

ҚЫЗМЕТТЕГІ КӨШБАСШЫЛЫҚ



ҚЫЗМЕТТЕГІ КӨШБАСШЫЛЫҚ

Авторлық құқық · 2019 Shepherds Global Classroom

Ағылшынша екінші басылымынан қазақ тіліне аударылған.

Барлық құқықтар қорғалған. Сынақ беттерін санамағанда, бұл кітаптың ешбір бөлігін Shepherds Global Classroom (SGC) жазбаша рұқсатынсыз кез келген тәсілмен (электрондық, механикалық, фотокөшіру, жазу немесе басқа жолмен) көшіруге немесе беруге болмайды. Біздің SGC ағылшын тіліндегі оқу бағдарламамызды сатып алған сайын бізге осы оқу бағдарламасын бүкіл әлемдегі мәсіхші көшбасшыларына аударуға және таратуға мүмкіндік береді. SGC-ге хабарласу немесе осы әсерлі мақсат-аяны үшін қайырымдылық жасауға мына сайтқа өтіңіз: www.shepherdsglobal.org.

Егер басқаша көрсетілмесе, барлық дәйексөздері Киелі кітаптан «Орта Азия баспасы» нұсқасынан алынған. Авторлық құқығы © 2010, Қазақша аудармасы «Орта Азия баспасы» ЖШС. Рұқсат бойынша пайдаланылады. Барлық құқықтар қорғалған.

Жетекші жазушы: доктор Стивен К. Гибсон

Мазмұны

Курсқа шолу.....	5
1. Көшбасшылықты анықтау	7
2. Көшбасшыға қойылатын Киелі Кітаптағы талаптар.....	13
3. Көшбасшылықтың маңыздылығы	22
4. Көшбасшының қалыптасуы	30
5. Қызметші көшбасшы.....	38
6. Мінезге негізделген көшбасшылық	48
7. Жеке басымдықтар.....	56
8. Көшбасшылықтың деңгейлері.....	66
9. Байланыс және Берілу.....	74
10. Команда құру.....	84
11. Мақсаты бар қызмет	92
12. Өзгерісті басқару	102
13. Көшбасшылардың дамуы	112
14. Мәдениеттердің қиылысуы	122
15. Жұмысқа кері байланыс.....	130
16. Көпшілік алдында сөйлеу.....	138
17. Жеке мәселелер: ақша, уақыт және киім.....	146
Қызметті жаңғырту процесі	158
Ұсынылатын ресурстар	164
Тапсырмаларды бағалау кестесі	166

Курсқа шолу

Курстың сипаттамасы

Бұл курс қызметтегі мәсіхші жетекшілерге арналған, бірақ кез келген көшбасшылық рөлге қолданылатын қағидаларды пайдаланады. Бұл сенімділіктің көшбасшылықтың негізі екенін көрсетеді. Әлеуетті басшы лауазымды қызметке келгенге дейін өзінің қабілеті мен мінезін дамытып, ықпалын арттыруды үйренеді. Көшбасшылар құндылықтарды ашу, мақсатты жүзеге асыру, көзқараспен бөлісу, мақсаттарға жету қадамдарын қою, стратегияны жоспарлау, әрекет ету және жетістікке жету үдерісі арқылы өз ұйымдарын қалай басқаруға болатынын үйренеді.

Курстың мақсаттары

1. Көшбасшылықты жеке ықпал ретінде анықтау.
2. Сенімділікті көшбасшылықтың негізі ретінде тану.
3. Көшбасшыларға арналған Киелі Кітаптағы талаптарды білу.
4. Жетекші болғандар үшін басшылық ету.
5. Табысқа жету үшін жеке басымдықтарды басқару.
6. Адамдарды мақсатқа толығымен ұмтылуға ынталандыру.
7. Топты дамытуға және басқаруға дайындалу.
8. Ұйымның мақсат-аянын, мақсаттарын және стратегиясын жоспарлау.
9. Көшбасшылықтан мәдени перспективаларды көру.
10. Сөйлеуге, уақытқа, ақшаға және киімге қатысты қағидаларды қолдану.

Топ жетекшілеріне түсініктемелер мен нұсқаулар

Әр сабаққа арналған нұсқаулар курсивпен басылған.

► таңбасы **талқылау сұрағының** алдында келеді. Топ жетекшісі сұрақ қойып, студенттерге жауапты талқылауға уақыт беруі керек. Егер бір студент әдетте бірінші болып жауап берсе немесе кейбір студенттер үндемесе, жетекші сұрақты біреуге бағыттай алады: «Игорь, бұл сұраққа сен қалай жауап берер едің?»

Курста көптеген **Киелі Кітаптаға жазбалар** қолданылады. Сыныпта дауыстап оқылатын үзінділер көрсеткі нүктелерімен белгіленеді ►. Басқа уақытта мәтінге сілтемелер жақша ішінде беріледі. Мысалы: (Қорынттықтарға 1-хат 12:15). Бұл сілтемелер мәтіндегі мәлімдемелерді дәлелдейді. Жақшадағы үзінділерді үнемі оқу міндетті емес.

Кей кезде тарихтағы **атақты көшбасшының дәйексөзі** блокта беріледі. Топ блоктағы дәйексөзге келгенде, топ жетекшісі студенттен дәйексөзді оқып, түсіндіруді сұрауы мүмкін. Біз бұл көшбасшылардың жасаған және үйреткен нәрселерімен міндетті түрде келісе бермейміз, бірақ біз олардың үлгілерінен сабақ аламыз.

Әр сабақ **тапсырмалармен** аяқталады. Тапсырмалар келесі сабақ уақытына дейін орындалып, хабарлануы керек. Егер студент тапсырманы орындамаса, оны кейінірек орындай алады. Дегенмен, жетекші студенттерді тапсырмаларды уақытылы орындап отыруға ынталандыруы керек. Әр сабақтың 3-ші тапсырмасы – сабақтан белгілі бір ойларды жаттау.

Әр сабақтың басында топ жетекшісі өткен сабақтың жазбаша тапсырмаларын жинауы керек. Жетекші сыныпта талқылау үшін 1-тапсырмаға жазылған абзацтардың кейбірін таңдай алады. Сондай-ақ әрбір сабақтың басында әрбір студент алдыңғы сабақтың 3-тапсырмасының мазмұнын жаттағаны бойынша жазуы қажет. Содан кейін барлығы олардың маңыздылығын түсінетініне көз жеткізу үшін сынып осы есте қалған мәлімдемелерді қысқаша талқылауы керек.

Егер студент **Shepherds Global Classroom сертификатын** алғысы келсе, ол сынып сессияларына қатысып, тапсырмаларды орындауы керек. Курстың соңында орындалған тапсырмаларды жазуға арналған бет беріледі.

Курс мақсатының бірі – студенттерді мұғалім болуға дайындау. Топ жетекшісі студенттерге оқыту дағдыларын дамытуға мүмкіндік беруі керек. Мысалы, топ жетекшісі кейде студентке сабақтың қысқаша бөлігін топқа үйретуге мүмкіндік беруі керек.

17-сабақтан кейін «Мақсат-аянды құру» деп аталатын уағыз. Көшбасшылық туралы бұл уағызды курстың кез келген уақытында қолдануға болады және бұл қауымдарда уағыздау немесе көшбасшылық топтарға сабақ беру үшін қолжетімді.

1-САБАҚ

Көшбасшылықты анықтау

Кіріспе

Бір топ балалар бірге ойнап жүр. Джон, “Келіңдер, футбол ойнайық деді.” Бірақ оның сөйлегенін ешкім байқамаған секілді. Содан кейін Тим, “Джордж, ана таяқтарды ал, біз олармен сарбаздарды ойнаймыз деді.” Джордж таяқтарды алды, ал қалған балалар көп ұзамай оның артынан еріп, сол ойынды ойнады.

► Бұл топтың көшбасшысы кім, Джон ба әлде Тим бе? Көшбасшы деген кім? Неліктен біз көшбасшылық билік лауазымын білдірмейді деп айтамыз?

Көшбасшылықтың анықтамасы

Кейде басшы лауазымындағы адам іс жүзінде басқаратын адам емес. Кейде адамдар билік лауазымы жоқ адамдардың артынан ереді. Бұл көшбасшылықтың лауазымнан да жоғары екенін көрсетеді.

Көшбасшы - көшті басқаратын адам.

Көшбасшылық көшке әсер ету.

Сіз әр уақытта басқа адамдардың жеке өмірінде немесе кәсібінде мақсатқа жету үшін, олардың ойларына немесе әрекетіне әсер етуге тырысқан сайын сіз көшбасшылыққа қатысасыз.¹

Қарапайым мысалдар

Зауыт басшысы жаңа саясат туралы хабарлайды. Ол кеткенде жұмысшылардың біреусі қалғандарына сол саясатпен қалай жұмыс істейтіндерін түсіндіреді.

Автобуста бір топ адам келе жатыр. Бір кезде көлік бұзылды. Сонда жолаушылардың біреусі тасымалдаудың басқа нұсқаларын іздеп, амал жасайды.

Бағушы қауым мүшелеріне қауымның міндеттерін айтады. Қауым мүшелері тыңдайды, бірақ жөнді түсінбейді. Олар қалай істеу керектігін түсіндіретін белгілі бір адамды күтеді.

Осы мысалдарда көшбасшы кім? Басқа адамдарды жетелей алатын адам.

¹ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 10

Біз көшбасшылықтың не екенін анықтадық. Бірақ біз жақсы көшбасшы немесе ұзақ мерзімді тиімді көшбасшы дегенге әлі анықтама берген жоқпыз. Көшбасшының әрекеті дұрыс немесе қате болуы мүмкін, сонымен қатар жақсы немесе жаман нәтижелерге әкелуі мүмкін. Ол адамдар тез еретін көшбасшы болуы мүмкін, бірақ олардың үміттерін ақтамауы да мүмкін. Оның жаңа ізбасарларды жиі тартатын үлгісі болуы мүмкін, бірақ көп ұзамай оларды жоғалтуы мүмкін.

Егер адам маңызды, батыл шешімдерді қабылдап, адамдар оның артынан ерсе, ол сол уақытта көшбасшы болып саналады. Адам белгілі бір уақытта ғана көшбасшы болуы да мүмкін. Адам өзінің нақты қабілеттеріне байланысты белгілі бір жағдайларда көшбасшы болып, басқа жағдайларда бола алмауы мүмкін.

Егер біз көшбасшылықты әсер ету ретінде анықтасақ – Иса барлық уақыттағы ең ұлы көшбасшы. Миллиондаған адамдар оның ілімін ұстанады. Әлем бойынша оның өсиеттерін ұстануға арналған көптеген мекемелер бар.

Иса көшбасшылық – қызмет деп анықтама берді (Матай 20:25-28). Бұл анықтама бойынша да, Иса барлық уақыттағы ең ұлы көшбасшы, өйткені Ол үлкен қызмет атқарды – құтқарылу сыйлады.

Көшбасшы лауазымнан жоғары

Ресми лауазым сізге билік жүргізуге мүмкіндік береді, бірақ сізді автоматты түрде көшбасшы қылмайды.

Көшбасшы лауазымына ие болғандықтан ғана өзіңізді көшбасшы санамаңыз, әсіресе егер ол лауазымға сізді сіз жетелейтін адамдар сайламаса. Лауазым – бұл көшбасшылыққа апаратын есік. Лауазым сізге көшбасшы болуға мүмкіндік береді, бірақ сізді көшбасшы етпейді.

► Мына тұжырымды түсіндіріңіз: “Лауазым – бұл көшбасшылыққа апаратын есік.”

Егер адам өзі басқаратын адамдарға, “Мен басшымын” немесе “Мен жетекшімін,” десе, ол бұл мәлімдемені адамдар оны көшбасшы ретінде мойындамағандықтан айтады. Өйткені ол көшбасшы болса да, адамдар оның артынан ермейді. Сондықтан ол өзінің лауазымын қолдануға тырысады, себебі оның адамдарға әсер етуге күші жеткіліксіз.

► Мына тұжырымды түсіндіріңіз: “Ешқашан адамдарға сіздің олардың көшбасшысы екеніңізді еске салудың қажеті жоқ.”

Самуил Израилде патша тағайындалғанға дейін атақты пайғамбар және діни қызметкер болды. Ол адамдарға төреші ретінде қызмет етті. Самуилдің жасы ұлғайған кезде, ұлдары оның әділ үлгісін ұстанбағандықтан, халық Самуилдан оларға жаңа патша тағайындауын сұрады. (Патшалықтар 1ж 8:5)

Біз Самуилдің ықпалын және беделін халықтың патшаны тек ол тағайындай алатынын білетіндіктерінен көре аламыз. Халық басқа жолмен патша тағайындауға тырыспады.

Самуил Саулдың патша болатынын хабарлағанда, халық Сауылды қабылдамады; бірақ патша тағайындауға Самуилдан беделді адам табылмады.

Самуил өзінің даналығы мен мінез-құлқының негізінде адамдарға ықпал етті. Самуилдің ұлдары мұндай қасиеттерге ие болмағандықтан, халық оларды қабылдамады. Қабілеттілік жақсы қасиетті алмастыра алмайды.

Көшбасшылық өнімді болудан артық

Продюсер – жақсы жұмыс істеп, өзінің күш-жігерімен алға қойған мақсаттарына жететін адам. Продюсер ұйымның маңызды мүшесі. Кез келген ұйым продюсерге тәуелді.

Көшбасшы басқаларға әсер етіп, бірлесе жұмыс істеу арқылы қойылған мақсаттарға бірге жететін адам. Егер көшбасшы продюсердің қызметтеріне назар аударып бастаса, ол көшбасшы рөлін атқара алмайды, өйткені көшбасшының міндеті жақсы жұмыс істеу ғана емес, сонымен қатар басқалардың бірлесе отырып, жақсы жұмыс істеуін қадағалау.

“Ұлы көшбасшы міндетті түрде үлкен істер істейтін адам емес. Ол басқа адамдарды үлкен істер жасауға итермелейтін адам.”

- Рональд Рейган

Өндірушілер	Көшбасшылар
Продюсер өз жұмысына жауапкершілікті сезінеді.	Көшбасшы басқалардың істегені үшін жауапкершілікті сезінеді, өйткені ол оларға әсер ете алатынын біледі.
Продюсер тапсырманы орындауға бар күшін салады.	Тапсырманы орындау үшін көшбасшы өзінің және басқалардың күш-жігерін біріктіреді.
Продюсер өзінің жетістіктерін үнемі толықтырып отырады.	Көшбасшы өз жетістіктерін ұжыммен бірге көбейтеді.

Егер ұйым орындайтын жұмыстың көп бөлігін сіз орындасаңыз, сіз қажетінше басшылық жасай алмайсыз. Егер сіз әрқашан ұйымның міндеттерін жасаудан қолыңыз босамаса, онда сіз көшбасшының міндеттерін дұрыс атқара алмайсыз.

► Өзіңіздің міндеттеріңіз бен мақсаттарыңызды тексеріңіз. Сізде продюсердің қандай қасиеттері бар? Сізде көшбасшының қандай қасиеттері бар?

Көптеген адамдар көшбасшының уақытты қалай пайдаланатынын түсінбейді. Егер ол үлкен ұйымды басқаратын болса, оның атқаратын белгілі бір міндеттері бар шығар.

Мысалы, бір ірі бизнестің бас директоры бар. Ол жаңа жұмыскерлерді жұмысқа алмайды, өйткені ол міндетті атқаратын басқа адам бар. Ол техникаға жауап бермейді, материалдарды сатып алмайды, бұзылған нәрсені жөндемейді, шығаратын өнімдерді сатпайды. Көптеген адамдарға ол тек қоңырауларға жауап беріп, кездесулер ғана ұйымдастыратын сияқты болып көрінуі мүмкін. Ол жұмысқа бірнеше күн келмесе де, ештеңе өзгермес еді.

Алайда, бас директор бұл процестердің өзара қалай байланысатынын көрсетеді. Ол жаңа менеджерларды тағайындап, олардың өз міндеттерін атқара алатынына көз жеткізеді. Ол ең маңызды нәрселерді ескере отырып, жақсы нәтиже беретін жүйелерді құрастырады. Ол бизнестің мәдениетін қалыптастырады. Онсыз бұл бизнес баяғыда құлар еді.

Шағын ұйымдарда көшбасшы қажет нәрсенің барлығын жасауға дайын болуы керек. Сонымен қатар, ол әрқашан міндеттерді атқаруға дайын, жауапты, қабілетті адамдарды іздеп отыруы керек.

Өзгеріс болып жатқан ұйымдарда көшбасшы адамдардың өзгерістің қалай болып жатқанын түсінетініне көз жеткізу үшін әр бөлімнің жұмысына қатысқаны жөн. Дегенмен, ол бөлімді оның тұрақты қатысуынсыз басқаруға қабілетті адамдарды дамытуы керек.

Бағушы қауымның мүшелерінің қажеттіліктеріне қызмет етуге дайын болуы керек және ешқандай жұмысты өзінің мәртебесінен төмен қоймауы керек. Бірақ ол басқаларды қауымды жүргізуге, қызмет алуға шақыруы керек, әйтпесе қауым бағушының істеп жүрген қызметімен ғана шектеліп қалады.

► Көшбасшы үшін "басқаруға тым бос емес" деген нені білдіруі мүмкін?

Көшбасшының қасиеттері

Біз көшбасшылықты оның ең негізгі түрінде ықпал ету деп сипаттадық. Көшбасшы – адамдарды жетелей алатын адам. Алайда, егер адам ұзақ уақыт топтың немесе мекеменің көшбасшысы болса, онда ода кем дегенде төрт мынадай қасиеттер бар.

(1) Көшбасшының беделі бар.

Беделі бар дегеніміз адамдар оның еркіне өз еркімен немесе еріксіз бағынатындығын білдіреді. Адамдар ерікті түрде бағынатын көшбасшы көбірек билікке ие, өйткені амалсыздан бағынатын адамдар жұмысқа толықтай берілмейді. Олар мақсатқа жету үшін өздерінің күш-жігері мен қабілеттерін пайдаланбайды.

(2) Көшбасшыға жауапкершілік жүктеледі.

Көшбасшы топты табысқа жеткізетін білім, қабілет және әдістерге ие болуы керек. Егер топ жетістікке жетпесе, оған көшбасшы кінәлі. Ол топтың жетістікке жетпегеніне басқаларды кінәлай алмайды. Басқаларына маңызды шешімдерді қабылдатқызып, шыққан нәтижелерді солардың мойнына жүктеп қоя алмайды.

Понти Пилат Яһудеяның Рим патшасы болған. Ол бүліктерді басу үшін тағайындалды. Пилат билік еткен кезде қателіктер жіберді. Ол Рим оның басқаруын құптамайды деп алаңдады.

Исаны бүлік шығарды деп айыптаған кезде, Пилат Оның кінәлі екеніне сенбеді. Алайда еврей басшылары революционерді өлім жазасына кеспесе, Пилаттың үстінен шағымданатындарын білдірді. (Жохан 19:12).

Егер олар шағымданса, Пилат жағдайының қиын болатынын білді. Сондықтан ол жазықсыз адамды өлім жазасына кесуге шешім қабылдады.

Пилат бұл оның шешімі екенін жоққа шығаруға тырысты. Ол еврей басшыларының алдында қолын жуды, бұл рәсім оның кінәлі емес екенін білдірді.

Шындығында, көшбасшы өзі қабылдайтын шешімдер үшін басқаларды кінәлай алмайды. Егер ол басқаларға өзі үшін шешім қабылдауға мүмкіндік берсе, ол бәрібір де кінәлі.

Көшбасшы кез келген міндеттерді басқаларға жүктей алады, бірақ ұйымның нәтижелеріне ол жауапкершілік алады. Ол ұйымның сәтсіздігіне басқаларды кінәлай алмайды. Көшбасшы ұйымның барлық бөліміне жауапты.

Бағушы қауымдағы музыка стиліне көптеген шағымдар алды. Ол бұл нәрсеге мадақтау тобының жетекшісі жауапты екенін айтты. Ол жауапкершілікті басқа адамға аударып жіберді және бұл дұрыс болмады, өйткені мадақтау тобының жетекшісін бағыттау да қауымның бағушысының міндеті.

(3) Көшбасшы өзі басқаратын адамдардың алдында жауапты.

Оның көшбасшылығы көпшіліктің қолдауына байланысты. Егер оның басшылығы жақсы нәтиже бермесе, онда ол беделінен айырылып, ықпал ете алмайды. Ол көшбасшы болып қалса да, адамдар басқа біреудің артынан еріп кетуі мүмкін.

► Егер көшбасшы билікті пайдаланса, бірақ жауапкершіліктен қашып, есеп беруге тырыспаса не болады?

(4) Көшбасшыда перспектива бар.

Ол кішігірім жеңістер мен жеңілістерді оны негізгі мақсатынан алшақтатуына жол бермейді. Ол сәтсіздіктер үшін көңілін түсірмейді. Ол кез келген нәрсені құрбан етуге дайын. Егер ол құрбан етуге тым көкірек немесе керісінше әлсіз болса, онда ол жетістіктерге жете алмайды.

Ел басқыншы әскерден қорғанды. Патша ұзақ жылдар бойы билік жүргізді және адамдар оны жақсы көрді және оған сенді. Патша басқыншы әскердің генералынан хабар алды: Ол патшаны үш ұлымен бірге шығуға және онымен және оның үш адамымен бірге соғысуға шақырды. Генерал егер патша келіспесе, онда бұл нәрсе патшаның қорқақ екенін білдіреді деді.

