципов в отношении вопросов организационного строительства НСО.

В основе этих принципов лежит понимание того, что каждая страна, где развивается Скаутское Движение, имеет свои социальные, религиозные и культурные особенности и традиции. В странах, где Скаутинг делает только первые шаги, к этим особенностям добавляется еще одна — определенная разобщенность между энтузиастами, начинающими Движение. Опасность такой разобщенности в том, что она может привести к взаимному непониманию и неприятию позиций при решении вопросов организационного объединения многих инициатив в единое Движение в рамках НСО.

В связи с этим стоит подробнее остановиться на требованиях Всемирной Организации Скаутского Движения к созданию НСО.

В соответствии со статьей V Конституции ВОСД членами ВОСД являются Национальные Скаутские Организации. Далее в Конституции ВОСД говорится: «Только одна национальная организация из какой-либо одной страны может быть принята в члены Всемирной организации. Национальная Скаутская Организация может состоять более чем из одной скаутской ассоциации, участвующей в федерации, основанной на общей скаутской цели. Каждая федерация ответственна за обеспечение выполнения всеми составляющими ее ассоциациями требований этой Конституции». Такова юридическая позиция.

Тем не менее, Всемирный Скаутский Комитет в 1992 году ввел интерпретацию данного положения, которая, в частности, гласит: «... на практике и с тех пор, как Всемирная Организация была создана, большинство её членов представляли только одну национальную ассоциацию. Федерации были приняты только в случае значительного культурного и, в частности, религиозного отличий, которые ясно оправдывают раздельное существование ассоциаций, составляющих их»<sup>18</sup>.  
 Что это означает? В действительности это означает, что, с юридической точки зрения, федерации возможны, но для их создания должны быть серьезные основания и до

*того, как ситуация сложится в пользу федерации, все должно быть сделано, чтобы избежать создания федерации. Следует сказать более ясно, эти серьезные основания должны быть выражены не в конфликте между лидерами, но в действительности должны существовать реальные различия в определенном социологическом контексте, проистекающие из принадлежности к различным религиям.*

Почему Всемирный Комитет настроен отрицательно по отношению к созданию федераций?

Весь опыт развития Скаутского Движения показывает, что практически нет федераций, которые в действительности функционируют как федерации. В этих условиях достаточно легко понять, почему Всемирный Комитет так неблагоприятно относится к организационной модели, которая на национальном уровне еще ни разу не была успешной.

Другой причиной для неблагоприятной позиции Всемирного Комитета в отношении федераций является тот факт, что Скаутинг привлекает сильные личности и что Скауты более чем кто-либо еще предрасположены к конфликту лидеров в своей среде. Это не означает, что единые скаутские организации не имеют таких проблем, но, по крайней мере, любой конфликт лидеров разрешается там в рамках единой организации. Этот аспект конфликта лидеров является одной из важнейших причин, который заставляет Всемирный Комитет неблагоприятно относиться к созданию федераций.

В странах, возникших на территории бывшего Советского Союза, данная позиция Всемирного Комитета имеет, кроме прочего, три последствия:

- Граждане, которые хотят быть членами ВОСД, должны принадлежать только к одной Национальной Скаутской Организации. ВОСД не может признать в какой-либо стране две или три Национальные Скаутские Организации. Она может признать одну Организацию, состоящую из нескольких ассоциаций (т. е. федерацию), если существуют уважительные <sup>и</sup> причины создания подобных отдельных ассоциаций.

- Лица определенного этнического происхождения, которые являются гражданами какой-либо страны и которые хотят стать членами ВОСД, могут сделать это, только став членами НСО этой страны. Они не могут принадлежать к Национальной Скаутской Организации другой страны, где их этническая принадлежность является преобладающей, но они могут получить определенную автономию в рамках НСО страны своего пребывания.

- Лица, постоянно проживающие в стране, гражданства которой они не имеют, как правило, имеют право стать членами НСО страны их пребывания. В исключительном случае они могут стать членами НСО страны своего происхождения, но только при выраженном на то согласии НСО страны их пребывания <sup>19</sup>.