Патша бұл шақыртуды қабылдаса, өзінің ұятқа қалатынын сезінді. Сондықтан өзінің батылдығын дәлелдеу үшін ұлдарымен бірге шайқасуға кетті. Шайқаста патша және

оның ұлдары қаза тапты; халық басшысыз қалды және басқыншы әскер елді жаулап алды.

Жаулап алынған елден шыққан ақын осы оқиғаны жазды: ол патшаны жоқтап, бостандықтан айырылғандарына қатты қайғырды. Ол патшаның қателескенін айтты, өйткені патша тәкаппар болды. Алайда, өзінің батылдығын дәлелдеу үшін, бүкіл халықты тәуекелге тігуге құқығы жоқ еді. Патшаның міндеті халықты басқару еді. Алайда патша шайқасуға кеткен кезде көшбасшы міндеті туралы ұмытып кетті.

► Ақынның патшаны қателесті дегені дұрыс болды ма?

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз. Бұл сұраққа барлық студенттердің жауап беруі міндетті емес. Студенттерге жауап беруге қолайсыз болатын сұрақтар қойып, қинамаңыз. 2-тапсырма оларға көбірек ойланып, өз ойларын жазуға мүмкіндік береді.

Бес Қорытынды мәлімдеме

1. Көшбасшы – көшті басқаратын адам.
2. Көшбасшылық – әсер ету.
3. Лауазым – көшбасшылыққа апаратын есік.
4. Көшбасшы жәй ғана продюсер бола алмайды.
5. Көшбасшылыққа бедел, жауапкершілік, есеп берушілік және кең перспектива қажет.

1-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 1-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Тімотеге 1-хат 3:1-13, Титке 1:5-11 және Елшілердің істері 6:1-6 оқып шығыңыз. Қызметтегі жетекшілерге қойылатын талаптар туралы өз ойыңызды жазыңыз.

2-САБАҚ

Көшбасшыға қойылатын Киелі Кітаптағы талаптар

Кіріспе

Кейбір адамдар Құдай үшін бәріміз бірдей маңызды болғандықтан, қауымда басшы болмау керек деп санайды. Көптеген адамдар көшбасшылыққа жақсы қарайтындарын айтады, бірақ іс жүзінде олар кез келген рухани биліктен босатылғандай әрекет етеді.

► Киелі Кітап қауымда басшы болу керек деп үйретеді ме? Мысал келтіріңіз.

Киелі Кітаптың көптеген жерлерінде қауымдағы көшбасшылық туралы айтылады.² (Кейбір мысалдар Еврейлерге 13:7, 17; Титке 1:5; Римдіктерге 12:8; Қорынттықтарға 1-хат 14:40; және Тимотеге 1-хат 5:17.)

Көшбасшылықты ықпал ету ретінде анықтау қауымдағы көшбасшылықтың рөлдерін көруге көмектеседі. Қауым өз мақсаттарына жету үшін, Құдай жетекшілерді белгілі қызметтерге шақырады және тағайындайды және оларға басқару мүмкіндігін береді.

► Студент топқа Ефестіктерге 4:11—12 үзіндісін оқып шықсын.

Қауымдағы барлық қызметті бұл тізімге жатқызуға болмайды. Мысалы, музыкант немесе мадақтау тобының жетекшісі бұл қатарға кірмеуі мүмкін. Дегенмен, әрбір қызмет қауымның мақсаттарын орындауға бағытталуы керек.

Көшбасшының рөлі уағыздау, тәлім беру және Ізгі Хабар айтумен ғана шектелмейді. Қауымда қызметтер әлдеқайда көп. Қауымдағы адамдар күнделікті қажеттіліктерді қамтамасыз ету үшін бірге жұмыс істейді. Адамдарды бау-бақшаға арналған жабдықтармен бөлісуге шақыратын адам қауымның мақсатын орындауға көмектеседі. Қауымдағы міндеттер қауымдағы қызметтерден тыс атқарылатын қызметті қажет ететіндігін көрсетеді.

“Мен Құдайдан көмек сұрайтынмын. Одан кейін мен Оған қалай пайдалы бола алатынымды сұрадым. Ақырында мені Өзінің ісіне пайдалануын өтіндім. ”

- Д. Хадсон Тейлор

²Егер топтан бір адам қауымда басшылық қажет емес немесе Киелі кітапқа сай емес десе, топ жақшада тізімделген жазбаларды зерттей алады. Бұл нәрсеге көп уақыт бөлмеуге тырысыңыз.

Көшбасшыны таңдаудағы қиындықтар

Бұл сабақта біз зерттейтін жазба бағушылар мен диакондарға қатысты. Дегенмен, қойылатын талаптардың көпшілігі қабілеттерге емес, мінезге байланысты. Барлық мәсіхшілер осы жерде сипатталатын мінезге ие болуы керек. Көшбасшылар осындай мінезге ие болса, жақсы болар еді. Әрбір қасиетке назар аударып, оның адамға әсер етудегі маңыздылығын елестетіп көріңіз.

Елші Пауыл жаңа қауымдарға жетекшілер тағайындап отырды (Елшілердің істері 14:23). Бұл жетекшілердің көбісі жақында ғана сенімге келген адамдар еді. Олар жетекшіге қойылатын талаптарға сай емес еді, бірақ Пауыл ең жақсы деген жетекшілерді тағайындады. Олар дамуға мүмкіндігі бар адамдар еді. Құдай талаптарға сай емес, бірақ Мәсіхке және қызметке толықтай берілген адамды пайдалана алады.

Бізде бағушылар мен диакондарға қойылатын талаптар туралы екі үзінді бар. Оларды елші Пауыл Тимоте мен Титке жазған. Тимоте Ефес қауымына, ал Тит Криттегі қауымға жетекшілік етті. Олар жергілікті қауымдарға жетекшілер тағайындау қызметін атқарды.

► Студент топқа Тимотеге 1 хат 3:1-7 үзіндісін оқып шықсын.

Бағушының қасиеттері

(1) Кінәратсыз

Бағушы дұрыс емес істер жасай алмайды. Бағушы басқаларға бір нәрсе үйрету үшін, бірінші өзі үйрететін нәрсеге сай болуы керек. Бағушы мәсіхшіге сай өмір сүруі керек. Бұл қауым оған сенім артуы және қоғамда басқаларға жақсы куәлік болуы үшін қажет.

Салыстырмалы түрде жақында ғана құрылған қауымда, бағушы тәжірибесі көп емес мәсіхші болуы мүмкін. Оның бойында бағушыға тән барлық қасиеттер болмауы мүмкін, бірақ ол өмірін Құдайға арнаған және қателіктерін мойындауға және мінез-құлқын түзетуге дайын адам болуы қажет.

Азиядағы бір ауылда Құдай бір бағушыны өз ісіне бірнеше жылдар бойы қолданған еді. Бағушының жетістігі оны мақтаншақтық пен рухани бейқамдыққа итермеледі. Бір күні түнде бір жас әйел оған мотоцикл айдап қайтуды өтінді. Бұл оны азғырып, қоғамдағы беделіне нұқсан келтіретінін білсе де, ол бұған келісті. Қауымның мүшелері бұл туралы білгенде, оған деген сенімдерін жоғалтты. Ақырында ол қызметтен кетуге мәжбүр болды. Құдайдың рақымымен бұл бағушы Құдайдың және өзі ренжіткендердің алдында кішірейді. Ол өзінің рухани тәлімгерінің бақылауында болып, одан тәртіптік шаралар қабылдады. Бірте-бірте оған деген сенім қайта артып, оның қызметінің тиімділігі артты.

► Көшбасшыға сенім артпаса не болады?

(2) Әйеліне адал

Әлемнің көптеген елдерінде көп әйел алу қалыпты әдетке айналған. Құдайдың жоспары бойынша ер адамның бір әйелі болуы қажет. Бағушылар бұл жағынан үлгі көрсетуі керек. Бұл талап бағушы жақсы күйеу болу үшін барын салу керек дегенді білдіреді. Ол әйелін сүйетін және әйеліне адал адам болуы қажет.

(3) Салауатты (қырағы)

Бағушыны қойларын күзететін шопанмен салыстыруға болады. Ол өз қауымының қорғаушысы. Ол жалған ілімдер мен теріс әсерлерден сақ болуы керек. Ол қауым мүшелерін өздерінің ілімдеріне сенімді болуды үйретуі қажет және адамдарға рухани қауіп туралы ескертуге дайын болуы керек. Ол қауымда қате ілімдердің таралуына жол бермеуі қажет.

(4) Байсалды

Бағушы өзінің қызметіне байыпты қарау керек. Ол тез және эмоцияда шешім қабылдайтын импульсивті адам болмауы керек. Ол маңызды мәселелер туралы сабырлы түрде ойлана білуі керек. Сонымен қатар ол жеке мәселелер мен уайымдардың, ойын-сауықтың немесе басқа да азғырулардың оны қызметтен алшақтатуына жол бермеуі қажет.

“Маған күнә жасаудан басқа
ешнәрседен қорықпайтын,
Құдайдан басқа ешнәрсені
қаламайтын жүз
уағыздаушыны көрсетіңіз.
Олар тозақтың есіктерін
шайқайды және жерде
Аспан патшалығын
орнатады”

- Джон Уэсли

(5) Әдепті

Бағушы әдепті болуы қажет. Ол тұрпайы әрекеттер жасай алмайды. Оның мінез-құлқы өзі үйрететін қағидаларға сай болуы керек.

Бағушы өзі қызмет ететін жердің әдет-ғұрыптарын құрметтеп үйренуі керек. Егер ол біреуді ренжіткен болса, ол кішірейіп, кешірім сұрауға дайын болуы қажет.

(6) Қонақжай

Қонақжай болу – жолға шыққан, тамақ пен жатын жерді қажет ететін адамның қажеттіліктерін қанағаттандыру. Бағушы басқалардың қажеттіліктеріне жауап беретін адам болуы керек. Ол әрдайым бөлісуге дайын болуы қажет, тіпті бірінші рет кездескен адамдарға ашық болып, көмектесуі керек.

► Неліктен бұл қасиет көшбасшы үшін маңызды?

(7) Қабілетті оқытушы

Бағушы шындықты адамдарға түсінікті болатындай қылып жеткізуі керек. Ол оқуға және өзін-өзі дамытуға жауапкершілік алуы қажет.

(8) Арақ-шарапқа құмар емес

Бағушы арақ-шараптың әсерінде болмауы қажет. Оның мінез-құлқы арақ-шараптың әсерінде тұрған адамға ұқсамауы керек. Бұл қағида осыған ұқсас әсер беретін кез келген басқа затқа да қолданылады.

(9) Қатыгез емес

Бағушы қалаған нәрсесін күш көрсетіп алмауы қажет. Ол жамандыққа жамандықпен қайтармауы керек. (Сондай-ақ Тімотеге 2-хат 2:24—25 қараңыз.)

► Бағушы ашуын дұрыс түрде қалай көрсете алады?

(10) Ашкөз емес

Бұл дүниенің адамдары пайда табу үшін айтқанын қалай болса да өзгертуге дайын. Заңгерлер, сатушылар немесе саясаткерлер сияқты белгілі бір кәсіптегі адамдар басқа адамдарға ұнау үшін шындықты өзгертуге тырысады. Бағушы да азғырылады, өйткені Құдай Сөзіндегі шындық бәріне ұнай бермейді. Бағушы оған қаржылық жағынан пайдасы бар ма, жоқ па, әрқашан шындыққа адал болуы керек.

Бағушы қауымдағы қызметтің қажеттіліктерін қанағаттандыру туралы алаңдауы керек. Ол қауымның мүшелерінен қандай пайда табатынын ойланбай, қауымды бір-біріне қамқорлық көрсете алатын отбасы мүшелері сияқты жетелеуі қажет.

(11) Отбасына жақсы басшылық жасайтын

Бағушы көшбасшылық қабілетін үйде көрсету керек. Ол балаларын бақылауда ұстауы қажет. Егер ол өз үйін басқара алмаса, ол қауымды да басқара алмайды. Бұл оның балаларының мінсіз мінезді болуы керек дегенді білдірмейді, бірақ бағушы балалары қателік жіберген кезде, оларды түзетіп, дұрыс жолға салып отыруы керек. Бұл есейген балаларға қатысты емес, өйткені олар өз істеріне өздері жауап береді.

(12) Жаңадан сенуші болған адам емес

Егер адамды мұндай қызметке тым тез тағайындаса, ол мақтаншақ болып, азғырылып кетуі мүмкін. Менмендік – шайтанның құлауына себеп болған күнә. Мұндай қызметке уақыт өте, тәжірибе жинай отырып тағайындайды.

► Егер адамды мұндай қызметке тез тағайындаса және ол бұл қызметті атқара алмаса, қандай зиян келуі мүмкін?

(13) Жақсы беделге ие

Адам бағушы болып тағайындалмас бұрын, ол қауымнан тыс адамдар арасында жақсы беделге ие болуы керек. Олар оның барлық істерінде адал және сенімді екенін білуі қажет. Егер ол сенуші болмай тұрғанда жаман беделге ие болса, ол бағушы болмай тұрып сол нәрсені жөндеп, жақсы беделге ие болу қажет.

Африкадағы бір бағушы жексенбі күні таңғы уағызын айтып, үйіне қайту үшін автобусқа отырды. Жол ақысын төлегеннен кейін ол кондуктордың артық ақша қайтарғанын байқады. Ол адал адам болғандықтан: «Кешіріңіз, сіз маған байқамай артық ақша беріп жібердіңіз» деп артық ақшаны кондукторға берді. Кондуктор: «Жоқ, мен мұны әдейі істедім. Мен қауымның сыртында тұрып, сіздің адалдық туралы уағызыңызды тыңдаған едім. Мен сіз өзіңіз үйретіп жатқан нәрсеге сай өмір сүресіз ба соны тексерейін деп осылай істедім!» Киелі кітапта ізгі атақтың байлықтан да зор екені айтылған (Нақыл сөздер 22:1). Демек, ең үлкен кедейлік – күмәнді атақ. Сіздің атыңыз аталғанда басқалардың ойына не келеді?

► Студет топқа Титке 1:5-11 үзіндісін оқып шықсын.

Титте көрсетілген бағушыға қойылатын талаптардың көпшілігі Тимотеге арналған 1-хаттың үзіндісінде де келтірілген.

► Титтегі үзіндіде қосымша қандай қасиеттер туралы айтылған?

Бұл үзінді бағушының жалған ілімге тойтарыс бере алу қабілетіне баса назар аударады. Бағушы шынайы ілімді жақсы біліп, басқаларға сол ілімді түсінікті етіп жеткізе алуы қажет. Ондағы мақсат-жалған ілімді ұстанатындарды түзетіп, тура жолға салу, бірақ одан да маңыздысы-қауымды жалған ілімнен сақтау. Бұл жағынан көп білімі жоқ бағушы үнемі оқу арқылы білімін толықтыруы керек.

Диакондардың қасиеттері

► Студент топқа Елшілердің істері 6:1-6 үзіндісін оқып шықсын. Бұл үзіндіде қандай мәселе туралы айтылады?

Алғашқы диакондар алғашқы өнім мейрамынан кейін көп ұзамай тағайындалды. Елшілер дұға мен уағызға көп көңіл бөлетін, сондықтан қауымның басқа істерін атқаруға көмектесу үшін жеті адам тағайындалды.

Диакон қауымдағы басқа қызметтерде көмектеседі. Диакон уағыздаушы да бола алады, бірақ бұл міндетті емес.

► Алғашқы диакондарда қандай қасиеттер болды?

Алғашқы диакондардың қасиеттері: адал, Киелі Рухқа толған және дана. Олар қауымдағы ақшаны басқаратын, сондықтан олар адал болуы қажет болды. Олардың қызметі қауымға рухани жағынан әсер етті, сондықтан олар Киелі Рухқа кенелген және Оның басшылығында қызмет ету керек еді. Олар көптеген қиын жағдайларды шешті, сондықтан дана болу маңызды болды.

Елші Пауыл диакондарда болу керек кейбір қасиеттерді атап өтті.

► Студент топқа Тимотеге 1 хат 3:8-13 оқып шықсын.

(1) Құрметке ие

Диакон отбасында, достарының арасында және қоғамда құрметті адам болуы керек.

(2) Шыншыл

Диакон әрқашан шындықты айтуы қажет. Ол қауымдағы адамдар туралы және қауымдағы мәселелер туралы көптеген пікірлерді естиді, сондықтан ол шыншыл адам болуы керек.

(3) Ішімдікке құмар емес

Диакон ішімдікке құмар болмауы қажет. Оның жүріс-тұрысы дұрыс, әдепті болуы керек.

(4) Ашкөз емес

Диакон қауымдағы ақшаны басқаруға және қауымдағы адамдардың қажеттіліктерін қамтамасыз етуге жауапты болады. Ол өзіне пайда табуға тырысатын адам болмауы керек.

(5) Дұрыс ілімді таза ар-ұжданмен ұстану

Адам күнәға батқанда, ол жиі қате ілімге сене бастайды. Егер адамның рухани өмірі жақсы болса, ол жалған ілімге еріп кетпейді.

(6) Тәжірибелі

Адамды диакондыққа сайламас бұрын, оның қызметте дана және сенімді екенін көрсету мүмкіндігі болуы керек. Дана басшылар адамдарды қызметке тағайындамас бұрын, оларға қызмет ету мүмкіндігін береді.

► Адам қызметке тағайындалғанға дейін қауымдағы қызметке қалай ат салыса алатыны туралы қандай мысалдар бар?

(7) Адал жарымен

Егер әйелі өсек айтатын болса және мәсіхші ретінде жақсы үлгі көрсетпесе, бұл нәрсе диаконның қызметіне зиян келтіруі мүмкін.

(8) Өз отбасын жақсы басқаратын

Бағушы сияқты, диакон да өз отбасын жақсы басқара алуы қажет.

Жақсы жетекшілік ететін бағушының қасиеттері

► Топ әр пункттің маңыздылығын «Бұл қасиет неліктен маңызды?» деген сұрақтан бастап талқылауы қажет.

1. Ол бір ұйымға адал.

2. Ол қызмет тобын құруға және басқа адамдардың қабілеттерін пайдалануға дайын.
3. Ол қауымның қажеттіліктерін ойлайды және қауымды бір-біріне қамқорлық көрсете алатын отбасы мүшелері сияқты жетелейді.
4. Ол өзіне пайда табу үшін емес, Құдайға және адамдарға деген сүйіспеншілікпен қызмет етеді.
5. Мадақтау, Ізгі хабар айту және рухани өсу сияқты рухани басымдықтар оның қызметінің басты мақсаты болып табылады.
6. Қауым оған сенім артады.
7. Ол қауымды өзіне тиесілі емес тұрақты мекеме ретінде құруға дайын.
8. Ол қауымды жетілуге жетелейді, ондықты салып тұруға және қажеттіліктерді қанағаттандыратын қарым-қатынасқа үйретеді.
9. Ол барлық нәрседе, соның ішінде ақша мәселесінде де адал.
10. Ол ақшаны және қызметкерлерді жақсы басқара алу қабілетін көрсетеді.

Жақсы жоба жетекшісінің қасиеттері

Қауымдағы жобаны басқаруға таңдалған адам осы қасиеттерге ие болуы керек. Қауым жетекшілері қауымның міндеттерін орындауға көмектесетін және жетекшілер тобына қосылатын қауым мүшелерінің осы қасиеттерін дамыту үшін жұмыс істеуі керек.

► Топ әр пункттің маңыздылығын «Бұл қасиет неліктен маңызды?» деген сұрақтан бастап талқылауы қажет.

1. Ол жергілікті қауымына адал, ол ондық салады, тұрақты түрде қатысады және сенуші ретінде жақсы беделге ие.
2. Ол қазірдің өзінде бар күші мен ынта-жігерін жергілікті қауымға салуда.
3. Ол адал және оның жоғары этика сезімі бар.
4. Ол қазірдің өзінде қолынан келгеннің бәрін жасауға тырысып жатыр.
5. Ол тәртіпті, ынталы және өзін үнемі жетілдіріп отырады.
6. Ол басқа біреудің нұсқауымен жұмыс істеу қабілетін ғана емес, сонымен қатар ұйымдастыру және басқаларды жетелей алу қабілетін көрсетеді.
7. Оның жобадағы рөлі үшін қажетті құзыреті бар

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес Қорытынды мәлімдеме

1. Құдай қауымның рухани жетекшілікте болғанын қалайды.
2. Қауымдағы міндеттер көптеген көшбасшылық рөлдерді қажет етеді.
3. Көшбасшыға қойылатын талаптардың көпшілігі жақсы мінезге қатысты.
4. Бағушы немесе басқа да жетекшілер жақсы қасиеттерді үнемі дамытып отыруы керек.
5. Қызметтегі жетекші сенімді, алға жылжуға ынтасы бар адам болуы қажет.

2-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 2-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында 1 Патшалықтар 2:12—36 оқып шығыңыз. Елидің басшылығына қатысты бақылауларыңызды жазыңыз.