### **Региональная скаутская организация**

Региональные скаутские организации могут быть созданы в соответствии с требованиями Конституции Всемирной Организации Скаутского Движения, соответствующими членами Всемирной организации, которые того желают, в границах географического региона, который время от времени определяется Комитетом Всемирной Организации. Не может быть более одной региональной организации в каждом регионе.

Другими словами, Всемирный Комитет обладает исключительной компетенцией создавать регионы, то есть определять их географические границы. Вместе с тем это не означает, что все Национальные Скаутские Организации должны принадлежать к какому-то региону. В действительности, поскольку признание со стороны ВОСД можно приравнять к «юридическому рождению» какой-либо НСО, принадлежность к какому-то определенному региону не является обязательной. (Кто-то может родиться и не принадлежать к какому-либо клубу, но нельзя быть членом клуба, не родившись). Другими словами, Национальная Скаутская Организация может принадлежать к ВОСД, однако она свободна, решить вопрос о своей принадлежности к региональной скаутской организации соответствующего географического региона, определенного Комитетом Всемирной Организации. Тем не менее, никакая НСО не может принадлежать к другому региону вне географического региона, определенного Всемирным Скаутским Комитетом.

Это положение указывает на то, что членство в ВОСД является прямым связующим звеном между НСО и Всемирной организацией, что обуславливает необязательность обращения через регион. Регион выступает всего лишь в качестве дополнительного инструмента, который позволяет ВОСД, как таковой, функционировать.

ВОСД не выступает федерацией регионов, она — Федерация НСО, которая определяет политику Движения на мировом уровне<sup>20</sup>.

### Из чего состоит регион

В Главе VII, статья XIX пункт 2, Конституции ВОСД говорится: «Каждая Региональная Скаутская Организация состоит из следующих органов:

- а) Региональной Скаутской Конференции, включающей всех членов Региональной Организации.
- б) Регионального Скаутского Комитета, избранного соответствующим образом Региональной Конференцией. Избранные в установленном порядке Председатели Региональных Комитетов могут участвовать в заседаниях Всемирного Комитета с правом совещательного голоса.
- в) Регионального Скаутского Бюро, действующего под руководством Регионального Директора. Региональное Бюро является также филиалом Всемирного Бюро, в соответствии со статьей XVI, параграф 2, настоящей Конституции. Региональный Директор назначается Всемирным Скаутским Бюро по согласованию с Региональным Комитетом, его содержание оплачивается Всемирным Бюро, и он подчиняется непосредственно Генеральному Секретарю, а также Региональному Комитету».

*Каковы Функции Региональной Конференции ?* В Конституции ВОСД записано: «Функциями Региональной Конференции являются:

- а) способствовать развитию Скаутского Движения в регионе, развивая дух братства, сотрудничества и взаимной помощи среди скаутских организаций региона.
- б) реализовывать функции, как они определяются конституциями или другими официальными документами, которыми руководствуется региональная организация.
- в) обеспечивать соответствующее исполнение решений и политик, принятых Всемирной Организацией в части, касающейся региона».

Как видно, положения Конституции достаточно ясно указывают на то, что желанием ВОСД является обеспечение того положения, когда Региональная

Конференция подчинена Всемирной Организации в тех вопросах, в которых Конференция обязана исполнять политику ВОСД в части, касающейся региона.

*Каковы функции Региональных Комитетов?* «Функциями Региональных Комитетов являются:

- а) Исполнять все функции, как они определяются конституциями или другими официальными документами, которыми руководствуется региональная организация.
- б) Действовать в качестве консультационного органа при Всемирном Комитете.
- в) Действовать в качестве консультационного органа при организациях-членах, запрашивающих консультацию и содействие».