3-САБАҚ

Көшбасшылықтың маңыздылығы

Кіріспе

Джон Максвелл сәтсіздікке ұшыраған қонақүйлерді сатып алып, олардан пайда табу үшін, оларды қайта құрған кәсіпкермен сөйлесті. Максвелл одан сәтсіздікке ұшыраған қонақүйді сатып алған кезде жасайтын белгілі бір әрекеті бар ма деп сұрады. Кәсіпкер: “Біз әрқашан ол жердің директорын жұмыстан шығарамыз. Біз оның жақсы директор екенін дәлелдеу үшін оны күтпейміз. Біз оның жақсы директор емес екенін қонақүйлердің сәтсіздікке ұшырағанынан білеміз” деді.

Көшбасшылық топтың жетістігін анықтайды

Егер кәсіби спорт командасы сәтсіздікке ұшыраса, оның иелері тек жаңа ойыншыларды іздемейді; олар жаңа жаттықтырушыны да іздейді. Жаман басшымен ұйым табысқа жете алмайды.

Нағыз басшы өз ұйымының сәтсіздігін ақтау үшін сылтау іздемейді. Егер оның ұйымы сәтсіздікке ұшыраса, ол да сәтсіздікке ұшырайды.

► Көшбасшылық неге маңызды?

Ели Исраилдің бас діни қызметкері болды. Патша болмағандықтан халық бір ортақ басшылықта болмады. Бас діни қызметкер елдегі ең ықпалды көшбасшы болды.

Өкінішке орай, Ели әлсіз басшы болды. Оның мінезі жақсы болған, бірақ ол өз ұлдарын дұрыс жолға сала алмады. Оның ұлдары арсыз, Жаратқан Иеге мойынсұнбайтын және пайдаға құмар болатын.. Солардың кесірінен көптеген адамдар ғибадатханада құлшылық етуді жек көріп кетті. (Патшалықтар 1-жазба 2:12-17, 22, 29).

Ели өз ұлдарын қызметтен алып тастауы керек еді, бірақ ол үшін оған тағайындалған жауапкершіліктен гөрі ұлдарының қалауы маңыздырақ болды.

Ели халықты рухани және қасиетті өмір сүруге жетелеуі керек еді; бірақ оның ықпалы ұлдары арқылы халыққа тараудың орнына, ұлдарында тоқтап қалды.

Адамдардың қажет нәрсені жасамауының себептері

(1) Олар не істеу керектігін білмейді.

Бұл ақпараттың жетіспеушілігі. Көшбасшы ақпарат беруі керек. Егер оның білімі жеткіліксіз болса, оған көмектесетін адамды табу керек.

(2) Олар қалай істеу керектігін білмейді.

Бұл дайындықтың жоқтығы. Көшбасшы ұйымда қажетті дағдылардың барлығына ие болмауы мүмкін, бірақ ол тренинг ұйымдастырып тұруы керек.

(3) Олар не үшін істеу керектігін түсінбейді.

Бұл мотивацияның жетіспеушілігі. Кейде ұйымдағы адамдар ұйымның мақсаттарын түсінбейді немесе түсінеді, бірақ оған жөнді көңіл бөлмейді. Көшбасшы адамдарға ортақ мақсаттарды түсінуге көмектесуі керек.

(4) Оларды жасауға кедергі келтіретін мәселелер бар.

Бұл қажет жабдықтар мен ұйымның жоқтығы. Көшбасшы адамдарға табысқа жетуге кедергі келтіретін мәселелерді шешуге көмектесуі керек.

Бұл жерде адамдардың қажет нәрсені жасамауының төрт себебі көрсетілген. Осы төрт себептің барлығы сәтсіз көшбасшылықты көрсетеді.

Көшбасшы оның адамдары қажет нәрсені істемейді деп шағымданса, ол өзінің жетекшілік ете алмайтынын жариялайды. Мысалы, қауым Ізгі Хабар айтпайды деп шағымданатын бағушы мына сұрақтарды қарастыруы керек:

- Мен оларға Ізгі Хабар тарату керектігін түсіндірдім бе?
- Мен оларға Ізгі Хабар айтуды үйреттім бе (ең дұрысы оларға көрсету арқылы)?
- Мен оларға мотивация бердім бе?
- Мен оларға Ізгі Хабар айтуға кедергі келтіретін қиындықтарды жеңуге көмектестім бе?

Екі әскердің сан жағынан бірдей сарбаздары және қару-жарақтары болса, қайсысы жеңеді? Жақсы генералы бар әскер жеңеді.

Екі спорт командасында бірдей талантты ойыншылар бар. Қай команда жеңеді? Жақсы жаттықтырушысы бар команда жеңеді.

Мотивацияның қиындығы

► «Қалам қылыштан да күшті» деген ескі мақал бар. Бұл нені білдіреді деп ойлайсыз?

Бұл идеяда, сендіруде және қарым-қатынаста күш бар екенін білдіреді. Идея қаруға қарағанда күштірек әсер етеді. «Қалам» жазу арқылы қарым-қатынасты білдіреді, бірақ адамдарды қарым-қатынас арқылы бір нәрсеге сендіру немесе көндіру оларды мәжбүрлеуден гөрі жақсы.

Егер сіз адамдарды бір нәрсе істеуге мәжбүрлесек, сіз оларға тек өзіңіздің қатысуыңызда ғана әсер ете аласыз. Өз еркінсіз жұмыс істейтін адам жұмысқа толықтай берілмейді. Олар өз күштері мен идеяларын жұмысқа арнамайды. Сіз адамдарды мәжбүрлеу арқылы емес, оларға мотивация беру, ынталандыру арқылы үлкен

жетістіктерге жете аласыз. Идея-концепция-миллиондаған адамдарға таралуы және әсер етуі мүмкін.

Сөздің қандай күшті әсері бар екеніне мысал келтіретін болсақ, екінші дүниежүзілік соғысты алайық. Екінші дүниежүзілік соғыс-сөз соғысы, идеялар соғысы болды.

Неліктен бұл сөз соғысы болды? Адольф Гитлер күшті шешен болды. Ол Германияға қатысты өзінің мақсат-аяндарын айтты және немістер оны өздерінің көшбасшысы етті. Ол оларды әлемді билеу керек халық екендеріне сендірді. Тіпті кейбір қауымдар оны мәсіх деп айтып, Германияны Құдайдың патшалығы деп атай бастады. Гитлер немістерді тарихтағы ең сорақы зұлымдықтарды жасауға итермеледі. Ол мұны сөздің құдіретімен жасады. Кейде адамдар сөз арқылы зиян келтіруге болмайды деп ойлайды, бірақ Гитлердің сөздері миллиондаған адамдарды өлтірді.

Гитлер өз билігін арттырып жатқанда, Англиядағы кейбір адамдар оларға қауіп төнбейді деп ойлады. Елдің жаңа премьер-министрін сайлау уақыты келгенде кейбір кандидаттар халыққа тыныштық орнатамыз деп уәде берді. Бірақ Уинстон Черчилль халыққа шындықты айтты. Ол: «Қан, еңбек, көз жас пен терден басқа ұсынар ештеңем жоқ», - деді. Ол мәселені бүкпей айтқандықтан, халық оны сайлады.

Черчилльдің сөзі Англияны Германиядан қорғану үшін біріктірді. Ол: "Теңізде де, ауада да соғысамыз. Жағамызды жауласса, жағажайда шайқасамыз. Біз олармен әр қалада әр көшеде соғысамыз. Біз ешқашан жеңілмейміз. Біз ешқашан берілмейміз" деді.

Гитлер мен Черчилльдің сөйлеген сөздері арқылы біз сөздің құдіретін көреміз. Былайша айтқанда, әрбір соғыс сөз соғысы.

► Әрбір соғыс сөз соғысы деген тұжырымды түсіндіріңіз? Бұл бізге көшбасшылық туралы не айтады?

Кейде басшы жақсы ақша төлеп қана жақсы жұмыс істетуге болады деп ойлайды. Айлық көп болса, жұмысшылар да көп жұмыс істейді деп ойлайды. Бұл әдетте дұрыс емес. Жұмысшылар ұйымға сенгендіктен жұмыс істейді. Олардың мақсаттары ортақ болғандықтан олар көп жұмыс істейді.

Егер барлығы ортақ мақсатты түсінбесе немесе сол мақсатты ұстанбаса, жұмыс жемісті болмайды. Бірақ бұның өзі де жеткіліксіз. Мақсатқа қалай жететінііз маңызды. Сіз құндылықтарды басшылыққа алуыңыз керек. Сіз өзіңіздің мақсатыңызбен де, оған жету жолдарымен мақтан тұтуыңыз қажет.³

► Мақсат пен оған жету жолдарымен мақтан тұту деген нені білдіреді?

³ Ken Blanchard және Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (Нью-Йорк: Уильям Морроу, 1997), 38

Кәсіпкер қызметкерлеріне жалақы төлеп қана үлкен компанияны құра алмайды. Ол жұмысшыларды ортақ мақсат және құндылықтармен басқаруы керек. Тек ақша маңызды болса, адамдар бизнестің мақсаттары үшін жұмыс істемейді. Олар сапаға мән бермейді және жұмыстарымен мақтанбайды.

Ең маңызды нәрселер ақша үшін жасалмайды. Адамдар өз отбасылары мен балалары үшін не істейтіндері туралы ойланыңыз. Олар мұны ақша үшін емес, маңызды құндылықтар үшін жасайды. Адамдар өз құндылықтарының арқасында алға жылжуға ынталанады.

Жұмысқа қарағанда қызметте көшбасшылық қасиеттер маңыздырақ, өйткені қауымда адамдар өз еркімен қызмет етеді. Жетекші оларға ақша төлеу арқылы қызмет етуге ынталандыра алмайды. Қауымда қызмет ететін адамдар мұны қауымға сенгендіктен жасайды. Егер қауым қажетті ақшамен және қызметпен қамтамасыз етілмесе, бұл жетекші жақсы басқармайды деген сөз.

“Бос емес болу, әрқашан жұмыстан қол тимеу дегенді білдірмейді. Кез келген жұмыстың нысаны-бұл өндіріс және жетістік және бұл жүйелілік, жоспарлау, даналық, адалдық және мақсатты қажет етеді.”

- Томас Эдисон

► Сіздің қауымыңызда қызмет ететін адамдар кімдер? Неліктен олар мұны істейді?

Көшбасшының жұмысы былай сипатталады:

Адамдарға бұл жұмыстың не үшін қажет екенін түсіндіріңіз. Қай бағытта жылжитыныңызды шешіңіз. Команданың мақсаты ортақ екеніне көз жеткізіңіз. Құндылықтарды басшылыққа алыңыз. Ресурстарды орнына қойыңыз. Жетекшілерді бақылауда ұстаңыз. Ұйым ішінде де, сыртында да сізге қажет қолдау бар екеніне көз жеткізіңіз. Қиындықтарды болдырмау болашаққа көз тастаңыз және бағытты өзгертуге дайын болыңыз.⁴

Көшбасшылық және басқа қабілеттер

Егер адамның қандай да бір жұмыста шеберлігі болса, бірақ көшбасшылық қабілеті болмаса, ол жалғыз немесе біреудің қарамағында жұмыс істей алады. Бірақ шеберлігі жоғары, сонымен қатар көшбасшылық қабілеті бар болса, ол адам басқаларды басқара алады және көп нәрсеге қол жеткізе алады.

Елші Пауыл ірі қалаларда қауымдар желісін құрды. Ол барлық жерде жетекшілер тағайындап отырды, өйткені ол қауымның өсуі үшін жетекшілердің қажет екенін білді.

Пауыл кейбір адамдарды өзімен бірге миссионерлік сапарға алды және оларға ерекше тәлім берді (Елшілердің істері 16:3, 19:22). Пауыл жетекшілерді үнемі дамыту қажеттігін

⁴ Ibid, 79

атап өтті. Ол Тимотеге басқаларға тәлім бере алатын адал адамдарды іздеуді бұйырды (2 Тимотеге 2:2).

Көшбасшылық қабілеті бар автомеханик бизнес ашып, басқа автомеханиктердің оның қарамағында жұмыс істейтіндей қылып жасай алады. Көшбасшылық қабілеті жоқ адам жалғыз немесе басқа біреу үшін жұмыс істейді.

Алекс үйлердегі барлық құрылыс жұмыстарын қалай жасау керектігін біледі. Ол керемет жұмыс істейді және адал адам. Оның клиенттері оны басқаларға ұсынады және ода әрқашан жұмыс көп. Алекстің жұмысшылары жоқ, өйткені ол бәрін қалай жасау керектігін өзі де біледі және бұл жұмысты істей алмайтын адамды жалдағысы келмейді. Алекс көшбасшы болмағандықтан, оның бизнесі тек қарапайым, жалғыз адамның жұмысы болып қана қала береді.

Көшбасшылық қабілет адамның басқа қабілеттерінің құндылығын арттырады. Кез келген салада құзыреті жоғары адам көшбасшылық қабілетін дамыту арқылы өзінің маңыздылығын арттыра алады.

Сенімді көшбасшы

Сенімді көшбасшы адамдарға табысқа жету үшін қажет нәрсені береді. Көшбасшы олардың табысқа жетуіне жағдай жасайды. Олар өз міндеттерін орындауы үшін көшбасшының өз міндеттерін орындайтынын білуі керек.

Егер басшы сенімді болмаса, адамдар ұйымның мақсаттарына жете алмайды, сондықтан олар қойған мақсаттарынан ауытқып отырады. Сенімсіз басшы адамдардың үміттерінің неге аталмағанына үнемі сылтау іздейді.

Көшбасшы қиындықтарға дайын болуы қажет. Ол қиындықтар мен кедергілердің болатынын жоспарлап, оларға дайын болуы керек. Көшбасшыға жағдайдың үнемі өзгеріп отыратыны белгілі. Ол өзгерістердің жаңа қиындықтар тудыруы мүмкін екенін түсінеді, сондықтан ол дайындалады. Басқа адамдар жағдайдың өзгеретінін білмей, ол нәрсеге дайын емес болып қалуы мүмкін, бірақ көшбасшы кез-келген жағдайда дұрыс басқара алуы қажет.

Аллан құрылыс компаниясының бригадирі болды. Оның бастығы оған белгілі бір қабырғаларды күннің соңына дейін салып бітіру керектігін айтты, сондықтан Аллан бұл тапсырманы командасына жеткізді. Алайда, бастығы қажет материалдары жіберуді ұмытып кеткендіктен материалдар келмеді. Аллан командасына бүгінгі тапсырманы орындай алмайтындарын түсіндірді. Бұл нәрсе бірнеше рет қайталанғандықтан, Алланға өз командасына тапсырманы тез орындау керектігін түсіндіру қиын болды.

Джоан мектепте мұғалім болған. Бір күні ол мектепке келген кезде, директор оған оның кабинетін басқа топ пайдаланатынын айтты. Ол басқа кабинетте сабақ беруге дайын болмады және кабинеттен өзіне қажетті заттарды алып үлгермеді.

Қызметтегі көшбасшылық

Киелі кітап Құдайдың елшілерді, пайғамбарларды, Ізгі хабарды таратушыларды, бағушыларды және тәлімгерлерді шақырғаны туралы айтады (Ефестіктерге 4:11-12). Құдай қажетті қабілеттерді де береді.

Құдайдың шақыруы адамға жетекшілік ету мүмкіндігін береді, бірақ табысқа жететіндігіне кепілдік бермейді. Егер адамның мінез-құлқы оның беделін арттырудың орнына оны төмендетсе, ол табысқа жете алмайды.

Ефестіктерге 4:11-де келтірілген қызметтерге қараңыз. Егер адамдар оған сене алмаса, Ізгі хабарды таратушы қалай табысқа жетеді? Егер адамдар оның үйрететіні қате екенін білсе, тәлімгер қалай табысқа жете алады? Егер адамдар олардан тек пайда тапқысы келетінін түсінсе, бағушы қалай табысқа жете алады?

Ықпалсыз, адам қызметте табысқа жете алмайды. Бұл қызметтегі рөлдер жетекші рөлдер болып табылады, өйткені олар тікелей ықпалға байланысты.

Көшбасшылыққа қатысты кейбір қате болжамдар

Әр тармақты оқып шыққаннан кейін және түсініктеме бермес бұрын: «Бұл болжам неге дұрыс емес?» деп сұраңыз.

(1) Көшбасшы-басқалар қызмет ететін адам.

Көшбасшы – топты қажеттіліктермен қамтамасыз ету жолдарын іздейтін адам. Сондықтан топ оны басшы ретінде қабылдайды. Иса көшбасшының қызмет етуші екенін айтты. Ұлы болғысы келген әркім, өзгелерге қызмет етсін деді. Көшбасшы өз мүддесін басқалар үшін құрбан етеді

(2) Жетекші қауым мүшелеріне қарағанда рухани және Құдайға ұнамды.

Көптеген қауымдарда бағушыларға қарағанда, басқа қауым мүшелері Құдайға ұнамды өмір сүреді. Көшбасшылық қабілет руханилықтың белгісі емес.

(3) Қызметте көтерілу үшін адам өзі күш салу қажет.

Адамның қызметте көтерілу әрекеті әдетте жақсы нәтиже бермейді. Біз өз қызметімізге бар күшімізді салып, Құдайдың бізді дұрыс орынға қоятынына сенуіміз керек. Басшы лауазымына жету үшін ешқашан Құдайды құрметтемейтін, Құдайға ұнамсыз нәрсе жасамаңыз. Егер сіз оған Құдайды құрметтеу арқылы жете алмасаңыз, онда сіз ол жерде болмауыңыз керек.

Құдай таңдаған басшылар/жетекшілер көбінесе лауазымға ұмтылмаған адамдар. Джон Хризостом б.з.д. 397 жылы Константинополь архиепископы болып сайланды. Ол бастапқыда бұл лауазымнан бас тартты, өйткені ол өзін білікті емес деп санады. Кейінірек ол қызметтегі лауазымдарға дұрыс көзқарас туралы жазды. Егер адам өгіз бағудан бас тартса, бұл қалыпты жағдай. Өйткені бұл төмен лауазым. Егер адам патша

болудан бас тартса, ол бұл лауазымды өзі үшін тым жоғары деп санайтын шығар. Егер адам қызметтегі лауазымынан бас тартса, ондағы себеп, ол қызметті не жоғары не төмен лауазым деп санайды.⁵

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес Қорытынды мәлімдеме

1. Ұйым сәтсіздікке ұшыраса, басшы да сәтсіздікке ұшырайды.
2. Жаттықтыру және мотивация беру көшбасшының міндеттері.
3. Адамдар мақсаттары және оларға жету жолдарымен мақтанғысы келеді.
4. Көшбасшылық қабілет адамның басқа қабілеттерінің құндылығын арттырады.
5. Басшының сенімділігі ұйымның сенімділігін анықтайды.

3-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 3-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында 3 Патшалықтар 19:19-21 және 4 Патшалықтар 2:1-15 оқып шығыңыз және басшылықтың жаңа пайғамбарға ауысуы туралы жазыңыз.

⁵ John Chrysostom, *On the Priesthood*, III Kiman

4-САБАҚ

Көшбасшының қалыптасуы

Кіріспе

Әр адам басқа адамдарға әсер ете алатындай көшбасшы болуы керек. Мысалы, әрбір ата-ана баласына жетекшілік етуі керек. Бұл курста біз зерттейтін қағидалар сол табиғи басшылықтағы адамдарға көмектеседі. Дегенмен, бұл курс табиғи басшылықтан тыс көшбасшылық принциптеріне бағытталған.

Оқудың қауіпі

Адамның көшбасшы болғысы келуінің әртүрлі себептері болуы мүмкін. Ең дұрысы – қызмет етуге ұмтылу.

Оқу адамды басқалардан білімі мен қабілеті жағынан жақсырақ ете алады. Ол өзін басқа адамдардан құндылық жағынан артық санауы мүмкін. Ол тек өз лауазымына ғана емес, сонымен бірге басқа да артықшылықтарына байланысты басқалардан ерекше қарым-қатынасты күте бастауы мүмкін.

“Даңқ-атақты қуалаған адам
көп нәрсеге қол жеткізе
алмайды.”

- Сэм Уолтон

Елші Пауыл: “Біліктілік-мақтаншақ етеді”, — деп ескертті (Қорынттықтарға 1-хат 8:1). Ол білімді жаман немесе оны өзінен-өзі зиянды деп айтпады. Контекстте ол белгілі бір нәрселерді білетін, бірақ білімін пайдалану жолында сүйіспеншілік көрсетпейтін адам туралы айтты.

Оқу адамды Құдай Патшалығы үшін тиімдірек ете алады, бірақ егер оның қалауы кішіпейілділікпен қызмет ету болса ғана.

Көшбасшы болу

Адам қалай көшбасшы болады? Біз тек ресми лауазым туралы айтып жатқан жоқпыз, ұмытпаңыз. Көшбасшы - ықпалы бар адам, ол көшті басқаратын адам.

Кейбір адамдар табиғи көшбасшылық қабілетімен туады. Олар өздерін сенімді ұстайды, шешімді тез табады, адамдар олардың артынан инстинктивті түрде ереді. Сондықтан сіз кейбір адамдар көшбасшы болу үшін туылған, ал басқалары жоқ деп болжамдауыңыз мүмкін. Дегенмен, адамдар әртүрлі себептермен көшбасшы болады.

Ескі украин аңызына сәйкес, бір жас жігіт діни қызметкерге барып: «Әке, мен түсімде 10 000 адамның басшысы болғанымды көрдім. Бұл орындалады ма?», - деді. Діни қызметкер: «Бұл орындалу үшін қазір сол 10 000 адам түстерінде сен олардың басшысы екенінді көрулері қажет», - деді.