Таким образом, Региональный Комитет является по своей природе консультативным органом: он консультирует Всемирный Комитет по региональным вопросам и консультирует организации-члены по всемирным вопросам. Региональный Комитет не имеет других функций, кроме тех, которыми Региональная Конференция наделяет его, и кроме упомянутых выше. В частности, он не имеет прямой операционной возможности в связях с НСО.

*Каковы функции Регионального Бюро?* «Функциями Регионального Бюро являются:

- а) Выступать в качестве Секретариата региональной организации.
- б) Выступать в качестве Секретариата Всемирной Организации в вопросах, связанных с регионом».

Эти положения Конституции ВОСД о Региональном Бюро должны рассматриваться в связи со статьей XVI, параграф 2, которая гласит следующее: «Всемирное Бюро состоит из международных штаб-квартир и тех Региональных Бюро, которые созданы в соответствии со статьей XIX настоящей Конституции». Это означает, что Региональное Бюро (по своему соответствию и принадлежности) в первую очередь имеет обязательства перед Всемирным Бюро, составной частью которого оно является. Это усиливается таким положением Конституции, в котором говорится, что Региональный директор «подчиняется непосредственно Генеральному Секретарю» и «... его содержание оплачивается Всемирным Бюро».

В свою очередь статья XVII (Функции Генерального Секретаря) гласит: «Функциями Генерального Секретаря являются:

1. Руководить работой Всемирного Бюро.
2. Назначать, курировать и увольнять штат Всемирного Бюро, как это требуется бюджетом, утвержденным Всемирным Комитетом».

Как уже указывалось выше, статья XIX, параграф 2 (в) Конституции ВОСД, говорит о том, что Региональные Директоры подчиняются Региональному Комитету, но эта связь имеет меньшую силу, чем определение того, что Региональный Директор «непосредственно подчинен Генеральному Секретарю». Тем не менее, эта статья уточняется в статье XX, параграф 3, который гласит: «Региональное Бюро является Секретариатом Региональной Организации».

*Что происходит, если всемирный и региональный уровни не достигают соглашения?*

1. Как уже говорилось, первой ответственностью Регионального Директора является ответственность перед Всемирным Бюро и перед Генеральным Секретарем. Это означает, что, если они выступают в качестве конфликтующих сторон или инструкции, которые он получает, входят в конфликт между собой, то есть, если, с одной стороны, инструкции, которые Региональный Директор

получает от Генерального Секретаря, входят, с другой стороны, в конфликт с инструкциями, которые он получает от Регионального Комитета, Секретарем которого он является, то этот конфликт не будет и не может разрешаться Региональным Директором (который может отдать приоритет только Всемирному Бюро и генеральному Секретарю), но должен быть обсужден между Генеральным Секретарем и Региональным Комитетом или Региональным Председателем. Если такое противоречие не разрешается прямыми переговорами между Генеральным Секретарем и Региональным Комитетом или его Председателем, вопрос переходит затем во Всемирный Скаутский Комитет, который принимает окончательное решение, при отсутствии высшей инстанции, кроме самой Всемирной Конференции.

Решение Всемирного Скаутского Комитета в вопросах конфликтующих инструкций является окончательным, за исключением того случая, если Региональный Комитет берет на себя ответственность оспорить это решение на Всемирной Скаутской Конференции, которая является высшим органом в принятии любого решения по всем вопросам.

Кроме того, статья XXI в отношении связей между региональными организациями и Всемирной Организацией отмечает, что:

2. «Конституции или другие уставные документы, управляющие региональными организациями, а также поправки к ним, должны быть одобрены Всемирным Комитетом перед тем, как войти в силу».
3. «В случае конфликта между обязательствами, вытекающими из настоящей Конституции, и обязательствами по Конституции или другими уставными документами, управляющими региональными организациями, обязательства, определяемые настоящей Конституцией, преобладают».