Көшбасшы ететін факторлар

Адам осы факторлардың бірінің немесе бірнешеуінің арқасында көшбасшы бола алады. Алайда, егер ол басқа салаларда әлсіз болса, адамды ұзақ мерзімді, тиімді көшбасшы ету үшін бұл факторлардың ешқайсысы жеткіліксіз.

(1) Табиғи қабілет

Өзіне сенімді болып көрінетін адам қайда жүрсе де бірден көшбасшы болып кетуі мүмкін. Алайда, егер ол үміттерді ақтай алмаса, ол көшбасшылықты жалғастыра алмайды. Табиғи қабілеті бар адам да нәтижелі/тиімді болуы үшін көшбасшылық принциптерін ұстануы керек.

(2) Дағдарыс/қиындық кезіндегі әрекет

Көптеген көшбасшылар қиындық кезінде пайда болды. Үлкен дағдарыс көшбасшыны ашуы мүмкін. Дағдарысқа жауап беру жай ғана бақылап, шағымданатын адамға қарама-қайшы келетін шақыру немесе жауапкершілік сезімінен туындайды.

Дағдарыс көшбасшыны ашуға мүмкіндік береді, бірақ дағдарыстан кейін көшбасшы болып қалу үшін басқа қасиеттер қажет. Кейде дағдарыс кезінде жақсы басқаратын адам басқа жағдайларда жақсы жетекшілік ете алмайды.

(3) Жылдар бойы сенімді

Кейде адам көптеген жылдар бойы сенімді болғандықтан көшбасшы болып қала береді. Адамдар оған сенеді, өйткені олар оның ұйымға адал екенін біледі.

(4) Қалыптасқан дағды

Адам белгілі бір салада білім мен дағды алғандықтан көшбасшы болуы мүмкін. Ол белгілі бір жағдайларда және белгілі бір мәселелерді шешуде ғана жетекшілік ете алады.

(5) Көшбасшылық қағидаларын меңгерді

Адам осы курста оқытылатын қағидалар арқылы көшбасшылықты үйрене алады. Дегенмен, адамның табиғи қабілеті болмаса, оқу оны жоғары деңгейде тиімді көшбасшы ете алмайды.

(6) Құдайдың шақыруы

Құдай елшілерді, пайғамбарларды, Ізгі хабарды таратушыларды, бағушыларды және тәлімгерлерді шақырды (Ефестіктерге 4:11). Әлемдік қоғамдарда да Құдай адамдарды жоғары лауазымдарға Өзі тағайындайды (Забур 74:7, Даниял 2:21). Кейде адамдар Құдай табиғи қабілеті жоқ біреуді шақырғанда таң қалады, бірақ Құдай әрқашан адамға Құдайдың ісін орындау үшін қажет қабілеттерді береді.

Егер адамдар басшының бір іске берілгенін және Құдайдың оған көмектесетінін көрсе, адамдар оларға сенгендіктен оның артынан еруі мүмкін. Сенімді сақтау үшін ол біліктілігін, сенуге болатынын және жақсы мінезін көрсетуі керек.

Киелі жазбадағы көшбасшылықтың факторлары

Киелі жазбадағы ер адамдардың басшылықты қалай бастағанын қарастырайық.

Еліше: Басшылықтың ауысуы

Елішені Құдай Илиястан кейінгі Исраилдің жетекші пайғамбары етіп таңдады. Өтпелі кезең туралы Патшалықтар 3-жазба 19:19-21 және Патшалықтар 4-жазба 2:1-15-те айтылған.

Құдайдың шақыруы оны көшбасшы еткен ең негізгі фактор болды. Дегенмен, басқа да маңызды мәліметтер бар. Еліше өзін қызметке арнау үшін үйін және малдарын тастап кетуге дайын болды. Еліше үшін байлықтан гөрі Құдайдың шақыруы маңыздырақ болды. Елішенің кейінірек көмекшісі болған Гехәзи ақшаға деген құмарлығының кесірінен қызмет ету мүмкіндігінен айырылды (Патшалықтар 4-жазба 5:20—27).

Еліше қызметте жетілу үшін малай болуға да дайын болды. Мұнсыз ол қызметте табысқа жете алмас еді.

Еліше қарт пайғамбар Илиястың Құдайдың құдіретімен таңғажайып істер жасағанын білді. Ол үш жыл бойы жаңбырды тоқтатты. Ол зұлым патша мен патшайымның өлімін болжады. Ол аспаннан от түссін деп дұға етті. Еліше өзінің болашақ қызметін қарапайым әдістерді үйрену арқылы орындай алмайтынын түсінді. Ол Құдай Рухына толу керек екенін білді.

“Менің өмірім көпшілік алдында. Менің ісім әлемде, мен оған не қосылуым керек не мені тағайындаған қызметтен кетуім қажет”
- Уильям Уилберфорс

Илиясты Құдай көкке көтеріп алған соң, Еліше Илиястың шапанын көтеріп алып, онымен су бетін ұрып: «Илиястың сиынған Құдайы Жаратқан Ие қазір қайда екен?» — деп сұрады. Жас пайғамбарлар жаңа пайғамбардың қызметі Құдайдың құдіретіне ие бола ма деп бақылап тұрды. Олар кереметті көргенде: “Илияста болған Рух Елішеге қонған екен”, — деді (Патшалықтар 4-жазба 2:15). Олар Құдайдың құдіретінің Илиястан Елішеге ауысқанын көрді.

Көшбасшылық қызмет еріксіз ескі басшылардан жастарға ауысады. Алайда, Құдайдың құдіреті өздігінен өтпейді. Сенімі аз көшбасшылар Құдайдың құдіретіне ие бола алмай, адамның әдістеріне тәуелді болады.

Гедеон: Дағдарыста жетекшілік ету

Гедеон өз халқының немесе өз руының басшысы емес еді. Оның халқы жерге егін еккен сайын тоналып отыратын. Гедеонның бұл жағдайды өзгерту туралы ойы болмады; Ол жинаған дәндерін тонаушылардан сақтап, жасырмақ болған кезде, Құдайдың періштесі

оған көрінді. Ол жай ғана аман қалуға және өз жағдайын жасауға тырысты. Бұл басшының мінез-құлқына сай емес.

Құдай Гедеонды “батыл адам” деп атады, өйткені Құдай оның не істей алатынын білетін (Билер 6:12). Гедеон Құдайдың оны таңдағанына қатты таң қалды және оны растау үшін Құдайдан керемет белгі беруін сұрады.

Гедеон Құдайға мойынсұнды, ол пұтқа табынатын орынды қиратып, Құдайға құрбандық ұсынатын орынды салды. Оның бұл әрекеті үлкен діни өзгеріс тудырған жоқ, бірақ бұл адамдардың пұттардың күшіне күмән келтіруіне әсерін тигізді.

Гедеон толығымен Құдайға сеніп, Оған тәуелді болды. Ол тіпті Құдайдың сарбаздардың көп бөлігін үйге қайтару бұйрығына мойынсұнды. Гедеон ерекше шабуыл жоспарын ойлап тапты және Құдай оған жеңіс сыйлады.

Өкінішке орай, Гедеон жеңісінен кейін адамдарды Құдайға қызмет етуге жетелемей, пұтқа табынушылыққа бет бұрды. Егер көшбасшы ұзақ мерзімді перспективада тұрақты болмаса, ол Құдайға өзінің әлеуетін толық аша алмайды.

Нехемия: Аян-мақсат арқылы жетелеу

Нехемия туған жерінен жырақта, Бабыл патшасына қызмет ететін яһуди болған. Ол Иерусалимдегі жағдай туралы естіді. Қала баяғыда жаулап алынған; қаланы қорғайтын қамал қабырғасы қиратылғандықтан, халық айналаларындағы дұшпандарының мейіріміне ұшырағанын біледі.

Нехемия жауапкершілікті сезініп, әрекет ету керектігін түсінді. Көптеген адамдар бұл жаңалықты естіп қайғырды, бірақ олар ешқандай жауапкершілікті сезінген жоқ, өйткені олар жағдайды өзгерте алмаймыз деп ойлады. Басшы жауапкершілікті сезінеді, өйткені ол жағдайды өзгертуге болатынын және қалай әрекет ету қажет екенін де біледі.

Нехемия Құдайдың қолдауын сұрап дұға етті. Нехемия қайта құру Құдайдың көмегінсіз жүзеге аспайтынын білді. Мәсіхші көшбасшы әлемді өзінің көзқарасына сай емес, Құдайдың көзқарасына сай өзгертуге тырысады. Оның сенімі адамға емес, Құдайға негізделген.

Құдай осы өтінішті мейіріммен қабылдады. Патша Нехемияның мәселесіне қызығушылық танытты. Қағида мынада: бізге ісімізге көмектесуге билігі бар немесе беделі бар адам қажет емес, егер мақсат Құдайдың жоспарына сай болса, Құдай мақсатқа жету үшін керемет мүмкіндіктер береді.

Нехемия Иерусалимге келіп, сол жердегі басшыларға өзінің мақсат-аяны туралы айтты. Бұл мақсат-аянға бірнеше адам ортақтасты. Көшбасшы оның көз-қарасын барлығы бірден түсініп, оған ортақтасады деп күтпеу қажет. Қолдау бірнеше адамнан басталады.

Мақсатқа ортақтасатын бірнеше адам болуы қажет, әйтпесе, көшбасшыға еретін адам болмайды. Бұл мақсат бекітілген топқа тиесілі болуы қажет. Мақсатқа ие болу - онымен

келісу және оның болуы мүмкін деп үміттену емес. Мақсатпен бөлісетіндер оны өздеріне тиесілі деп сезінуі керек.

Ортақ мақсат қауымдастықты құрды. Олар бірге өмір сүруді, бір-бірін қолдауды және қойған мақсаттарына сенімді болуды үйренді.

Нехемия — көшбасшының керемет үлгісі, ол болған мәселеге жауапты емес еді. Бірақ ол көшбасшылықты лауазымнан емес, өзгеріс енгізуден бастады. Ол мақсат-аянды орындаудың арқасында көшбасшы болды.

Саул патша: Лауазымнан басталған көшбасшылық

Саул Израилдің бірінші патшасы болды. Ол бірінші патша болғандықтан, ол үлгі алатындай ешқандай патша болмады. Ол фермер болды және билеуші ретінде тәжірибесі болған жоқ.

Ол тағайындалған кезде әскер де, мемлекеттік қызметкерлер де болған жоқ. Ресми төрешілер, мемлекеттік мекемелер және салықтар да болмады. Патша болып тағайындалғаннан кейін Саулдың рөлі оған анық емес болғандықтан, ол фермер болып жұмыс істей берді.

Содан кейін дағдарыс басталды (Патшалықтар 1-жазба 11). Израилмен одақтас шағын халыққа Израилдің жаулары шабуыл жасады. Ешкім тіпті жаңа патшаға бұл туралы айтқан да жоқ, өйткені олар одан ешқандай әрекет күткен жоқ. Саул бұл туралы күн батып, егін даласынан келе жатқанда естіді.

Саул шешім қабылдады. Ол бір пар өгізді сойып, шауып бөлшектеді. Олардың бөліктерін хабаршыларға үлестіріп беріп, оларға мынадай хабарды жар салып жеткізуге бұйырды: «Кімде-кім Саул мен Самуилдің соңынан еріп аттанбаса, соның өгіздерімен де дәл осылай болады!» (Патшалықтар 1-жазба 11:7)

Мыңдаған адамдар жиналып, үлкен жеңіске жетті. Бұл жеңіс Саулды мықты басшы етіп көрсетті.

Саул – лауазымнан бастаған көшбасшының үлгісі. Ол бастапқыда көшбасшы болғысы келмеді; бірақ лауазымға тағайындалғандықтан жауапкершілікті сезінді.

► Саулдың дағдарысқа қарсы әрекеті Гедеоннан қалай ерекшеленді?

Әлеуетті көшбасшының қасиеттері

Өзіңізді көшбасшы ретінде қалай бағалай аласыз? Көшбасшының қасиеттері тізімін зерттеңіз. Олардың кейбіреулерінде әлсіз болсаңыз, Құдайдың көмегімен оларды дамыта аласыз. Осы салаларда дамыған сайын сіз көшбасшылықты дамытасыз.

Тиімді көшбасшы...

1. Оны білетін адамдарға әсер етеді
2. Өзін-өзі тәртіпке салады
3. Бұрынғы міндеттерді орындайды
4. Жаңа міндеттерді алуға дайын
5. Адамдармен жақсы қарым-қатынаста болады
6. Басқаларға қызмет етуге дайын
7. Бастаманы өз қолына алады
8. Адал
9. Стресті жеңе алады
10. Ашуланбайды
11. Жақсы, позитивті көңілде жүреді
12. Бір нәрседен көңілі қалған кезде, ол нәрсеге қатты түңілмейді
13. Өзіне сенімді
14. Тұтастыққа ие
15. Құдаймен тығыз қарым-қатынаста
16. Жеке проблемаларға көңіл бөлмейді
17. Оқуға қабілеті бар және оқуды жалғастырғысы келеді
18. Мәселелерді шеше алады
19. Болып жатқан жағдайларға қанағаттанбайды
20. Өзгерістер енгізуге дайын
21. Жағдайды толықтай көре алады
22. Әрі қарай не істеу керектігін біледі

Бастау

Егер сіз жұмыс істеп жатқан ұйымның негізгі басшысы болмасаңыз не істеу керек?

Егер сіздің ұйымыңыздың жетекшісінде осы курста зерттеліп жатқан қағидаларды ұстануға кедергі келтіретін шектеулер болса, не істеу керек?

Кейде жас, дамып келе жатқан көшбасшының көңілі қалады, өйткені ол өзіне белгілі көшбасшылық қағидаларын қолдана алмайтынын сезеді. Ол өзінің қабілеті шектеулі деп санайды, өйткені оның билік лауазымы жоқ.

Көшбасшы болуға үміттенген адам көшбасшылық қағидаларын қолдана бастау үшін басшылық лауазымға тағайындалғанша күтпеуі керек. Ол міндеттерді орындауға, сенімді нығайтуға, білімін, тәжірибелік дағдыларын кеңейтуге, сенімді адамның беделіне ие болуға және жеке пайдаға емес, ұйымның табысына деген адалдығын көрсетуі қажет. Мұның бәрі оның барлығына, соның ішінде жоғары басшыларға әсерін арттыруға ықпал етуі мүмкін.

Есіңізде болсын, көшбасшы - жай ғана ықпалы бар адам. Ресми лауазымсыз да ықпалыңызды арттыратын дүниелер көп.

Көшбасшы болу үшін жаңа ұйым бастау керек деп ойлауға асықпаңыз. Сіз бар жерде көп нәрсені жасай аласыз.

Сіздің лауазымыңыз қандай болса да, сіз жас көшбасшылар мен команда мүшелерін ынталандырып, оларға тәлімгер бола аласыз. Бұл ұйымдағы жұмысыңыздың ресми бөлігі ретінде жасалуы мүмкін немесе сіздің көмегіңізді бағалайтын адамдармен бейресми түрде жасалуы мүмкін.

Ұйымыңыздың ішінде немесе сыртында өзіңізге тәлімгер табуға тырысыңыз. Көшбасшылардың көбісі өздерінің тәжірибелерімен асыға бөліседі. Сізге көшбасшылықтың нақты аспектілері бойынша тәлімгерлік алуға болады; тәлімгер әр салада мінсіз үлгі болуы міндетті емес. Егер тәлімгер белгілі бір салада білікті болса, ол тіпті сізден де жас болуы мүмкін.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

4-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. Осы сабақта келтірілген «Көшбасшы ететін факторлар» және «Көшбасшының қасиеттерін» зерттеңіз. Келесі сабақтың басында факторлар мен қасиеттерді жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Жохан 13:1—17 оқып шығыңыз. Осы үзіндіде көшбасшылық туралы не айтылатыны туралы жазыңыз.

5-САБАҚ

Қызметші көшбасшы

Ұлы көшбасшылықтың үлгісі

Исаның шәкірттерімен соңғы кешкі асы Құтқарылу мейрамының қарсаңында еді. Дастарқан басында қызметші қонақтардың аяғын жуатын дәстүр болған. Бұл жұмысты әдетте ең төменгі құлдар атқаратын.

Бұл ас уақытында Иса мен шәкірттері ғана болды. Шәкірттердің ешқайсысы құлдың істейтін жұмысын істегісі келмегендіктен, олардың ешқайсысы бұл істі атқаруға ниет білдірген жоқ. Олар Аспан патшалығында жоғары лауазымға ие болатындарына әлі де үміттеніп жүрді.

Біз Петірдің Жоханға былай айтқанын елестете аламыз: «Аяқ жуу рәсімін сен атқаруың қажет». Мүмкін Жохан былай деп жауап берген шығар: «Жоқ, мен мұны істемеймін; Жақып мұны істеуі керек». Олардың ешқайсысы құлдың рөлін атқарғысы келмеді. Астан кейін Иса дастарқан басынан тұрып, суды алып, беліне алжапқыш байлап, аяқ жууды бастады. Шәкірттердің сол кезде ұялғаны сөзсіз.

Петір Исаны қатты құрметтейтінін айтып, аяқ жуғызудан бас тартты. Иса Петірге: «Егер сені жумасам, онда Менімен тығыз қатынаста бола алмайсың», - деді. Ол кішігірім тапсырманы инкарнацияның негізгі мақсатын көрсету үшін пайдаланды. Киелі Кітапта тағы мынадай үзінді бар: “Мен Құдай тағайындаған Билеуші бола тұра, Өзіме қызмет еткізуге емес, Өзім қызмет етіп, көптеген адамдардың азаттық төлемін өтеу үшін жанымды қиюға осы дүниеге келдім” (Матай 20:28). Оның өлімі арқылы жасаған қызметі оның басқа да көптеген қызметтерімен, соның ішінде сол кездегі аяқ жууымен көрсетілді. Егер адам Исаның қызметін қабылдаса, ол Құдай Патшалығының бөлігі емес.

Сонда Иса: “Мен не істегенімді түсіндірейін”, - деді. Ол әлемдік жүйеде әдетте көшбасшыға барлығы қызмет ететінін айтты, бірақ Құдай патшалығында көшбасшылық қызмет етуде екенін түсіндірді.

Көшбасшылыққа дұрыс көзқарас – бұл бәріне қызмет ету. Адамдардың мұқтаждықтарын ойлап, сол мұқтаждықтарды шешудің жолын тапқан адам басшы болады. Халық өздерін ойлайтын, қажеттіліктерін қанағаттандыра алатын басшыны қалайды. Адамдар билікті солардың мүддесі үшін пайдаланатын адамды билік басына қоюға дайын.

Бір топ сарбаз ағаштан үй салып жатыр екен. Олар ауыр бөренені көтере алмай әуре болды, ал олардың сержанты оларға айқайлап, дауыс көтеріп жатты. Бір адам өтіп бара

жатып, осыны көріп, сержантқа: «Неге оларға көмектеспейсіз?» - деді. Сержант ашуланып: «Мен сержантпын ғой» деп жауап берді.

Сонда ол адам сарбаздарға қосылып, бөренені көтеруге көмектесті, сосын сырт киімін шешім формасын көрсетіп: «Мен генералмын», - деді. Ол генерал Джордж Вашингтон болған еді, кейін ол Америка Құрама Штаттарының президенті болды.

Тіпті дүниежүзілік жүйеде де қызмет етуге ұмтылу жоғарылатуға әкеледі. Бұны кейбір лауазымдардың атауларынан да байқауға болады: мысалы, Ұлыбритания үкіметінде ең жоғары лауазым премьер-министр болып табылады, ол сөзбе-сөз аударылғанда «бірінші қызметші» дегенді білдіреді. Тарихтың ең ұлы көшбасшылары адамдардың қажеттіліктеріне қызмет еткендер болды. Дүниедегі көшбасшылар әрқашан дұрыс ниетте қызмет ете бермейді, бірақ Исаның ізбасарларында қызмет етуді қалайтын жүрек болуы қажет.

Колледж президенті кеңсесіне бірнеше сөмкелермен келді. Ол бір студенттен көмек сұрағанда, студент: «Мен малай емеспін» деп жауап берді. Басқа студент бірден: «Мен көмектесе аламын; Мен малаймын» - деді. Көп жылдардан кейін екінші студент колледждің президенті болды.

Қызметші көшбасшылық

Қызметші көшбасшылық деген не? Қарапайым анықтама:

Қызметші көшбасшылық-бұл жетеленіп жатқандар үшін басшылық ету.

► Петірдің 1-хаты 5:1—4 үзіндісін бірге қарап шығыңыз. Бұл жазбада қызметтегі көшбасшылық туралы не айтылған?

Көшбасшылық адамдар сізге қызмет етеді дегенді білдірмейді; бұл сіз адамдарға қызмет ететініңізді білдіреді.

Роберт Гринлиф былай деп жазған,

Жалпы менің тәжірибемде табысты ұйымдардың жоғарғы басшылары қызметші-көшбасшылар болып табылады. Олар ең кішіпейіл, ең құрметті, ең ашық, ең қамқор, үйренуге дайын, шешімді тез және дұрыс қабылдайтындар еді. Ресми лауазымы және беделі бар адамдар өздерінің лауазымдарын немесе билігін көрсетпей басшылық еткенде, олар көбірек беделге ие болады, өйткені олар өздерінің эгосын және билігін бағындырғанын көрсетеді және оның орнына мейірімділік, жанашырлық, мейірбандық және сенімділік көрсетеді.⁶

Аляскадағы бір адам шананы тартатын иттердің жұмысын сипаттады. Кейбір иттер басшы иттерге айналады. Олар күшті, жылдам және ақылды болғандықтан бірінші

⁶ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 12.