### **Всемирная Организация Скаутского Движения**

Всемирная Организация Скаутского Движения была создана в 1920 году руководителями существующих к тому времени Национальных Скаутских Организаций в ответ на призыв Роберта Баден-Пауэлом, провозглашенный им во время 1-го Всемирного Джамбори в Олимпии (Великобритания):

«Братья скауты, я призываю вас сделать торжественный выбор. Между народами мира существуют различия в мыслях и чувствах, так же, как и в языке и физическом аспекте. Война (речь идет о закончившейся в 1918 году 1-й Мировой войне – Н. А.) научила нас, что если одна нация желает навязать свою эгоистичную волю другим, то не избежать жестокого противодействия. Джамбори научило нас быть взаимотерпимыми и открытыми для обменов, только тогда симпатия и гармония будут среди нас. Если такова ваша воля, давайте уедем отсюда с твердой решимостью развивать у нас и наших ребят чувство товарищества, чтобы, посредством всемирного духа скаутского братства содействовать развитию мира и счастья во всем мире, доброй воли у всех людей.

Братья скауты, дайте ответ! Хотите ли вы объединиться для этого?»

Таким образом, Скаутское Движение, начавшееся снизу — по инициативе тысяч добровольцев, по их же инициативе приобрело организационные формы.

И сегодня те миллионы скаутов-добровольцев и профессиональных работников, которые уже в современных условиях участвуют в Движении и развивают организационную структуру Скаутинга, четко отдают себе отчет в том, что сочетание слов «организация» и «движение» в наименовании «Всемирная Организация Скаутского Движения» никоим образом не противоречит друг другу. Все они участвуют во Всемирном Движении, и каждый из них через принадлежность к своей Национальной скаутской организации соотносит себя с Всемирной организацией.

Идеей Баден-Пауэла было создание верного баланса в Скаутинге между «Организацией» и «Движением», и он был достигнут.

В современном Скаутинге сохранение этого баланса является одной из важнейших функций ВОСД. Вот как об этом говорит Ж. Морейлльон, Генеральный Секретарь Всемирной Организации Скаутского Движения: «Первичной, базовой целью «организованного» Всемирного Скаутинга является сохранение всемирной сплоченности нашего Движения, для того, чтобы обеспечить, всем, кто официально признан Скаутами, иметь единую цель, осуществлять свою деятельность на фундаментальных единых принципах и использовать единый Скаутский Метод.

На национальном уровне, где многие люди и целые группы могут спонтанно называть себя Скаутами, не имелось бы возможности определить, кто в действительности Скаут, а кто таковым не является, если бы не существовала Всемирная Организация с ее юридическим правом и моральным авторитетом давать (или не давать) имя Скаут <sup>21</sup>.

У многих, кто прочитал данную цитату, естественно может возникнуть вопрос: «В чем заключается юридический аспект необходимости существования ВОСД?»

И опять мы процитируем Ж. Морейлльона: «Когда мы говорим о необходимости существования ВОСД, мы должны думать об этом на двух уровнях: индивидуальных членов ВОСД, а также на уровне Национальных Скаутских Ассоциаций — членов ВОСД. В ВОСД членство бывает как индивидуальным, так и коллективным, что, как я думаю, является отличительной чертой Всемирного Скаутинга.

Индивидуальное членство основывается на личной приверженности Скаутскому обещанию, Скаутскому закону и Скаутским принципам. Конечно, членство в ВОСД на индивидуальном уровне может быть реализовано только через признанную Национальную Скаутскую Организацию, которая является единственным юридическим лицом, которое может иметь коллективное членство в ВОСД». Это необходимо каждой Национальной Скаутской Организации «...для того, чтобы получить признание ВОСД и через это поддерживать связи с международными организациями, такими как, например, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и др.»

Смысл и необходимость существования ВОСД заключается в служении своим членам, и Всемирная Организация имеет необходимые структурные и уставные элементы для того, чтобы делать это качественно и через Национальные Скаутские Организации развивать Скаутинг для большего числа молодых людей.

Однако все это имеет смысл, если скаутские лидеры будут оправдывать свое существование на национальном уровне через качество своей деятельности и свою приверженность Скаутингу. Всемирная Организация Скаутского Движения существует для Скаутов и Скауты, именно те, для которых «все это происходит»<sup>22</sup>.