болып тұрады. Ит басшы болғаннан кейін, бірінші болып тұрғанға үйреніп қалады және басқа орынға ауысқысы келмейді. Бірақ мәселе мынада, ит қартайған кезде бұрынғыдай мықты және жылдам болмағандықтан шананы жетелей алмайды. Ол басқа орынға ауысып, ары қарай шананы тарта алады, бірақ ол басқа орынға ауысқысы келмейді. Кейде иелері қартайған иттерін өлтіруге мәжбүр болады, өйткені оларға күтім жасау тым қымбат, ал иттер басқа орында шананы тартқысы келмейді.

Філіпіліктердің үлгісі

Елші Пауыл көшбасшыларды дамыту қажеттілігіне көп көңіл бөлді. Ол көптеген жерлерде қызмет ете бастады, бірақ көшбасшыларсыз жұмысты жалғастыру және кеңейту мүмкін емес екенін білді.

► Філіпіліктерге 2:19-21 үзіндісін бірге қарап шығыңыз. Неліктен Пауылға кейде қызметке жіберуге адам жетіспейтін?

Кейде Пауылға қызметке жіберетін адам жетіспейтін, өйткені қолда бар адамдар тек өз мүдделерін ойлайтын. Бұл қауымға қатысы бар және кішкентай істерде көмектесетін адамдар болды, бірақ оларға қызметті сеніп тапсыруға болмайтын, өйткені оларда қызмет ететін жүрек болған жоқ. Бұл мәселе оларды маңызды жауапкершілікке жарамсыз етті.

Філіпіліктерге арналған хатта өзінің мүддесін ойламай қызмет еткен бірнеше адам туралы айтылған.

Епафродит (2:25—30) қызметке берілгені сонша, ол қатты ауырып, өлім аузынан аман қалды. Пауыл қызметке осылай берілген адамдарға тамсану керек деді. Бұл біздің денсаулығымызға немқұрайлы қарау керек дегенді білдірмейді, бірақ Епафродиттің Құдайдың ісіне адалдығы оны қауымның қаһарманы етті.

“Өзіңді табудың ең жақсы жолы – басқаларға қызмет етуде өзіңді жоғалту.”
-Махатма Ганди

Пауыл өзінің де берілгенін және қызмет еткен адамдардан пайда табуға тырыспағанын айтты (2:19-22). Ол Тімотенің де сол құндылықтарды ұстанатынын айтты.

Бұл хатта сипатталған ең жоғары үлгі — Иса (2:5-8). Ол лайықты құрмет пен мәртебесінен бас тартып, қызметші болуға дайын болды. Өзін толығымен, тіпті айқыштағы өлімге бойсұнды.

Жаман үлгі...

Гехәзи Исраилдің жетекші пайғамбары Елішенің қызметшісі болды. Бәлкім, бір күні Еліше Ілиястың орнына қызметке тағайындалғандай, ол да Елішенің орнына тағайындалар ма еді.

Нағыман ауруынан айығып кеткенде, Елішеге сый-тартуын ұсынды, бірақ Еліше одан бас тартты. Гехәзидің көңілі қалды, өйткені олар әдетте үлкен сый-тартулар алмайтын. Ол Нағыманның соңынан қуып жетіп, төлемнің бір бөлігін алды.

Еліше Гехәзиге қызметке көңіл бөлудің орнына байлық іздегені дұрыс емес екенін айтты (Патшалықтар 4-жазба 5:26). Гехәзи Нағыманның алапесімен ауырды және ешқашан пайғамбар бола алмады.

Кейбір адамдар жеке табысқа жету үшін қызметке кіреді. Олар қызмет – басшы лауазымына тұруға мүмкіндік деп ойлайды. Олар Құдай үшін қызмет етпейді және қызметте әрқашан өз мүдделерін ойлайды.

Қызметке деген құштарлық адамдарға қызмет ету арқылы Құдайға қызмет ету ниетінен туындауы керек. Мұндай ниеті бар адам басшылыққа қызмет ету мүмкіндігі ретінде ғана қарайды (Тімотеге 1-хат 3:1). Ол Құдайдың оны жоғарылатып жатқанына сенімді болғысы келеді. Оның табысқа жетуге деген ұмтылысы Құдайға адал болғысы келетіндігіне негізделген.

“Адамдар үнемі белгілі бір жолмен әрекет ету арқылы белгілі бір қасиетке ие болады.”

-Аристотель

Құдайға толық берілгендік көбінесе кішіпейілділік арқылы көрінеді. Құдаймен қарым-қатынаста кішіпейіл болмайынша, біз Құдайды лайықты түрде құрметтей алмаймыз.

Құдайға толықтай берілу кішіпейілділіктің белгісі. Бұл дегеніміз...

- Мен Құдайдың аты дәріптелу үшін, Оның құдіретіне сүйенемін.
- Егер менің қабілетім Құдайды емес, мені құрметтесе, мен еш қуанбаймын.
- Мен төмен лауазымдағы істерді атқаруға және белгісіз жерлерде жұмыс істеуге дайынмын.
- Мен мені түсінбейтін адамдардың мысқылына шыдаймын.
- Мені мына дүниелік мәртебе, лауазымдар қызықтырмайды.
- Мен қызметте жоғарылау немесе төмендеу Құдайдың еркі екеніне сенемін.

Сіз Құдайдың рухынсыз Мәсіхке қызмет ете алмайсыз. Бұл қауымды Киелі Рух жетелейтін жетекшілер басқаруы керек дегенді білдіреді. Сіз Құдайды тек шабыт алу үшін және дұрыс басшылық жасау үшін ғана емес, сонымен қатар өзіңізді өзгерту үшін тыңдауыңыз қажет, әйтпесе сіз Құдайдың атынан сөйлеп, адамдарды басқара алмайсыз.

Қызметтегі көшбасшылыққа қойылатын бірінші талап

► Қызметтегі көшбасшылыққа қойылатын бірінші талап қандай?

Мәсіхтің сүйіспеншілігі бізді ынталандырады (2 Қорынттықтарға 5:14-15).

Адамдар көптеген себептермен жақсылық жасайды. Кейде олар дұрыс ниетте, бірақ ең жақсы деген ниетте жасамайды.

Құдай Петірді қауымның ұлы көшбасшы болады деп жоспарлады. Петір Исадан танғаннан кейін, Иса оны қалпына келтіріп, қайта қызметке шақыру үшін онымен сөйлесті.

Иса үш рет Петірден: “Сен мені сүйесің бе?”— деп сұрады. Бұл Исаға деген сүйіспеншілік қызметтегі ең маңызды қасиет екенін атап өтті (Жохан 21:15-17). Адамның қабілеті маңызды емес. Адамдарға деген сүйіспеншілік өте маңызды, бірақ ол да ең маңызды емес. Қызметтегі көшбасшылыққа қойылатын ең маңызды талап — Исаға деген сүйіспеншілік.

Егер сіз Исаны жақсы көрсеңіз, оған еліктеп, оған ұқсауға тырысасыз. Егер сіз оны жақсы көрсеңіз, басқалардың оны біліп, жақсы көргенін қалайсыз. Қызметке ең жақсы мотивация — басқалардың Исамен қарым-қатынас орнатуына көмектесуге деген ұмтылыс.

Қызмет етуге қойылатын бірінші талап — Құдайға деген сүйіспеншілік. Құдайға деген сүйіспеншілік адамдарға деген сүйіспеншілік пен қызмет ету арқылы көрінеді. Құдай ешнәрсеге мұқтаж емес; оның қажетті ресурстары мен күші бар. Бірақ Иса бауырласыңа жасаған жақсылығың, Маған жасаған жақсылығың деп айтып кетті (Матай 25:40).

Басқару туралы түсінік

► Сіз кім үшін жұмыс жасайсыз?

Әрбір бағушы өзінің Құдай үшін жұмыс істейтінін және Құдайдың алдында жауап беретінін түсінуі керек (1 Қорынттықтарға 4:1-5). Біз адамдарға қызмет ету арқылы Құдайға қызмет етеміз, өйткені бұл Құдайдың бізге артқан жауапкершілігі.

Киелі кітапта “басқарушы” деген термин қызметтегі басшылықтағы адамға қолданылады (Қорынттықтарға 1-хат 4:2). Стюард сөзін кейбір басқа тілдерге аудару қиынға соғады. Басқарушы - басқа адамдар үшін қажетті ресурстар мен адамдарды басқаратын адам. Ол өзі басқаратын адамдарға қызмет етеді, олардың қажеттіліктерін қанағаттандырады; бірақ ол өзін басқарушы еткен адамдың алдында есеп беріп отыруы қажет.

Альберт Молер қызметтегі көшбасшылардың рөлін осылай сипаттады.

- Біз адам өмірі мен олардың игілігінің басқарушыларымыз.
- Біз уақыт пен мүмкіндіктің басқарушыларымыз.
- Біз активтер мен ресурстарды басқарушыларымыз.
- Біз энергия мен назардың басқарушыларымыз.
- Біз бедел мен мұраның басқарушыларымыз.

- Біз шындық пен ілімнің басқарушыларымыз.⁷

Ұлы көшбасшының ең маңызды қасиеті

Джим Коллинз неге кейбір ұйымдар ұзақ жылдар бойы табысты болып қала беретінін білу үшін сол нәрсені зерттеді. Ол кез келген ұйымға қолданылатын қағидаларды тапты. Барлық табысты ұйымдарға тән негізгі сипаттама оларда 5-деңгейдегі көшбасшының болуы.⁸

Коллинздің сипаттамасына сәйкес, көшбасшылықтың бірінші деңгейі - бұл өте жақсы жұмыс істеуге қабілетті адам. Бұл оған әсер етуге мүмкіндік береді.

Көшбасшылықтың екінші деңгейіне жақсы топ мүшесі жатады, өйткені ол топпен жақсы жұмыс істейді.

Сауатты менеджер үшінші деңгейде. Ол адамдар мен ресурстарды басқарады, осылайша олар өзіне берілген мақсаттарға қол жеткізе алады.

4-деңгейдегі көшбасшы ұйым адамдарын көздеген нәрселеріне жету үшін күш салуға және жұмсауға ынталандырады.

5-деңгейдегі көшбасшы кішіпейілділік пен табандылықтың үйлесімі арқылы ұзақ мерзімді ұйымды құрады.

Осы деңгейлердегі барлық адамдар құнды және кез келген ұйым осындай көшбасшының болғанына қуанар еді.

4-деңгейдегі көшбасшыда ұлы көшбасшыда болу қажет қасиеттердің барлығы бар. Ол жай ғана барды ұйымдастырып, қадағалайтын менеджер емес. 4-деңгейдегі көшбасшы адамдарды ынталандыра алады, нақты мақсаттар қойып, соларға жетуге көмектесе алады.

4-деңгейде болмауы мүмкін бір қасиет 5 деңгейдегі көшбасшыда бар. 5-деңгей көшбасшысы ұйым үшін өзін құрбан етуге дайын. Ол кішіпейіл; ол өзін емес ұйымды бірінші орынға қояды. Ол ұйымды өзін жетілдіру, дамыту үшін қолданбайды, керісінше өзін толықтай ұйымға арнайды. Егер басшының басты мақсаты ұйымның жетістіктері арқылы өзін көрсету болса, онда ол 5-деңгейдегі көшбасшы емес.

⁷ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012).

⁸ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001)

Кішіпейілділік оның ұялшақ немесе сенімсіз екенін білдірмейді. Кішіпейілділік оған батыл болуға, әрі шешімді қабылдауға көмектеседі, өйткені ол өзінен гөрі ұйымның қамын ойлайды.

Дарындарының арқасында керемет көшбасшы болып көрінген көшбасшылар көп болды. Олар ұйымды өсірді, көптеген жақсы өзгерістер жасады. Алайда олар ұйымды өздерінің атақ-даңқы үшін пайдаланды. Олардың басшылық ету кезеңдерінен кейін, ұйым бұрынғыдай жетістіктерге жете алмады, өйткені ұйымның жетістіктері басшының жетістіктерімен ғана шектеліп қалды.

Бұл принциптің қызметке қандай қатысы бар екенін қарастырайық. 5-деңгейдегі көшбасшы өзінің адамдарға пайдалы ұйымда жұмыс істейтініне сенімді. Ұйым басқаларына пайдалы болып жатқандықтан, ол ұйымның дамуына барын салады. Осылай ол халыққа қызмет етуде.

Джим Коллинз мәсіхшілік қағидаларды үйретуге тырыспады, бірақ оның зерттеулері Исаның ілімдеріне сәйкес келеді. Нағыз ұлы көшбасшы - өзін толықтай қызметке беретін адам.

Исаны көруге басқа ұлттың адамдары да келді. Шәкірттері бұл нәрсеге толқып қуанды, мүмкін олар қызметтері жақында халықаралық болады деп ойлаған шығар. Бірақ Иса өзінің келгендегі мақсатына назарын аударды.

Иса былай деді: "Егер бидайдың дәні жерге егіліп, жойылмаса, онда ол жалғыз дән болып қалады. Ал егер ол жерге егіліп, көктеп, өзі жойылса сонда одан көп өнім шығады" (Жохан 12:24). Иса діни қызметкер ретінде атақ-даңққа ие болғысы келмеді. Ол барлық адамдарға қызмет ететін нәрсені орындау үшін келді.

Жүректегі өзгеріс

Қызметші көшбасшылық жүректен басталады. Мәселе мынада, біз бәріміз өмірді жүрегіміздегі өзіміздіктен бастаймыз, осыған байланысты біз барлық нәрседен өзімізге пайда табуға тырысамыз.

Басқаларға қызмет ету арқылы Құдайға ұнамды болғысы келетін қызметтегі басшы әдетте өзінің жеке амбицияларын жеңетін рухани процестен өтуі керек. Егер ол Құдайға толық мойынсұнудан бас тартса, ол өзі үшін, өзінің мақсаттары үшін қызмет ететін көшбасшыға айналады.

► Студент топқа Қорынттықтарға 1-хат 13:1—8 үзіндісін оқып берсін. Топ өлең жолдарын бірге қарап шығып, сүйіспеншілікке негізделген көшбасшылық қандай болатынын талқылауы керек.

Құдай қалаған көшбасшы болу үшін жүректі өзгерту керек. Сіздің көшбасшылығыңыз осы уақытқа дейін сіздің өзіңізге негізделгенін мойындаңыз. Жеке мүддеңізді және

өзіңізді бірінші орынға қойғаннан пайда болған дұрыс емес көзқарас пен мақсаттарды анықтаңыз.

Сізді басқалардың жетістігі ренжітеді ме? Табыс туралы армандаған кезде, сіз көбінесе сізге көрсетілетін құрмет туралы ойланасыз ба әлде басқаларға көрсетілетін көмек туралы ма?

Дұрыс болмаған әрекеттеріңізді анықтаңыз. Кешірім сұрауға және дұрыс емес сөздер мен әрекеттерді түзетуге шешім қабылдаңыз – олардың тізімін құрыңыз.

Өзіңіз басқаратын адамдарға өзіңіздің жаңа көзқарасыңызды түсіндіріңіз. Жүрегіңіздің өзгергенін көпшілікке айтып, айтқан нәрсеңізге сай әрекет етсеңіз, бұл нәрсе сіздің ықпалыңызды күшейтеді. Кейбір адамдар сіздің жаңа міндеттемеңізге күмәнмен қараса, ол нәрсеге ашуланбаңыз. Жүйелілік оларды сендіреді. Өзіңізге көрсетілетін құрметке және атақ-даңқа азғырылған кезде Құдайдан көмек сұраңыз.

Ойыңызды өзгерту жеткілікті деп ойламай, жүрегіңізді өзгерту үшін Құдайға сенім артыңыз. Табиғатыңыздың дұрыс емес екенін түсіну өзгеру үшін жеткіліксіз. Тек Құдай ғана сіздің табиғатыңызды өзгерте алады.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Қызметші көшбасшылық-бұл жетеленіп жатқандар үшін басшылық ету.
2. Адамдар билікті солардың мүддесі үшін пайдаланатын адамды билік басына коюға дайын.
3. Құдайға деген сүйіспеншілік адамдарға сүйіспеншілік пен қызмет көрсету арқылы көрінеді.
4. 5-деңгейдегі көшбасшы табысты ұйымды құру үшін, өзін толықтай сол ұйымға арнайды.
5. Тек Құдай ғана сіздің табиғатыңызды өзгерте алады, осылайша сіз шынайы қызмет ете аласыз.

5-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 5-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Даниял 1:8—15 оқып шығыңыз. Даниялдың болашақтағы басшылығына әсер еткен қасиеттерін жазыңыз.

6-САБАҚ

Мінезге негізделген көшбасшылық

Сенімділіктің күші

Сенімділік – шындыққа деген сенім. Сенімділік - ақиқатқа деген берік сенім. Сенімділік біздің шешімдерімізге басшылық етеді, өйткені адам шындық деп санайтын нәрсеге сай әрекет етеді.

Сенімділік тек діни шындыққа ғана қатысты емес. Егер сатушы өз өнімінің ең жақсы екеніне және оның барлығына қажет екеніне шынымен сенсе, оның сенімділігі бар. Бұл сенімділік оның басқа адамдарға әсер ету мүмкіндігін арттырады.

Бір топ адам шөлдалада адасып қалды. Олар өздерінің жағдайын және содан шығу жолдарын талқылап жатты. Бір адам өз нұсқасын сенімді түрде айтып жатты. Ол сондай-ақ не істеу керектігін білетініне басқаларын сендірді. Ол көшбасшы болды.

Сенімділік қате болуы мүмкін. Адам шындыққа жанаспайтын нәрселерге сенуі мүмкін. Тіпті қате сенімнің өзі басшылыққа белгілі бір мерзімге күш береді. Мысалы, егер адам бір жерге жетудің бағыттарын білетініне сенімді болса, адамдар оның сеніміне байланысты оған еруі мүмкін. Бірақ соңында олардың көңілі қалады және оның ықпалы айтарлықтай төмендейді. Олардың оған қайта еру ықтималдығы аз.

Көшбасшылық сенімге негізделген, өйткені көшбасшы басқаларға шындықты көрсету және сол шындыққа лайықты әрекет ету арқылы басқарады. Ол: «Міне, біз осылай әрекет етуіміз қажет» дейді.

Егер ғимараттың ішіндегі адам ғимараттың өртеніп жатқанын білсе, ол бұл шындықты басқа адамдарға хабарлап, бұл мәселеге жауап беруі керек екенін біледі. Оның қарым-қатынасқа деген сенімі бар. Бұл нәрсеге сенген адамдар, әрекет ете бастайды. Сол адам сол уақыттың көшбасшы болады, өйткені ол бұл шындықты жеткізу арқылы оларға әсер етеді. Егер адамдар оған сенбесе немесе оның ары қарай не істеу керектігін білетініне сенбесе, ол көшбасшылығынан айырылады. Оның көшбасшылығы оның сенімі аяқталған кезде аяқталады.

Мәсіхші үшін Құдай Сөзінің ақиқаты және Оның еркі мәсіхшілік ұйымда ғана емес, әр ұйымда, мекемеде негіз болуы қажет. Мәсіхші Құдай Сөзіне қайшы келетін кәсіппен айналыспауы керек.

Жақсы көшбасшылық үшін күшті сенімділік қажет. Киелі жазбадан немесе кейінгі тарихтан алынған кез келген ұлы көшбасшыны елестетіп көріңіз. Оның сенімсіз, бірақ жақсы қабілеттерге ие екенін елестетуге тырысыңыз. Адам жақсы ұйымдастырушы және жақсы басшы болса да, ол сенімділіксіз ұзақ уақыт жетекшілік ете алмайды.

Топтағы студенттерге тарихтағы осы көшбасшылардың әрқайсысы туралы білетіндерімен бөлісуге рұқсат етіңіз, содан кейін топтан осы көшбасшыны сенімділіксіз елестетуін сұраңыз: Мұса, Ешуа, Пауыл, Мартин Лютер, Авраам Линкольн, Махатма Ганди, Уинстон Черчилль, және Билли Грэм. (Олардың әрқайсысының ықпалы зор болды, бірақ олардың барлығы мәсіхші көшбасшылар емес еді).

Көшбасшының басты қозғаушы күші табыс емес, сенімділік болуы керек. Ол сенімділіктің арқасында табысқа жете алады. Сондықтан ол табысқа жету үшін ешқашан сенімділіктен бас тартпайды.

Сенімділік жартылай немесе жалған болмауы керек. Егер адам басқа көзқарасты, басқаның сенімін көрсетуге жалданғандықтан өзінің сенімінен бас тартуға дайын болса, ол жақсы көшбасшы бола алмайды.

Көшбасшы шындыққа деген құштарлығымен танылуы қажет. Ол сенімге негізделгендіктен, ол әрқашан шындықты іздейді. Ол дұрыс емес нәрсеге сенуді жалғастырғаннан гөрі түзетілуді жөн көреді.

Сенімділік адамды күшті етеді. Қарсыласуды, дауды, сынды жек көретін адам да сенімділігі күшті болғандықтан көшбасшы бола алады.

Сенімділік сонымен қатар адамды жоғары деңгейдегі интелектпен жұмыс істеуге итермелейді. «Сенімді интелект»⁹ көмегімен көптеген шешімдер рефлекс арқылы қабылданады, өйткені кейбір нұсқалар тіпті қарастырылмайды. Бұл адамға ненің дұрыс екенін тез анықтауға мүмкіндік береді. Білім немесе даналық сияқты, сенімі жоқ адам ақымақ.

► Өзіңіз жеке танитын жақсы көшбасшы бар ма? Ол кім? Сенімділік оның көшбасшылығын қалай күшейтуде?

Даниял мен басқа да бірнеше яһудилер басқа елдің патшалығында тәлім алып жүрді. Ол үшін жақсы жұмыс істеу және патшаның көңілінен шығу маңызды болды, бірақ оларға ираилдіктер үшін арам болып саналатын тамақ ұсынылған кезде оның сенімі сыналды. Әдетте егер мұндай жағдайларда адамдардың мәртебесіне нұқсан келтірсе, олар өздерінің сенімдерінен/шешімдерінен бас тартады.

Олардың үстінен қарауға бекітілген уәзір Даниялдің керемет рухты екенін байқаған болатын. Даниял оған сыпайылықпен жақындап, өтінішін білідіріп, уәзірге де, оған да зияны тимейтін нәрсені ұсынып көрді. Құдай Даниялдың адалдығын құрметтеп, оған үлкен табыс сыйлады (Даниял 1:8-15).

⁹ Albert Mohler *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012) кітабында қолданған термин.

Адалдық

Іс-әрекеттер мен көзқарастарға дәйекті түрде қолданылатын сенімділік - адалдық. Жеке адалдық - бұл өзіңізбен үйлесімді болу, өзіңіздің сенімдеріңіз бен құндылықтарыңызға сәйкес әрекет ету.

Адалдықсыз сіз адамдарға ақтай алмайтын үміт сыйлайсыз. Адамдар сізді адал деп ойлағандықтан, артыңыздан еруі мүмкін. Көшбасшының шынайы кім екендігінде және адамдар ол туралы не ойлайтынында айырмашылыққа жол беріп, жалған бейнені жасауға азғырылады. Бірақ адамдар ұзақ мерзімді ізбасар болуы үшін сізде шын мәнінде адалдық болуы керек.

“Бақыт – сенің ойлағаның, айтқаның және істеген ісің үйлесім тапқанда.”

- Махатма Ганди

Адалдықтың болмауы дәйектіліктің жоқтығынан көрінеді. Егер басшының іс-әрекеті мен көзқарасы ол мойындайтын құндылықтарға сәйкес келмесе, оның адал емес екендігі көрінеді. Егер ол арам, өзімшіл болса, оған көмектесе алатын адамдармен ғана достық қарым-қатынаста болса, жаман қалауларға ерсе немесе жасырын күнәлары болса, ондай басшы адал емес.

Ахан өзінің күнәсін жасырын деп ойлады. Ол оның күнәсі басқа біреуге әсер етеді деп күткен жоқ. Алайда оның күнәсі Израилдің 36 ер адамының, содан кейін оның бүкіл отбасының өліміне әкелді (Ешуа 7:24-26).

Көшбасшы үшін кішкентай күнә жоқ. Басшының кез келген күнәсі басқа адамдарға әсер етеді. Неліктен? Басшы күнә жасағанда:

- Ол қажетті рухани тазалық пен күш-қуаттан айырылады.
- Оның басшылығында Құдайдың батасы аз болады.
- Оның көрегендігі бұзылады.
- Оның басымдықтары дұрыс емес қойылады.

Бұл факторлар оның көшбасшылығын шектейді және ол басқаратын адамдарға әсер етеді.

Мінез

Адамның шынайы ішкі болмысы – оның мінезі. Джон Максвелл мінездің маңыздылығын сипаттап, адамның «сырты ішінен гөрі кең» болуы қажет деді. Адамның мінезі оның беделінен жақсы болуы керек.¹⁰

Мартин Лютер Кинг: «Адамдар көбінесе себептерге жетелейді және көбінесе сол идеяларды бейнелейтін адамдар арқылы ұлы идеяларға беріледі. Олар соған ұмтылу үшін идеяның іске асуын ет пен қаннан табуы керек». Бұл мәлімдеме мінездің

¹⁰ John Maxwell, *Learning from the Giants* (New York: Little, Brown & Company, 2014), 40

маңыздылығын көрсетеді. Көшбасшы өзінің ісіне сенуі керек және оның бүкіл болмысы соған сәйкес келуі қажет. Мұндай көшбасшы басқаларды үлкен істер жасауға итермелейтін көшбасшы.

“Міндеттеме бұл уәденің іске асуына көмектесетін нәрсе.”

- Авраам Линкольн

Кейде мінезі жаман басшы адамдардың оның мінез-құлқына назар аудармай, оның басшылығына еруін қалайды. Ол көшбасшы ретінде жақсы жұмыс істеп, бірақ сонымен қатар тұрпайы әрекеттер жасай беруге болады деп ойлайды. Алайда адамдарға көшбасшының сөзінен гөрі оның әрекеті көбірек әсер етеді. Оның сөзі оның әрекетіне қайшы келсе, бұл нәрсе тыңдаушыларды шатастырады.

Көшбасшының жеке мінезі басқалардың оның аян-мақсаттарын ұстануына себеп болатын негізгі фактор. Олар оны толықтай түсінбеуі мүмкін, бірақ оның мінезіне сенсе, олар оған ереді.

► Сенімділік дегеніміз бұл адамға сенім артуға болады дегенді білдіреді. Ал адамды сенімді ететін нәрсе не?

Кейде көшбасшы өз адамдарының ұстанғанын қалайтын сенімдер мен құндылықтар туралы айтады, бірақ ол бұл құндылықтарды ұстанбайды. Оның адамдары белгілі бір құндылықтарды ұстанса, мысалы қызмет пен адалдық, бұл нәрсе оған пайда әкеледі. Дегенмен, ол өзі ұстанбайтын құндылықтарды тиімді түрде үйрете алмайды. Егер көшбасшы жақсы құндылықтарды ұстанатын болса, ол сол құндылықтарды ұстанатын басқа адамдарды тартады.

Мықты сенімге негізделген мінездің маңыздылығы сонша, ол тіпті табиғи қабілеті жоқ адамды да күшті көшбасшы ете алады. Мысалы, Мұсаның табиғи батылдығы немесе көшбасшылық қабілеті болған жоқ, бірақ оның жақсы жағы Құдаймен қарым-қатынасы және адамдарға деген сүйіспеншілігі болды. Оның мінезі сол құндылықтарға негізделген.

Һарон

Һарон Израилдің бірінші бас діни қызметкері, ал оның ағасы Мұса көшбасшы болды. Мұса Синай тауында Құдайдан Келісімнің ережелерін қабылдап жатқанда, халық Һаронға келіп, діни басшылықты сұрады.

Һарон олардың көзге көрінетін пұтты қалайтындарын біліп, олардың айтқандарына көніп, алтын бұқа мүсінін жасап берді. (Мысырдан шығу 32:4). Һаронның әлсіздігі үшін халық пұтқа табынып, пұтты Мысырдан алып шыққан тәңір деп санап, оған табынды. Құдайдың үкімімен мыңдаған адамдар қырылды.

Һарон көшбасшы болуға лайық емес еді, өйткені оның сенімі әлсіз болды. Халықтың айтқандары қате екенін білсе де, ол өз ықпалын сақтау үшін халықты тыңдады.

Адам ата

Хауа жыланға азғырылып жемісті алып жеді, содан қасындағы күйеуіне де берді (Жаратылыс 3:6). Жаратылыстың басталуы кітабында Хауа мен жылан әңгімесі жазылған . Адам ата неге үндемеді?

Киелі кітапта Адам оның қате екенін білсе де, күнә жасауды таңдағаны айтылады. Ол Хауа сияқты алданған жоқ (1 Тимотеге 2:14). Адам азғыруға құлақ түрді , бірақ шешімді Хауа анаға қалдырды. Ол жетекшілік етуге жауапты болғанымен, ол жетекшілік етуді емес, дұрыс емес нәрсеге жол беруді таңдады.

Мінезі әлсіз көшбасшы басқаларға шешім қабылдауға мүмкіндік береді, өйткені ол дұрыс деп білетін нәрсені басқалардан қинап талап еткісі келмейді. Ол айыпталудан қорқады, сондықтан ол тіпті жамандық жасауға дайын.

Айсберг негізінен су астында жасырылған, оның аз ғана бөлігі судың бетінде көрініп тұрады. Көрініп тұрған бөлікті көшбасшының қызметімен салыстыруға болады. Көрінбей тұрған бөлігін оның мінезімен салыстыруға болады. Мінез - адамның ең маңызды бөлігі. Бір қызығы, көптеген адамдар мінезді өзгертуді елемей, өз жұмысын, өз қабілеттерін жақсартуға тырысады. Олар тіпті өнімділігін арттыру үшін өздерінің мінездерінің нашарлауына мүмкіндік береді.

Көшбасшылардың басшылығының бастапқы кезеңі белгісіздіктің кезеңі болады. Көшбасшы бұл жылдарды маңызды емес деп ойлауы мүмкін, өйткені оның жетістіктері аз болып көрінеді. Дегенмен, сол жылдар болашақты анықтайды, өйткені ол сол уақытта көшбасшы болып қалыптасады. Жас көшбасшы өзінің дамуы және мінезінің мықты болуы үшін қиындықтар мен сәтсіздік кезеңдерінен өтуі қажет.

Кейде жоғары лауазымдағы адамның мінезінде проблемалар болады, бірақ ол оларды елемейді. Оның жанында жұмыс істейтін адамдар да мінездегі мәселелерді көрмегендей кейіп танытуы мүмкін.

Мінездегі кемшіліктер көшбасшылыққа екі жолмен әсер етеді. Біріншіден, егер адамның мінезі дұрыс емес, бірақ құзіреттілігі күшті болса, ол жетекшілік етеді және адамдар оның артынан ереді; бірақ оның соңы жақсылыққа апармайды. Иосиф Сталин сияқты күшті, бірақ мейірімсіз басшылар мұның дәлелі.

Жаман мінездің көшбасшылыққа әсер етуінің екінші жолы – құзыреттілікті шектеу. Егер адам тәртіпсіз болса, міндеттемелерін орындамаса, тұрақты емес, әрқашан көңілсіз, ашуланшақ т.б. болса, ол жақсы ізбасарларынан айырылып қалады және ешкімді бұрынғыдай ынталандыра алмайды.

Роберт Гринлиф былай деп жазды

Ганди бізді құртатын жеті нәрсе бар деп үйретті. Біз оларды мұқият зерттей отырып, біз олардың әрқайсысының нәтижесі қағидасыз немесе лайықсыз түрде орындалғанын көре аламыз.¹¹

Міне, сол жеті нәрсе:

- Еңбексіз тапқан байлық
- Ар-ұждансыз ләззат
- Мінезсіз білім
- Моральсыз сауда
- Адамгершіліксіз ғылым
- Құрбандықсыз табыну/ғибадат ету
- Қағидасыз саясат

► Студенттерге осы сәтсіздіктердің нәтижелерін талқылауға рұқсат етіңіз.

Мінезі әлсіз көшбасшы әлеуметтік қарым-қатынаста екіжүзді болуы мүмкін (жалған достық қарым-қатынас пен жалған қамқорлық жасау), рухани көшбасшылықта екіжүзді болу (жалған рухани құлшыныс пен жалған эмоция), дүниелік жолмен кәсіпқой (дүниелік мәртебеге ұмтылу), манипуляция (адамдардың белгілі бір нәрсе жасауына ықпал ету) және оның қызметінде жалқаулық (дағдыларды дамыта алмау).

Бедел (абырой)

► Сіз өзіңіздің беделіңіз туралы ойлайсыз ба? Неге?

Адамның беделі - бұл адамдар ол туралы ойлайтын нәрсе. Адамның мінезі ол адамның шынайы болмысы. Кейде адамның беделі оның мінезінен жақсы немесе нашар болады.

Кейбіреулер бедел маңызды емес, тек мінез ғана маңызды дейді. Дегенмен, бедел – көшбасшының мінезі туралы адамдардың пікірі. Адамдар оның мінезін нашар деп санаса және бұл пікір қате болса да, ондай адам жетекшілік ете алмайды.

Көшбасшы өзінің беделіне мұқият болуы керек. Ол адамдарға оның мінезіне күмәндануға себеп бермеуі қажет. Ол барлығы оған сенеді және ешкім ол туралы жаман ойламайды деп ойлауы мүмкін; бірақ бұл дұрыс емес. Көптеген адамдар жалған ақпараттарға тез сенеді, өйткені олар қателік жасаған көптеген басшылар туралы естіген.

Көшбасшы екі салада абай болуы керек – (1) өзіне тиесілі емес ақшаны және (2) қарама-қарсы жыныспен қарым-қатынасты басқару. Мұндай жалалар тез таралады, оларға тез сенеді және олар басшыға деген құрметті жояды.

¹¹ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 8

Елші Пауыл ақшаны бір қауымнан екіншісіне жеткізуді жоспарлағанда, ол ақшаны берген қауым өкілдерін өзімен бірге жүруін талап етті, осылай ол адалдығын көрсетті. Құдайдың алдында адал екенімізді білу жеткіліксіз. Бізде барлығына адал екенімізді көрсететін саясат болуы керек.

► Беделіңізді сақтау үшін қандай практикалық әрекеттерді орындайсыз?

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Сенімділік – шындыққа деген сенім.
2. Күшті көшбасшылық үшін күшті сенімділік қажет.
3. Адалдық - бұл әрекеттер мен көзқарастарға дәйекті түрде қолданылатын сенімділік.
4. Көшбасшы өз халқының ұстанғанын қалайтын сенімдер мен құндылықтарды өзі де ұстануы қажет.
5. Бедел - бұл адамдардың сіз туралы пікірі.

6-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 6-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.

7-САБАҚ

Жеке басымдықтар

Кіріспе

Көптеген адамдардың уақытының көп бөлігі бос емес, бірақ не істеп жатқандары туралы ойланбайды. Олар не істеу керектігі туралы ойланудың қажеті жоқ деп санайды.

► Егер адам басымдықтар туралы байыпты ойланбаса не болады?

Ойланыңыз:

- Біз жасап жатқан істерден гөрі жақсырақ істер бар.
- Біз істеп жатқан тәсілдерден гөрі жақсырақ тәсілдер бар.
- Біз жеткен нәтижелерімізден де жақсы нәтижелерге қол жеткізе аламыз.

► Егер бұл мәлімдемелер шын болса, біз жақсырақ әрекет етуді қалай үйрене аламыз?

Джон Максвеллдің пікірінше, ойлаудың негізгі деңгейі

- Мақсатты ойлау процесін игеруге тым жалқау
- Стратегиялық ойлау қабілетін шығаруға бейім емес
- Танымал ойлау қабілетіне күмәндану үшін тым үстірт
- Ортақ ойлауды қабылдауға тым көкірек
- Риясыз ойлаудың қанағаттануын сезіну үшін тым өз-өзіне берілген
- Ойлаудың нәтижесін көру үшін бейтарап¹²

Сіз өзіңіздің басымдықтарыңызды білсеңіз, шешім қабылдау оңай болады. Басымдықтар сіздің мақсаттарыңызды және мақсаттарыңызға жету жолын анықтайды. Басымдықтар мүмкіндіктерді тануға және таңдауға мүмкіндік береді. Нақты басымдықтары жоқ адам мақсаттарына қатысы жоқ мүмкіндіктерге алаңдайды.

“Сіздің құндылықтарыңыз анық болғанда, сізге шешім қабылдау оңай болады.”

- Рой Дисней

Негізгі мәсіхшілік басымдықтар

► Әрбір мәсіхші қандай басымдыққа ие болуы керек?

Мәсіхші үшін белгілі бір құндылықтар оның жеке басымдықтарын жетелеуі қажет.

¹²John Maxwell, *How Successful People Think* (New York: Center Street, 2009), 82-83.

Біріншіден, сіздің құтқарылуыңыз және Құдаймен қарым-қатынасыңыз толық басымдық болып табылады. Сіз бұл құндылықты бұзатын нәрсеге ешқашан жол бермеуіңіз керек. Бұл Құдайға толық мойынсұнуды білдіреді.

Джон Уэсли Құдайдың біздің өмірімізге қатысты еркі туралы кейбір нәрселерді білетінімізді айтты. Құдай біздің жақсы болғанымызды және жақсылық жасағанымызды қалайтынын білеміз. Сондықтан кез келген шешімді қарастырған кезде жақсылық пен жақсылық жасауға сәйкес келетін әрекетті таңдауымыз керек. Біз жүрегімізде және іс-әрекеттерімізде киелі/таза болып қала алмайтын немесе жақсылық жасай алмайтын жағдайларға түспеуіміз қажет.

Бұл қағида мынадай, біз қайда тұратынымыз, қайда жұмыс істейтініміз, кімге тұрмысқа шығатынымыз, қандай білім алатынымыз, қандай бизнеспен айналысатынымыз, қандай қауымға баратынымыз, біздің достарымыз қандай деген сияқты шешімдерге қатысты. Мәсіхші үшін Құдай Сөзінің ақиқаты және Оның еркі қызмет ұйымдарында ғана емес, сонымен қатар әрбір мекемеде негіз болуы керек. Мәсіхші Құдай Сөзіне қайшы келетін кәсіппен айналыспауы қажет.

Екіншіден, Құдайдың қызметке шақыруы сізге маңызды. Бұл Құдай сіздің өміріңіздің бағытын басқарады дегенді білдіреді. Ол сізді мақсаттарыңызды Өзінің мақсаттарына бұруы мүмкін. Сіз тек Құдайдың еркімен ғана орындалатыныңызды есте сақтауыңыз керек. Сіз Құдайдың еркін жартылай ғана орындап, өзіңіздің мақсаттарыңызды орындауға бар күш-жігеріңізді сала алмайсыз.

Бір адам бағушы болуға шақырылғанын сезінді, бірақ ол қызметпен қатар отбасын қалай асырайтынын білмеді. Оған әуежайда жақсы жұмыс ұсынылды және ол ұсынысты қабыл алды. Ол жексенбі сайын жұмыс істеуге мәжбүр болды және қауымға бара алмады, бірақ: «Бұл [әуежайдағы жұмыс] менің қауымым», - деді. Ол Құдайдың шақыруына жауап бермей жатқанын білді, бірақ ода Құдай оны және оның отбасын қамтамасыз ете алатынына сенім болмады. Ол әуежайда отыз жыл жұмыс істеді. Ақыры зейнеткерлікке шығып, қартайған шағында Құдайға қызмет етуге шешім қабылдады. Оның басымдықтары дұрыс болды ма?

Иса былай деді: «Өзімді Жібергеннің еркін іске асырып, Оның тапсырғанын толық орындау Маған “нәр” болады» (Жохан 4:34). Құдайдың еркін орындау сіздің тамағыңыз болса, бұл нені білдіреді? Тамақ - сізді қанағаттандыратын нәрсе, сондықтан сіздің тағамыңыз сізге мотивация береді, сізді ынталандырады.

Осы бөлімде сипатталған басымдықтар маңыздылық жағынан ретімен тізімделмеген.

Мәсіхші үшін тағы бір басымдық – отбасы. Киелі кітапта отбасының қамын ойламайтын адам Құдайға сенбейтіннен де жаман екені жазылған. (Тімотеге 1-хат 5:8). Көшбасшы отбасының қаржылай қамтамасыз етілуіне ғана емес, сонымен қатар олардың рухани нәр алуына және басқа да қажеттіліктеріне жауапты.

Қызметті де, отбасыны да қатар алып жүру қажет. Құдайдың еркі сіздің отбасылық міндеттеріңізге қайшы келмейді, өйткені бұл міндеттер де Құдайдың еркіне сай. Кейде қызметте үлкен жетістіктерге жеткен адамдар отбасына қамқорлық жасауда жақсы үлгі бола алмайды. Қызметім бар, отбасыма немқұрайлы қарауға болады деп ойлайтын адам қателеседі.

Ешуа әртүрлі діндердің ықпалында болған көшіп-қонып жүрген халықтың көшбасшысы болды. Олар Құдай уәде еткен жерге келгенде, Құдайдың Келісімінің бекітілу уақытысы келді. Ешуа оларға Құдайға қызмет ете ме, жоқ па, соны шешуді бұйырды, бірақ ол таңдау басталмас бұрын өз шешімін айтты. Ол олар не таңдаса да, өзі және оның отбасы Жаратқан Иеге қызмет ететінін айтты (Ешуа 24:15). Бұл сенімге негізделген күшті көшбасшылық болды. Егер халық басқа құдайға қызмет етуді таңдаса, Ешуа енді олардың көшбасшысы болмас еді; ол Құдайға деген адалдығынан бас тартқысы келмеді. Оның батылдығы мен сенімділігі ұлттың дұрыс таңдау жасауына ықпал етті.

Төртінші басымдық – жергілікті қауым. Жергілікті қауым — Мәсіхтің рухани денесі (Ефестіктерге 1:23). Құдай қауымды Өз мақсаттарын жүзеге асыру үшін жабдықтайды (Ефестіктерге 4:11-13). Қауым арқылы Құдай мәңгілік мадақталады (Ефестіктерге 3:21). Сондықтан мәсіхші оның дарыны мен қызметі қауымға тәуелсіз деп ойламауы керек. Егер ол қауымның адал мүшесі болмаса, ол Құдайдың оның өміріне қатысты кемелді еркін орындамайды.