Свою деятельность ВОСД строит на основе Конституции, которая четко прописывает организационные процедуры, способствующие развитию на демократических принципах Всемирного Движения скаутов.

## Цель Всемирной Организации Скаутского Движения

Конституция ВОСД (глава II, статья IV) определяет, что «целью Всемирной Организации является развитие скаутского движения во всем мире:

- а) содействуя единству и пониманию цели Скаутинга и его принципов;
- б) способствуя его распространению и развитию;
- в) поддерживая его особый характер».

Для организации деятельности, обеспечивающей достижение данной цели, образуются полномочные органы Всемирной Организации, каковыми являются:

- а) Всемирная Скаутская Конференция;
- б) Всемирный Скаутский Комитет; ,



в) Всемирное Скаутское Бюро.

## Всемирная Скаутская Конференция

Конституция ВОСД в главе IV очень четко прописывает статус Всемирной Скаутской Конференции, поэтому будет уместно просто процитировать некоторые положения ее статей.

Статья VIII. Состав.

1. Всемирная Скаутская Конференция является правящим органом Всемирной Организации и состоит из всех членов этой Организации.

Статья IX. Функции.

Функциями Всемирной Скаутской Конференции являются:

1. Рассмотрение политики и стандартов скаутского движения во всем мире и принятие действий во имя цели Всемирной Организации.
2. Формулирование общей политики Всемирной Организации.
3. Рассмотрение заявлений с просьбой о приеме в члены и принятие решения об исключении из членов.
4. Проведение выборов в соответствии с порядком, предусмотренным дополнительным регламентом.
5. Рассмотрение отчетов и рекомендаций, представленных Всемирным Комитетом. 6. Рассмотрение рекомендаций, подаваемых организациями-членами.
7. Рассмотрение предлагаемых поправок к данной Конституции и ее дополнительному регламенту.

Статья XI. Заседания.

1. Всемирная Конференция созывается каждые три года во время и в месте, которые конференция может определить.

Последняя (до выхода из печати данной книги) 35-я Всемирная Скаутская Конференция состоялась в 26-30 июля 1999 года в Дурбане (Южная Африка). На Конференции была выработана формулировка миссии (назначения) Скаутского Движения в современном мире. В этой связи официально в документах Конференции были определены новые элементы Скаутского Метода, которые получили следующую формулировку: «Поддержка взрослых» и «Символическая структура».

Очень важные события произошли на Конференции для региона Евразия. Официальное признание и поздравления с вступлением во Всемирную Организацию Скаутского Движения получили те Национальные скаутские организации региона Евразия, которые стали членами ВОСД за период после 34-й Всемирной Скаутской Конференции: Национальное Скаутское Движение Армении (вступление в ВОСД 1997 год), Организация Скаутского Движения Грузии (1997), Национальная Скаутская Организация Молдовы (1997), Ассоциация Скаутов Таджикистана (1997), Белорусская Национальная Скаутская Ассоциация (1998).

## Всемирный Скаутский Комитет

Всемирный Комитет является исполнительным органом ВОСД. Он рассматривает интересы всего Движения как целого, и его члены не считают себя и не должны никем считаться в качестве представителей какой-либо организации-члена или региона. Именно этому положению Конституции ВОСД о Всемирном Скаутском Комитете особое внимание было уделено на 35-й Всемирной Скаутской

Конференции, где было подчеркнуто следующее: «Мы (Всемирный Скаутский Комитет - Н.А.) - не Федерация регионов, и мы не хотим предоставлять квоты, расширять Всемирный Комитет и давать большее количество голосов самым большим по численности Национальным скаутским организациям или тем из них, кто платит наибольшие взносы. Ни одно из перечисленных не было бы верным решением. Лучшим способом избежать всего этого станет ситуация, когда все расы, все религии, все регионы, и оба пола будут представлены во Всемирном Комитете абсолютно справедливым и равноправным способом»<sup>23</sup>.

*Функции Всемирного Скаутского Комитета:*

1. Действовать от имени Всемирной Конференции в период между ее созывами, выполнять ее решения, рекомендации и политику, а также представлять ее на международных и национальных мероприятиях.
2. Содействовать развитию Скаутского Движения во всем мире посредством посещений, через переписку, организацию учебных курсов и других соответствующих мероприятий.
3. Консультировать и помогать организациям-членам в выполнении Цели, Принципов и Метода Скаутинга.
4. Рекомендовать принятие Национальных Скаутских Организаций, обращающихся с заявлением о приеме в члены, а также временно прекращать членство национальной скаутской организации.
5. Подготавливать повестку и процедуру заседания Всемирной Конференции, рассматривая предложения организаций-членов, и назначать Председателя и вице-председателя Всемирной Конференции.
6. Назначать Генерального секретаря Всемирной Конференции, а также его заместителя или заместителей; контролировать организацию работы Всемирного Бюро, утверждать бюджет бюро.
7. Брать на себя ответственность за сбор дополнительных фондов.
8. Утверждать Конституции или другие законы, определяющие деятельность региональных скаутских организаций.
9. Предоставлять консультативный статус.

Выборы во Всемирный Скаутский Комитет осуществляются на Всемирной Конференции по особой процедуре, обеспечивающей регулярную ротацию его членов. Каждый из членов Всемирного Скаутского Комитета возглавляет группу или комитет по направлениям стратегического развития Всемирного Скаутинга. В настоящее время таковыми группами и комитетами являются:

1. Группа воспитательных методов.
  - Комитет по молодежным программам.
  - Комитет по привлечению в Движение взрослых.
2. Группа финансов и поддержки Движения.
3. Комитет по аудиту.
4. Всемирный скаутский магазин (международные скаутские ресурсы).
5. Комитет по наградам.
6. Конституционный Комитет.
7. Группа по формированию стратегии Движения.

8. Всемирный консультативный Комитет по взаимоотношениям с WAGGGS (\*).
9. Группа координации с Всемирным Скаутским Фондом.
10. Группа «Цель — 2007» (подготовка к торжествам по случаю 100-летней годовщины Скаутского Движения).

## Всемирное Скаутское Бюро

Всемирное Скаутское Бюро — это секретариат Всемирной Организации Скаутского Движения и исполнительный орган Всемирного Скаутского Комитета. Его деятельность должна обеспечить выполнение решений Всемирной Скаутской Конференции и быть направлена на работу с запросами Национальных Скаутских Организаций — членов ВОСД. Бюро работает под руководством Генерального секретаря Всемирной Организации Скаутского Движения, которым в настоящее время является д-р Жак Морейлльон.

Всемирное Скаутское Бюро имеет свой центральный офис в Женеве (Швейцария), а также офисы (Региональные Бюро) в шести Скаутских Регионах.

Центральный офис в Женеве осуществляет работу в двух направлениях:

- воспитательные методы,
- финансы и поддержка Скаутского Движения.

На Всемирном Скаутском Бюро лежит и еще несколько важнейших закрепленных Конституцией ВОСД (глава VI, статья XVIII) функций. Данные функции Всемирного Бюро требуют особого внимания со стороны тех людей, кто готов начать развитие Скаутинга в тех странах, где он еще не существует, и тех организаций, которые еще не являются членами ВОСД. К таким функциям относятся:

- Способствовать развитию Скаутинга в странах, где он не существует, и помогать организациям, не являющимся членами, достичь необходимого уровня для получения членства во Всемирной Организации.
- Рассматривать заявления на вступление в члены, запросы на помощь и другие подобные обращения.
- Контролировать организацию международных и региональных скаутских мероприятий.
- Поддерживать отношения с международными организациями, чья деятельность, кроме всего прочего, связана с молодежью.