Жоғарыда көрсетілген басымдықтар туралы айту оңай, бірақ іс жүзінде оларды қолдану және ұстану қиынырақ. Кейде біз отбасының, қызметтің және бизнестің қамын ойлап, басымдықтар туралы ұмытып кетеміз. Әрекет дұрыс ойланудан кейін болу керек. Егер сіз тоқтап, ойлануға қолыңыз тимесе, сіз дұрыс емес істер істеп жатқан шығарсыз. Мүмкін сіз ұстанатын басымдықтарыңызға сай жұмыс істеп жатқан жоқсыз.

► Басымдықтарыңызды ұстану неге қиын?

Парето қағидасы

Парето қағидасы итальяндық экономист Вилфридо Паретоның құрметіне аталған, ол жердің 80% халықтың 20% иелігінде екенін байқаған. Ол өз бақшасында өндірілген бұршақтың 80%-ы 20% бұршақтан алынғанын байқады. Ол бұл пайыздардың көп нәрсеге сәйкес келетінін көрді. Басқа адамдар бұл қағиданы көшбасшылыққа, уақытқа және бизнеске қолданды.



- Компаниядағы сатушылардың 20%-ы сатылымның 80%-ын өндіреді.
- Тұтынушылардың 20%-ы сатылымның 80%-ын жасайды.
- Тұтынушылардың 20%-ы шағымдардың 80%-ын құрайды.

- Медициналық науқастардың 20%-ы медициналық ресурстардың 80%-ын пайдаланады.
- Оқушылардың 20%-ы мұғалім уақытының 80%-ын алады.
- Қауым мүшелерінің 20%-ы қауымдағы жұмыстың 80%-ын жасайды.
- Қауым мүшелерінің 20%-ы қаржылық қолдаудың 80%-ын көрсетеді.

Көптеген адамдардың күш-жігерінің 20%-ы 80% табысты әкеледі. Сондықтан адамдар бар күш-жігерін салуы керек. Олар ең тиімді деген әрекеттерге көбірек уақыт бөліп, ал тиімді емес әрекеттерге уақыт бөлмеуді үйренуі қажет.

Топ жетекшісі бұл ұғымды түсінікті болу үшін көрнекі иллюстрацияны қолдануы керек. Қағазға үлкен шаршы сызыңыз. Оны 20% және 80% деп бөліңіз. Басқа қағазға да солай жасаңыз. Енді бір парақты екіншісіне байланыстырып суреттеңіз. Компаниядағы адамдардың 80 пайызы (үлкен бөлімді көрсетіп) жұмыстың 20 пайызын (басқа бетте шағын бөлімді көрсетіп) орындайды. Адамдардың 20 пайызы (бірінші қағаздағы шағын бөлімді көрсетіп) жұмыстың 80 пайызын (екінші қағаздағы үлкен бөлімді көрсетіп) орындайды.

Тым бос емес басшы кейбір істерді тоқтатуы керек шығар. Мұны көп шығынға ұшырамай, қалай жасауға болады?

Көптеген бағушылар уақыттарының 20% -ын халықтың 80% -ына, ал 80% -ын адамдардың 20% -ына жұмсайды. Мынадай сұрақ: олар дұрыс адамдарға назар аударып жатыр ма? Әдетте, біз уақытымыздың көп бөлігін көп мәселесі бар адамдарға жұмсаймыз. Біз мәселесі жоқ, барлығы қалыпты болып жатқан адамға, көп уақыт бөлмейміз, өйткені ода онсыз да барлығы жақсы. Біз уақытымызды көбірек жауап беретін адамдарға жұмсауымыз керек.

► Шаршы сызылған қағаздарды қайта қараңыз. Сіздің әрекеттеріңіздің 80% нәтиженің 20% құрайды. Сіздің әрекеттеріңіздің 20% нәтиженің 80% құрайды. Міндеттеріңіз бен тапсырмаларыңыздың тізімін құрыңыз. Кейбір әрекеттеріңіз аз нәтиже береді ме? Қандай әрекеттерді көбірек орындау керек?

Шұғылдық пен маңыздылық балансы

Кейбір адамдар тым бос емес және олар жұмысын ешқашан бітіре алмайтындай сезінеді. Олар көрінген тапсырманың барлығын алады және барлық тапсырмаларды қажет деп санайды. Олар өздеріне тәуелді адамдардың көңілін қалдырамыз деп уайымдайды, бірақ бәрібір бәрін уақытында бітіре алмайды. Олар жиі шаршайды, күйзеліске түседі. Олар жоспарлауға, оқуға және дамуға уақыт бөле алмайды, өйткені олардың бітпейтін шұғыл істері бар.

Бізге шұғылдық пен маңыздылық арасындағы баланс қажет. Адамның іс-әрекетін төрт топқа бөлуге болады.¹³

Шұғыл және маңызды нәрселер біздің назарымызды алады. Бұл санатқа уағыз дайындау, медициналық көмек көрсету және шұғыл қажеттіліктер үшін ақша жинау кіреді.

ШҰҒЫЛ және МАҢЫЗДЫ	шұғыл емес бірақ МАҢЫЗДЫ
ШҰҒЫЛ бірақ маңызды емес	шұғыл емес маңызды емес

Шұғыл, бірақ маңызды емес тапсырмалар, әдетте, біз жауапкершілік алған, бірақ аса маңыздылығы жоқ істерге қатысты. Кейде ол қызметке қатысы жоқ жеке жобалар. Олар табыс алып келмейтін, басқа басымдықтардан да көп уақыт алатын істер болуы мүмкін. Бұл істер шұғыл болуы мүмкін, өйткені олар уақытында орындалуы қажет, бірақ олар өндіретін нәрсе үшін аса маңыздылығы жоқ.

Шұғыл емес және маңызды емес істер қажеттілікті қанағаттандырмайды. Олар істер орындалмаса, үлкен шығын болмас еді. Кейде ол істер бұрын орындалған, қазір орындалмайтын бағдарламаларға қатысты болады.

Шұғыл емес, бірақ маңызды істер жиі еленбейді. Бұл тез аяқталмайтын, бірақ ұзақ мерзімді құндылығы бар нәрселер. Мысалы академиялық оқу (мұғалім немесе студент ретінде), оқудың әртүрлі формалары, құрылыс салу және жазбаша материалдарды шығару болып табылады. Оларды бүгін аяқтау мүмкін емес және олар бізге бүгін пайда әкелмейтіндіктен, біз шұғыл нәрселерге көп назар аударамыз. Көшбасшы уақыт пен ресурстарды болашақта құнды болатын нәрселерге жұмсауы қажет. Мүмкіндігінше, бұл инвестиция күнделікті болуы керек.

Ұйымға қажетті әрекеттерді екі санатқа бөлуге болады.

- **“А” Әрекеттер** ұйымның дамуына, жаңа мүмкіндіктерге және өсуге көмектеседі.
- **“Б ” Әрекеттер** – ұйымның қазіргі жұмыстарын реттейтін әрекеттер.

Егер көшбасшы «А» әрекеттеріне әдейі көңіл бөлмесе, ол өзінің барлық уақытын және назарын «Б » әрекеттеріне беруге бейім болады. «Шиқылдаған дөңгелекті уақытында майлайды» деген сөз бар, басқаша айтқанда бұл шұғыл мәселелер басқа мәселелерден гөрі біздің назарымызды қатты аулайды дегенді білдіреді.

Кейбір басшылар бір мәселені бітірмей екіншісіне көшеді, бірақ болашаққа инвестиция салмайды. Жылдар бойы табысты болған ұйымдар, әдетте, уақыт пен ресурстарды

¹³ Stephen Covey, *7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations of Steven Covey*, (New York: KMS Publishing, 2011). кітабынан алынған ұғым

зерттеулерге, дамуға және оқуға жұмсайды. Болашаққа инвестиция салмайтын ұйым жағдай/уақыт өзгерген сайын тиімділігін жоғалтады.

► Әрбір студент өзінің барлық әрекеттері мен міндеттерінің тізімін құрсын. Содан кейін жоғарыдағы диаграмма сияқты төрт шаршы сызып, әрекеттерді шаршыларға бөлсін. Ойланыңыз: маңызды, бірақ шұғыл емес қандай нәрселерді елемейсіз? Маңызды емес және шұғыл емес нәрселерге уақытыңызды жоғалтып жүрген жоқсыз ба?

Делегация

Көшбасшы барлық істің орындалуына жауапты, бірақ ол істің барлығын өзі жасауға міндетті емес. Ол жауапкершілікті басқаларға бөлуі керек. Бірақ жұмыстың жақсы орындалғанына көз жеткізу оның міндеті. Ол топ мүшелері болашақта одан да жақсы жұмыс істеуі үшін, олардың оқуы мен дамуын қадағалауы қажет.

Жұмысты басқаларға беру, жұмыстың маңызды емес екенін білдірмейді. Жұмысты істей алатын адам бар немесе сол жұмысты орындауға үйретілген адам бар болғандықтан, жұмыс соларға беріледі.

Кейбір жұмыстарды басқаларға беруге болмайды, өйткені оларды тек басшы ғана орындай алады. Ол басшы болғандықтан ұйымның атынан шығады және ұйымның атынан сөйлейді. Басшы ұйымның болашағын ойлауы қажет. Ол басқа адамдарға қарағанда мүмкіндіктер, қауіптер және алдағы өзгерістер туралы жақсы білуі керек.

Басшы белгілі бір жұмысты орындауда күшті болуы мүмкін; сондықтан ол әдетте бұл жұмысты басқаларға бермейді. Дегенмен, басшы қажетті жұмыстарды өзінде қалдырмай, басқаларға тапсыруы қажет. Кейбір басшылар басқалардың жұмысына қанағаттанбайды және жұмыстың жақсы жасалуы үшін барлық жұмысты өздері жасайды.

Кейбір басшылар бәрін өздері істеуге тырысады және жұмысты басқаларға бергенді ұнатпайды. Олар жұмысты басқаға бергенде, жұмыстың орындалуын қадағалап, барлық шешімдерді өзі қабылдайды. Бұл жақсы көшбасшылық емес. Жақсы басшы бар күш-жігерін салатын, мақсат қоятын, әдістерді дамытатын және шешімдерге қатысатын адамдардан топ құрады.

Жақсы басшы жұмысты ғана емес, сонымен қатар басшылықты да тапсырады. Ол басқаларға сол жұмыста жетекшілік етуге мүмкіндік береді. Егер басшы оларға не істеу керектігін және оны қалай істеу керектігін айтып отырса, ол олардың жетекші болуына жол бермейді.

Көшбасшы өзінің басымдықтарын белгілей отырып, мынадай сұрақтарды қарастыруы керек:

«Маған кім көмектесе алады?» Басқалар жасай алатын жұмыстар бар, бірақ олар ол жұмысты жасап жатпаса, сіз дұрыс басшылық етіп жатқан жоқсыз.

«Менсіз істелмейтін қандай жұмыстар бар?» Көшбасшы осы міндеттерге назар аударуы керек. Оған топты дамыту, мақсат қою, жоспарлау сияқты нәрселер жатады. Бұл нәрселерді басшы жалғыз өзі орындамайды, бірақ бұл нәрселер әдетте көшбасшысыз жасалмайды.

Құрбандық

Кейбіреулер көшбасшы болудың артықшылығы көп деп ойлайды. Олар оның билігі оған қалағанын жасауға мүмкіндік береді деп ойлайды. Шындығында, топ табысқа жету үшін көшбасшы көп нәрселерді құрбан етеді. Топ табысқа жетпейінше, көшбасшы да табысқа жете алмайды.

Басшы лауазымда көтерілген сайын оның құқығы азайып, жауапкершілігі артады. Мысалы, ұйымдағы ең төменгі лауазымдағы адам белгілі бір сағатта жұмыс істейді, белгілі бір тапсырмаларды орындайды және міндеттерінен тыс нәрселерге жауап бермейді.

“Ұлылықтың бағасы-
жауапкершілік.”

- Уинстон Черчилль

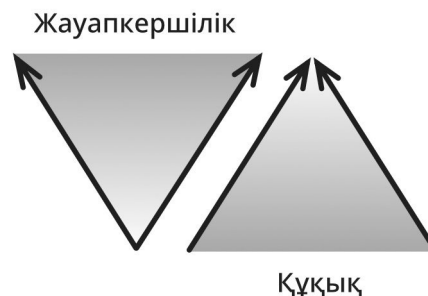
Жоғары лауазымдағы басшы барлық уақытта жұмыс істейді, қажет нәрсемен қамтамасыз етеді. Ол көптеген нәрселерден бас тартуы мүмкін. Демалғысы келген кездерде де, ол ұйым үшін жұмыс істейді және өзінің демалысын құрбан етеді. Басшыларды күннің немесе түннің кез келген уақытында мәселерді шешуге шақырады.

Адамның жауапкершілігі артқан сайын, ол ұйымда маңызды шешім қабылдай алады; бірақ ол үшін ол өз құқықтарынан бас тартады. Бұл процесс пирамидалармен суреттелген. Төменгі жағында адамның жауапкершілігі аз, бірақ құқықтары көп, өйткені ол қанша жұмыс істеу керектігін өзі шеше алады. Жауапкершілігі артқан сайын оның жеке құқықтары да азаяды.

Спортшының мысалын қарастырайық. Мықты спортшы атақ пен байлыққа ие болады. Дегенмен, ол қатаң диетаны ұстанады, жаттығулар жасайды және күнде сағаттап өз шеберлігін шыңдайды. Музыканттардың өмірі де осыған ұқсас.

Медицина саласына немесе ұстаз болуға дайындалып жүрген адам бұл нәрсеге жету үшін жылдап оқиды. Ол басқалар сияқты уақытын, ақшасын қалаған жағына құрта алмайды. Ол көптеген ойын-сауық және басқа да шаралардан бас тартады. Ол өз мақсатына жету үшін тіпті ең қажетті заттардан бас тартуы мүмкін.

Кәсіп бастағысы келетін адам бар ресурстарын кәсібіне құяды. Ол тапқан ақшаның барлығын жұмсай алмайды. Ол болашақта пайда табу үшін кәсібіне ақша салады. Ол достары сияқты ақшаны қалаған жағына жұмсамайды. Достары оның бұл әрекетін сынға алуы мүмкін, бірақ болашақта ол достарынан да табысты болады.



Болашақта көшбасшы болатын адам өз болашағына қазірден инвестиция салуы керек. Құрбандық даму сатысында басталады. Өзіңізді дамытып, болашағыңызға инвестиция салыңыз. Оқу, қызмет ету және жетекшілермен уақыт өткізуді басымдық қылыңыз.

Сіздің істеп жатқаныңыз маңызды емес болып көрінуі мүмкін, бірақ ол сіздің адамдармен жұмыс істеу қабілетіңізді дамытады және жақсы беделге ие болуға көмектеседі.

► Келесі абзацтарды талқылаңыз. Мәлімдемелер нені білдіреді? Оларды қалай қолдануға болады?

Жетістікке жету үшін өз пікіріңізді, маңыздылық үшін қауіпсіздігіңізді, болашақ әлеует үшін қаржылай пайданы, жеке даму үшін қалауларыңызды, шоғырлану үшін барлауды, және тамаша үшін қолайлыны құрбан етуіңіз қажет.¹⁴

Өз басымдықтарыңызды мақсатты түрде қолданыңыз. «Бір нәрсені әдетке айналдырмас бұрын, оны алдымен тәртіпке айналдыру қажет».¹⁵

Елші Пауыл жарыскердің ұстамдылығын сипаттады. Спортшылар табысқа жету үшін көп нәрсені құрбан етеді (Қорынттықтарға 1-хат 9:25-27). Пауыл олардың мұны жердегі, уақытша құрмет үшін істеп жатқанын айтады; ал біз мәңгілік сый алу үшін жұмыс істеуіміз қажет. Біздің мотивация олардыкінен бөлек, бірақ одан кем болмауы керек.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Басымдықтар сіздің мақсаттарыңызды және мақсаттарыңызға жету жолдарын анықтайды.
2. Басымдықтар мүмкіндіктерді тануға және олардың таңдауға мүмкіндік береді.
3. Тек Құдайдың еркімен ғана орындаласыз. .
4. Жақсы басшы жұмысты ғана емес, басшылықты да тапсырады.
5. Басшы лауазымда көтерілген сайын оның құқығы азайып, жауапкершілігі артады.

¹⁴ John Maxwell, *For Everything You Gain, You Give Up Something: Lesson #22 from Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2012).

¹⁵ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 85

7-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 7-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Патшалықтар 1-ж. 13—15 оқып шығыңыз. Саулдың басшылығында қандай мәселелер болды?

8-САБАҚ

Көшбасшылықтың деңгейлері

Кіріспе

Бұл сабақ ресми лауазым деңгейлері туралы емес. Бұл әсер ету деңгейлері туралы.

Шектеулі көшбасшы

Кейбір көшбасшылардың дамуында шектеулер бар. Бұл шектеулер көшбасшының жоғары лауазымдарға көтерілуіне немесе оның қазіргі лауазымында жақсы жұмыс істеуіне кедергі келтіруі мүмкін.

Төменде көшбасшылықта шектеулері бар ойдан шығарылған көшбасшылардың кейбір мысалдары берілген.

Карлдың жеке мәселелері (қаржы немесе отбасылық қарым-қатынастағы мәселелер) бар, ол оларды шеше алмайды. Ол осы мәселелерге байланысты ұйымға толықтай беріле алмайды, оның назарын жеке мәселелер алады.

Уильям дұрыс жетекшілік етудің орнына ұйымындағы сәтсіздіктерге басқаларды кінәлайды, ол өзі қабылдау керек шешімді басқалардың қабылдауын күтеді және ұйымның табысқа жетуіне жауапты емес деп ойлайды. Ол ұйымының сәтсіздігін басқара алмайтын факторларға байланысты деп түсіндіреді.

Салли өзін-өзі дамытқысы келмейді, ол өзінің кемшіліктерін жоққа шығарады және оның құзыретіне қатысты кез келген сұраққа ашуланады.

Мартин өзінің ұйымына риза, ол дамудың қажеттіліктерін көріп тұрған жоқ және өзгеріс туралы ойлап та жатқан жоқ. Оның ұйымы уақыт өте келе тиімсіз болып қалады.

Рональд өзін ұйымға қажет жалғыз көшбасшы деп санайды. Ол басқалардан оның нұсқауларын орындауын күтеді. Оған топ қажет емес, оған тек көмекшілер қажет. Ол адамдардың оған бұрынғыдай неге көмектеспейтінін түсінбейді.

“Мен қой бастаған арыстандар
әскерінен қорықпаймын; Мен
арыстан басқаратын қой әскерінен
қорқамын.”

- Ескендір Зұлқарнайын

Элвис ұйымды өзіне пайда әкелу және өзінің ұлылығын көрсету үшін бастады. Ол онсыз компанияның керемет болуын жоспарламайды.

Полдың мінезі нашар. Күйзеліс кезінде ол орындай алмайтын уәделерді береді, басқа біреудің ақшасын жұмсайды, кездесулерді өткізіп алады және өтірік айтады. Оның командасы оның беделінен ұялады.

Бұл көшбасшылар көп ұзамай өз мүмкіндіктерінің шегіне жетеді. Олар өздерінің жеке шектеулеріне қарсы тұрып, оларды жоймайынша, жақсы басқарушы бола алмайды. Егер бұл көшбасшылар өзгергісі келмесе, оларды алып тастамайынша, ұйым дамымайды.

► Жоғарыдағы ойдан шығарылған көшбасшылардың әрқайсысын ескере отырып, мына сұрақты қойыңыз: «Оның ұйымы даму үшін _____ қалай өзгеруі керек?»

Саул – шектеулі көшбасшы

Саул басшылығын Израилдің патшасы ретінде жақсы бастады. Ол кішіпейіл болды және өзін қызметке жарамсыз деп санады. Кейбіреулер тіпті оны патша деп танудан бас тартты.

Саулдың алғашқы әскери жеңісінен кейін кейбір адамдар Саулдан бас тартқан адамдарды өлтіргісі келді. Саул Құдай жеңісті берді және бұл кек алатын уақыт емес деді. Бұл ұстанымның ұзаққа жетпегені өкінішті.

Көп ұзамай Саул Құдайға мойынсұнбады. Пайғамбармен кездесу кезінде Саул басшы ретінде жауапкершілікті өз мойнына алмай, халықты айыптады (Патшалықтар 1-жазба 15:21). Пайғамбар Саулға Құдай патшалықты мойынсұнатын адамға беретінін айтты.

Саул соңына дейін билікті қолында ұстап қалғысы келді. Ол істегеніне өкінбеді және Құдайдың рақымын қайтаруға да тырыспады. Ол Құдайдың оның орнына басқа басшы қоятынын мойындамады. Ол тәубе еткенде, оның жаны құтқарылар еді. Құдай оның орнына басқа адамды қойғанша ол патша болып қызмет ете алар еді және ол абыроймен басшылығын бітірер еді. Кейде ұзақ мерзімде басқарған көшбасшылар лауазымдарын сақтап қалу үшін, тұрпайы әрекеттер жасап, басшылығын абыройсыз бітіреді.

Бір күні шайқаста Саул: “Кеш батқанға дейін, мен жауымнан кегімді алып болмайыншы, тамақтан ауыз тиген әркімді қарғыс атсын!”— деді (Патшалықтар 1-жазба 14:24). Бұл бұйрық орынсыз болды, өйткені бірнеше сағаттық шайқастан кейін бәрі әлсіреп қалды. Бұйрық сонымен қатар оның өзіне деген назарын көрсетеді. Оның ойынша, шайқас жеке соның шайқасы болды.