Региональное Бюро Евразия было создано как структура Всемирного Скаутского Бюро после принятия Всемирным Скаутским Комитетом решения в апреле 1997 года об образовании Региональной скаутской организации Евразия. Офис Регионального Бюро Евразия находится в Украине, Автономной Республике Крым, Ятлте-Гурзуфе.

## Литература:

1. Сборник документов Всемирной Организации Скаутского Движения. Конституция и регламенты Всемирной Организации Скаутского Движения. - Москва, 1991.
2. Морейлльон Ж. «Католики на службе воспитания в африканском Скаутинге». Речь на Международной Скаутской Католической конференции. - Уагадугу. Буркина Фасо, 13-16 октября 1994 года.
3. Специальное приложение к Newsletter № 29 Генерального представительства ВОСД в СНГ от 31 марта 1998 года.
4. С.М. Липсет. Политическая социология //Американская социология. Перспективы, проблемы, методы. /Сокращенный перевод с английского В.В.Воронина и Е.В. Зиньковского — «American Sociology»/ - М: Из-дво «Прогресс», 1972.
5. Толковый словарь по управлению. - М.: Издательство «Алане», 1994.
6. Немов Р.С. Психология: Учебник для студентов высших педагогических учебных заведений: В 3 кн. Кн. 1. Общие вопросы психологии. 3-е изд. - М.: Туманит, изд. центр ВЛАДОС, 1997.
7. Кубр М. Управленческое консультирование т.1 - М: Интерэксперт, 1992.
8. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. - М.: Экономика, 1993.
9. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., 1992.
10. Якокка Ли. Карьера менеджера. - Мн.: «Парадокс», 1996.
11. Санталайнен Т. Управление по результатам.- М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.
12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: Инфра-М, 1996.
13. Мескон М. Х., Альберт М. А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993.
14. Сэм Блэк. Паблик Рилейшнз. Что это такое? - М.: АСЭС-Москва, 1990.
15. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations.— С-Пб: Из-дво «Триз-шанс», 1995.
16. Брэддик У. Менеджмент в организации.- М.: «Инфра-М», 1997.
17. Шевандрин Н.И. Социальная психология в образовании: Учеб. пособие. Ч. 1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии.- М.: ВЛАДОС, 1995.
18. Макс Вебер «Хозяйство и общество». Сокращенный и адаптированный перевод с нем. Е. Ляпуновой под ред. Н. Головина // «Социологические исследования». 1988, № 5.
19. Кэхил Дж. Как сформировать команду менеджеров/Проблемы теории и практики управления.— № 2, 1993.
20. Столин В. Какой работник вам нужен? // Консультант директора.-№ 3, 1997.
21. «Интеграция служб медико-санитарной помощи» //Доклад исследовательской группы ВОЗ. 1996.
22. «Aids to Scoutmastership», Baden-Powell, World Brotherhood edition, 1944.
23. Report of Francisco S. Roman, Chairman of the World Scout Committee to the 35th World Scout Conference, July 1999, Durban, South Africa.

24. Webster's Revised Unabridged Dictionary. Version published 1913 by the C. & G. Merriam Co. Springfield, Mass. Under the direction of Noah Porter, D.D., LL.D. This version is copyrighted (C) 1996, 1998 by MICRA, Inc. of Plainfield, NJ. Last edit February 3, 1998.
25. R. M. Morse, Political Theory and the Caudillo, в: Hugh M. Hamill, Jr.(ed.), Dictatorship in Latin America, New York, Alfred A. Knopf, 1965, p. 62-67.
26. «Participation organisation» - C. Argyris - (Traduction Francaise) DUNOD 1970. Integration the individual and the Organization -Edition Wiley 605 3rd Avenue N.Y. 10158 USA.
12. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations. - С-Пб: Из-дво «Триз-шанс», 1995.
13. См.: «Интеграция служб медико-санитарной помощи»//Доклад исследовательской группы ВОЗ. 1996, с.31.
14. Морейлльон Ж. «Католики на службе воспитания в африканском Скаутинге». // Речь на Международной Скаутской Католической конференции. - Уагадугу. Буркина Фасо. 13-16 октября 1994 года.
15. Сборник документов Всемирной Организации Скаутского Движения. Конституция и регламенты Всемирной Организации Скаутского Движения. Статья 2, п.2. Скаутский закон.
16. Цит. по: Морейлльон Ж. «Католики на службе воспитания в африканском Скаутинге».
17. Как организовать скаутскую ассоциацию. Некоторые положения. // Сборник. Под ред.: А. Бондаря, Л. Бондарь. -Женева, 1993.
18. См.: Морейлльон Ж. «Католики на службе воспитания в африканском Скаутинге». // Речь на Международной Скаутской Католической конференции. — Уагадугу. Буркина Фасо. 13-16 октября 1994 года.
19. См.: Некоторые юридические и уставные аспекты Скаутинга в России и вокруг нее. // Памятная записка. — Всемирное Скаутское Бюро, 1993.
20. См.: Сборник документов Всемирной Организации Скаутского Движения. Конституция и регламенты Всемирной Организации Скаутского Движения. Глава III. Членство. - Москва, 1991.
21. Специальное приложение к Newsletter № 29 Генерального представительства ВОСД в СНГ от 31 марта 1998 года.
22. Специальное приложение к Newsletter № 29 Генерального представительства ВОСД в СНГ от 31 марта 1998 года.
23. Report of Francisco S. Roman, Chairman of the World Scout Committee to the 35th World Scout Conference, July 1999, Durban, South Africa, p.4.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА  
В СКАУТСКОМ ДВИЖЕНИИ

Книга подготовлена в Региональном Бюро Евразии

Всемирной Организации Скаутского Движения

Украина, Крым, Ялта-Гурзуф,

п/о 334264, а/я 26

Тел. + 380-654 36 39 40

Факс + 380-654 36 39 50

E-mail: [yalta@eurasia.scout.org](mailto:yalta@eurasia.scout.org)

Литературная редакция и корректура: В.И. Довбишенко



**Николай Алексеевич АкаТОВ** родился 26 октября 1960 года в городе Дубна Московской области.

Имеет высшее педагогическое образование. Окончил Московский областной педагогический институт им. У.К. Крупской по специальности учитель истории. С 1990 года принимает активное участие в возрождении Скаутского Движения в России. При его активном участии был проведен первый в современной России международный Скаутский лагерь с участием Скаутских Ассоциаций Австралии и Соединенных Штатов Америки — членов Всемирной Организации Скаутского Движения (1992 год, г. Дубна). В 1993 году был одним из инициаторов создания и учредителей Федерации православных следопытов. Входил в координационный Совет ФПС, где отвечал за разработку программ прогрессивного развития. Известен своей активной позицией в пропаганде

развития Скаутского Движения. Как представитель скаутских организаций России был приглашен для работы в Совете по делам молодежи при Президенте Российской Федерации.

Прошел курс обучения в Учебном скаутском центре Гилвелл-Парк (Великобритания). Является автором переводов известных скаутских учебников и методических пособий.

Особое внимание уделяет разработке программ, опирающихся на основополагающие Принципы Скаутского Движения и Скаутский Метод. Разработанная им программа проведения летних образовательных скаутских лагерей в 1996 году стала победителем конкурса программ оздоровления молодежи, проводимого Комитетом по делам молодежи Российской Федерации. Также является лауреатом конкурса образовательных программ для системы дополнительного образования, проводимого Министерством образования России в 1997 году.

В настоящее время продолжает работу по развитию программ, в основу которых заложены принципы Скаутинга. Программы, разработанные авторским коллективом, в который входит Н.А. Акатов, признаны в 1999 году как одни из наиболее перспективных для ведения воспитательной работы с молодыми людьми в России.

*Акатов Николай Алексеевич*

Россия, Московская обл., Дубна 141980 ул. Московская, д. 12, кв.21

Р.т.+0962166465

+09621 451 76

E-mail: ana@dubna.ru