Саул өзіне сенімсіз болғаны сонша, ол қатесін мойындай алмады. Ол ұлы Жонатанды өлімге бұйыра жаздады, себебі ұлы білместіктен бұйрыққа мойынсұнбады, алайда Жонатанның бұл әрекеті оларға жеңіс сыйлады.

Басқа бір шайқаста Саул Самуилдің келіп, Жаратқан Иеге сиынып, Құдайға арнап құрбандық шалуын күтті. Күндер өтіп, Саулдың жасақтары бытырап кетіп жатты. Құдай тек діни қызметкерге рұқсат берген рәсімді, Саул өзі орындады. Рәсімнің аяғында Самуил келді. Ол Саулға сөгіс берді, бірақ Саул халық бір нәрсе дұрыс емес деп күдіктенбес үшін Самуилды рәсімді аяқтауға көндірді (Патшалықтар 1-жазба 13:11). Саулға Құдайдың разылығынан гөрі көпшіліктің пікірі маңыздырақ болды.

Саул басқалардың, әсіресе Дәуіттің жетістігіне қызғанышпен қарады. Дәуіт оған ешқандай зиян тигізбесе де, ол Дәуітті ұстауға бар уақыты мен күшін салды.

Ол халықтан күдіктеніп, оларға шағымын білдірді. Ол дұрыс емес кеңесшілерді тыңдап, солардың өтірігіне сенді (Патшалықтар 1-жазба 24:9). Ол барлығының өзіне қарсы екеніне және ешкім оған қажетті ақпаратты бермегеніне шағымданды (Патшалықтар 1-жазба 22:8).

Саулдың ұлы Жонатан әкесіне мүлде ұқсаған жоқ. Ол Дәуіттің келесі патша болатынын түсінді және бұл шындықты қабылдады. Саул Жонатанның Дәуітті неге жек көрмейтінін түсіне алмады. Жонатан мен Дәуіт жақсы дос болды. Жонатанның Құдайға деген сенімі Саул сенімін жоғалтқаннан кейін де оған үлкен жеңістерге жетуге сенімділік берді. Өкінішке орай, Жонатан әкесінің қателігінен шайқаста қаза тапты.

Саул өмір бойы соғыста болды. Оған мықты жігіттер кездескенде, ол оларды өз жасағына қосып алатын (Патшалықтар 1-жазба 14:52). Бұл оның басқалардың қамын ойламай, өз еркін орындап отырғандығын білдіреді. Ол көмек жеткілікті деп ешқашан ойламады. Сондықтан халық Саулдан аулақ жүретін.

Біз Саул мен Дәуіттің арасындағы үлкен айырмашылықты көреміз. Дәуіт халықты өзіне тартты, ал Саулдан адамдар аулақ жүруге тырысты. Дәуіттің адамдарының оны жақсы көргені сонша, кейбіреулері өз өмірлерін қатерге тігіп, оған ол қалаған жерден су әкелді. Саул өз халқының жеткілікті түрде адал емес екеніне жиі шағымданатын, бірақ ол толықтай адал болған Дәуітке сенбеді.

Джон Максвеллдің көшбасшылық деңгейлерінің сипаттамасы

Джон Максвелл көшбасшылық ықпалдың деңгейлерін сипаттады. Бұл деңгейлер лауазым деңгейлеріне жатпайды. Кез келген лауазымдағы адам осы ықпал деңгейлерінің кез келгенінде болуы мүмкін. Жақсы көшбасшы уақыт өте келе лауазымда көтерілмесе де, бұл деңгейлерде көтеріледі.¹⁶

“Жауапкершілік сенім артқан адамға жүктеледі. Жауапкершілік – сенімнің белгісі.”

- Джеймс Кэш Пенни

(1) Лауазымдағы көшбасшылық

Адамның көшбасшылығы лауазымнан басталуы мүмкін. Лауазымдардағы көптеген адамдар көшбасшы болу үшін бұдан әрі ештеңе істеудің қажеті жоқ деп есептейді. Олар өз адамдарының сенімін ақтау керектігін түсінбейді. Жоғары лауазымдағы көшбасшылар ынтымақтастық орнатуда өзінің беделін пайдаланады. Олар адамдарды өз мақсаттарымен бөлісуге көндіруден гөрі төлем мен жазалау сияқты

¹⁶ Бұл деңгейлердің түсіндірмелерінің барлығы Максвелл жазбаларынан емес.

ынталандыруларға тәуелді болуы мүмкін. Көшбасшылықтың бұл түрі кең таралған, бірақ ол жақсы нәтижелер бермейді.

Жаңа қызметтегі басшы ұйымның тарихы мен мәдениетін түсінетінін көрсетуі керек. Ол бұрын жасалған нәрсені бағалайтынын көрсетпей, идеяларды немесе өзгерістерді ұсынуына болмайды. Ол ұйымның құндылықтарын бөлісетінін көрсетуі қажет.

Көшбасшы адамдардың жақсы жұмыс істеуі үшін қажет нәрсенің барлығы бар екеніне көз жеткізуі керек. Ол адамдар одан күтетін нәрседен де көп нәрсе жасау қажет. Ол көпшілік жақсы деп санайтын өзгерістерді орнатуы керек.

(2) Рұқсат беруші көшбасшылық

Бұл деңгей «рұқсат» дегенді білдіреді, өйткені адамдар енді көшбасшының соңынан ергісі келеді. Көшбасшы өз халқымен қарым-қатынасын дамыту арқылы осы деңгейге жетеді. Ол жұмысқа емес, олардың өміріне жеке қызығушылық танытады. Ол оларды ұйымның теріс әрекеттерінен қорғайды. Ол жеке табысқа жетуге көмектесетін жолдарды табады.

(3) Өнімді көшбасшылық

Көшбасшы үшінші деңгейде болғанда, адамдар қарым-қатынасқа байланысты ғана емес, жақсы нәтижелерге байланысты оның артынан ереді. Көшбасшының әрекеттері оларға мақсаттарына жетуге көмектеседі, сондықтан олар қуана жұмыс істейді. Көшбасшының арқасында ұйым табысқа, ал адамдар жеке табысқа жетуде. Бұл деңгейде көшбасшы мақсаттарды қояды, бағытты белгілейді және өзінің және өз адамдарының әрекеттері үшін жауапкершілікті алады.

(4) Адамдарды дамыту

Төртінші деңгей – адамдардың дамуы, мұнда кейбір адамдар көшбасшымен жеке байланысы бар жетекшілерге айналады. Олар оның нәтижелеріне сенеді, онымен жеке қарым-қатынаста болады және олар жұмыстарына қанағаттанады. Бұл деңгейде көшбасшы өзінің 20% тиімді адамдарына инвестиция құю керек. Ол оған басқаруға көмектесетін адамдар тобын құруы қажет.

(5) Тұлға

Бесінші деңгейді Максвелл тұлға деп атайды, өйткені көшбасшы өзінің кім екеніне байланысты адамдар еретін белгілі тұлғаға айналады. Ол жақсы беделге ие көшбасшы ретінде белгілі және адамдар онымен жеке байланысы орнатпай тұрып-ақ, оның артынан ереді.

Қорытынды

Көшбасшы барлығына бірдей қарамауы мүмкін. Мысалы, оның адамдарының кейбірі тек беделді (лауазымдағы жетекшілік) лауазымында болғандықтан ғана оған еруі

мүмкін, ал басқалары оның басшылығының жақсы нәтиже беретінін (өнімді көшбасшылық) білетіндіктен, оған ереді.

Көшбасшы өз деңгейін өзі бағалап, келесі деңгейге өту үшін не істеу керектігін түсінуі керек. Ол табысқа жеткен деңгейінде қалуға тырыспауы қажет. Мысалы, кейбір басшылар өздері басқаратын адамдарға ұнайтын екінші деңгейде қалуды қалайды. Көшбасшы әрқашан көшбасшылықтың жоғары деңгейіне ұмтылуы керек.

Кету

Кейде дамып келе жатқан көшбасшы бір ұйымнан екіншісіне ауысады. Тіпті бір жерде ұзақ басшылық еткен кемел басшы да ауысып кетуі мүмкін.

Көшбасшы қашан кетудің дұрыс екенін қайдан біле алады?

Кейде қызметтегі жетекші Құдайдың оны басқа қызмет орнына шақырып жатқанын біледі. Құдай өз еркін аша алады. Адам ішкі сезіміне ғана сүйеніп қоймау қажет; Құдайдың растауы болуы керек. Әдетте Құдай өзгерісті қаласа, ол жағдайларға ерекше өзгерістер енгізеді немесе оның бағытын растайтын жолмен қамтамасыз етеді.

Кету не кетпеу туралы шешім қабылдағанда ескеретін басқа да нәрселер бар.

- Билікке бағынғыңыз келмейтіндіктен кетпеңіз.
- Жақсы жалақыға бола жаңа лауазымға ауыспаңыз.
- Сенімдеріңізді немесе этикаңызды бұзуды талап ететін ұйымға бармаңыз.
- Жоғарылау мүмкіндігі үшін отбасылық басымдықтарды бұзбаңыз. Мүмкіндігінше отбасыңызды жақсы қауым және жақсы мектеппен қамтамасыз етіңіз. Ауысу сіздің отбасыңызға жақсы жағынан әсер етуі қажет.

Жаңа лауазым көшбасшылық қасиеттерді дамытуға мүмкіндік беруі керек. Жаңа лауазым сіздің қабілеттеріңізге және әлеуетті тауашаңызға сәйкес келуі қажет.

Кететін адамдарыңызбен жақсы қарым-қатынаста болуға тырысыңыз. Олар сізге жамандық жасады деп ойласаңыз да, оларға қатал мәлімдеме жасамаңыз. Уақыт өте олар сіздің жақсы қасиеттеріңізді есіне алып, қателіктеріңізді ұмытуы мүмкін. Сіз олармен қайтадан байланысқа түсуіңіз және олар сізге болашақта көмектесуі де мүмкін. Өзіңізге дұшпан жинамаңыз.

Жаман мысал...

Димас қызмет етуде елші Пауылмен бірге саяхатқа шығатын. . Ол елшілік топтың мүшесі болды, ізгі хабарды жаңа жерлерге жеткізу кезінде көптеген кереметтер мен Құдайға бет бұрғандардың тәубеге келгенін көрді. . Әрбір қалада жаңа қауымдар ашылды.

Өкінішке орай, Димас өзінде қандай керемет мүмкіндіктер барын түсінбеді. Пауыл: “Димас осы күнәкар дүниені жақсы көріп, мені тастап кетті”,— деді (2 Тимотеге 4:10).

Джим Коллинздің көшбасшылық деңгейлерінің сипаттамасы

Біз Джим Коллинздің қызмет ету сабағында көшбасшылық деңгейлерінің сипаттамасын қарастырдық (5-сабақ). Сол сабақта біз 5-деңгей көшбасшысының ерекше қасиетін зерттедік.

Бұл сабақта біз деңгейлер арасындағы айырмашылықтарды қарастырамыз. Міне, Коллинздің көшбасшылықтың бес деңгейі туралы сипаттамасы. Мәтін түзетіліп, түсіндірме қосылды.

1-деңгей: Қабілетті тұлға

Бұл адам таланттың, білімнің, дағдының және жақсы жұмыс әдеттерінің арқасында жақсы жұмыс істейді. Бұл адам басшылық қызметте болмауы мүмкін, бірақ оның жұмысы жақсы болғандықтан оның ықпалы бар.

2-деңгей: Үлес қосушы топ мүшесі

Бұл адам топқа өз мақсаттарын орындауға көмектеседі және топпен жақсы жұмыс істейді. Ол топтың көшбасшысы болмауы мүмкін, бірақ оған қатысу арқылы әсер етеді.

3-деңгей: Құзыретті менеджер

Бұл адам мақсаттарға жету үшін адамдар мен ресурстарды қарастырады. Ол өзі мақсат қоймайды, бірақ көшбасшы қойған мақсаттарды қабылдайды. Ол қол жетімді ресурстарды басқарады және бар нәрсемен жұмыс істейді.

4-деңгей: Тиімді көшбасшы

Көшбасшы ұйым адамдарына өз көзқарасын дамытуға және бөлісуге көмектеседі. Ол оларға мақсат қоюға көмектеседі. Ол оларды мақсатқа жету үшін күш салуға және жұмсауға ынталандырады. Ол бар нәрсені жай ғана басқармайды. Ол ұйымның табысы үшін көмек іздеу, ресурстарды табу және мақсатты қайта қарау сияқты жауапкершіліктерді өз мойнына алады.

5-деңгей: 5-деңгейдегі басшы

Бұл адамда 4-деңгейдегі көшбасшыға тән қасиеттер бар, бірақ ода тағы бір өте маңызды қасиет бар. Ол кішіпейілділік пен табандылықтың үйлесімі арқылы ұзақ мерзімді ұйымды құрады.

Дәуіт – шектеуден асқан көшбасшы

Дәуіт көп нәрселерде жақсы болды. Ол қойшы, жыршы, әнші, арфада ойнаушы, пайғамбар, күресші, қолбасшы, патша болды.

Дәуіт көп балалы отбасының кенже баласы болды. Кіші ұлдың үлкен басшы болғаны сирек жағдай. Оның отбасы одан көшбасшылықты күткен жоқ, бірақ Құдай оны таңдады.

Дәуіттің алғашқы жұмысы бақташылық болды. Бұл маңызды жұмыс емес болып көрінуі мүмкін, бірақ бұл оны маңызды істерге дайындады. Ол істеген ісіне жауапкершілікті сезінетін, сондықтан қауіп төніп тұрғанда да ол қашпады. Ол өз жұмысын орындауда Құдайға сенім артты және Құдайдың күшімен аю мен арыстанды да өлтірді.

Кез келген әлеуетті көшбасшы сияқты, Дәуіт дайындықтан өтіп жатқанын білмей дайындықтан өтіп жатты. Оның жеңістері оны Құдайға сенім артатын тұлға етіп қалыптастырды. Ол өз жұмысын істеуде қорқынышқа бой бермейтін көшбасшы болды.

Дәуіт қойларды қорғауға онша мән бермесе, оның өмірі қалай өзгерер еді елестетіп көріңізші. Арыстан немесе аюды көргенде ол тұра қашатын еді. Кейінірек Ғолияттың дауын естігенде, алыппен жекпе-жекке шығу оның ойына да келмес еді.

Құдай Дәуітті майлау үшін Самуилді жіберді. Майлау Құдайдың оны таңдағанын және тағайындаған қызметінде оған ерекше көмек көрсететінін білдіреді. Дәуіттің әкесі Самуилдің үлкен ағаларының бірін таңдамағанына таң қалды, сонда Самуил: “Адам сыртқы түріне қарайды, ал Құдай жүрекке қарайды”, — деді (Патшалықтар 1-жазба 16:7). Құдай талай рет басшылыққа қойған адамдарымен басқаларды таңқалдырды.

Дәуіттің жас кезіндегі қиындықтары оның мүмкіндіктері болды. Дегенмен, Дәуіттің көзқарасы бар адам ғана мүмкіндіктерді көрер еді. Ғолияттың шақыруын мыңдаған адамдар естіді, бірақ тек Дәуіт оған мүмкіндік ретінде қарады. Оны берілетін сый қызықтырды, бірақ одан да маңыздысы ол Құдайдың даңқы үшін күресті. Ол: “Бұл Құдайсыз філістір мәңгі тірі Құдайдың әскерін масқаралайтындай кім еді, сонша?”— деді.

Көшбасшылық – әсер ету. Дәуіт Ғолиятты өлтірген күні ол әскердің нағыз басшысы болды, өйткені әскер оның жеңісінен кейін әрекет ете бастады. Оның жеңісі оларды жеңіске жететіндеріне сендірді.

Дәуіт Саулдың сарбаздарының басшысы болды. Ол даналықпен әрекет етті, сондықтан оның ықпалы күшейді (Патшалықтар 1-жазба 18:14). Саул Дәуітке әділетсіз болғанымен, Дәуіт Саулға адал болды. Бұл Дәуіттің мінезін одан әрі дамытқан кезең болды. Көбінесе қабілеті бар әлеуетті көшбасшыға сәтсіздікке ұшыраған жасы ұлғайған көшбасшы жаман қарайды. Жас көшбасшы да шыдамсызданып, үлкен басшының құрметін түсіруге тырысады.

Саул Дәуітті өлтірмек болғанда, Дәуіт тауларда жасырынып жүрді. Саулдың кезінде жағдай өте нашар болғандықтан, Дәуітке көптеген адамдар қосылды (Патшалықтар 1-ж 22:2). Саул оларды қылмыскер деп санаса да, олар қарақшыға айналған жоқ. Олар Израилдің жауларымен соғысуды жалғастырды, дегенмен Саул оларды жау санап, көп уақыт соларды аңдумен болды.

Дәуіт егіншілер мен малшыларды қарақшылардан қорғауға көмектесетін (Патшалықтар 1-жазба 25:14-16). Бір кездері ол өздері қорғаған жердің тамағын сұрауға адамдар жіберді. Жердің қожайыны Набал оларды менсінбей, олардың қожайындарынан қашып

жүрген құлдар екенін айтып, оларға ештеңе бермеді. Дәуіт ашуланып, Набалды өлтіру үшін адамдарды жинады. Жолда ол татуласуға келген Набалдың әйелі Әбигелді кездестірді. Ол: «Жаратқан Ие уәде еткен игіліктерінің бәрін сыйлап, сізді Исраилдің басшысы етіп қойған кезде, адам баласының қанын бекер төгіп, кегімді қайтардым-ау деген ой өзіңізді мазалап жегідей жемейтін болады»-деді (Патшалықтар 1-жазба 25:30-31). Дәуіт оның кеңесіне құлақ түрді.

Дәуіт патша болып майланған болса да, ұзақ уақыт бойы ешнәрсе өзгерген жоқ. Ода билікті күшпен алуға азғырылу болды, бірақ оның орнына ол Құдайға сенім артып, күтті. Кішіпейілділігі мен Құдайға деген сенімінің арқасында Дәуіт ұлы көшбасшы болды.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

8-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. Максвелл сипаттаған көшбасшылықтың бес деңгейін және Коллинз сипаттаған көшбасшылықтың бес деңгейін зерттеңіз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Патшалықтар 3-ж 12 оқып шығыңыз. Мұнда екі басшы туралы айтылған. Осы екі басшының қателіктерін жазыңыз.

9-САБАҚ

Байланыс және Берілу

Кіріспе

Спорт командаларының жаттықтырушылары таланттың жеткіліксіз екенін біледі. Команда мүшелері қолдарынан келгеннің бәрін жасауға ынталы болуы керек. Командамен сөйлесу және оларды барынша күш салуға шабыттандыру жаттықтырушы жұмысының маңызды бөлігі болып табылады. Көрермендер команданы қолдайды, өйткені қолдау ойыншыларға жақсырақ ойнауға көмектеседі. Егер команда мүшесі жай ғана дағдыларды үйреніп, жалақы алу үшін өз жұмысын істесе, жеңіске жету үшін бұл жеткіліксіз болар еді.

Бұл қағида тек спортқа ғана емес, әрбір ұйымға қатысты. Ұйымның табысты болуы қатысушылардың міндеттемесіне байланысты. Міндеттеме ұйымның табысқа жетуі үшін олардың қабілеттері мен ақыл-ойын салатындығын білдіреді.

Іске асырылған міндеттеме – бұл «келісім». Келіскен адам іске беріледі, байланысады және міндеттеледі.

Берілгендіктің иллюстрациясы

Төменде адамның ұйым үшін талап етілгеннен көп нәрсені қалай істегені туралы бірнеше қысқаша мысалдар берілген. Әр мысалдан кейін «Неге?» деген сұрақ қойылады. Топ мысалдығы адамның әрекеттерін, нақтырақ айтқанда неге олай әрекет еткенін талқылауы керек.

Джордж ағаш сататын аулада жұмыс істеді. Оның жұмысы тұтынушылардың көліктеріне тақтайларды артуға көмектесу болды. Тұтынушыға көмектесіп жатып, ол аулада шашылған тақтайларды байқады. Тұтынушыға көмектескеннен кейін ол бастығы ештеңе демесе де, барып, тақтайларды алып, ұқыпты етіп жинап қойды. Неліктен Джордж мұны істеді?

Майкл кәсіпқой баскетболшылар командасында ойнады. Ойын барысында ол себетке доп салайын деді, бірақ жақсы позицияда тұрмағандықтан, ол допты жақсы позициядағы адамға лақтырды. Неліктен Майкл өзі салуға тырыспады?

Петр жанармай құю бекетінде жұмыс істеп, көліктерге бензин құйып отырды. Клиенттер көп болған кезде, Петр уақытты үнемдеу үшін келесі машинаға жүгіретін. Петр неге жүгіретін?

Жексенбі күні Гарольд қауымның шатыры құлаған ағаштан зақымдалғанын байқады. Дүйсенбі күні Гарольд материалдар сатып алып, шатырды жөндеуге құралдарымен

келді. Гарольд қауым ғимаратына иелік етпеді және бұл жұмысты орындағанына ақы алмады. Неліктен Гарольд шатырды жөндеді?

Элейн азық-түлік дүкенінде кассир болып жұмыс істеді. Бір күні түстен кейін ол үзіліс жасамақ болғанда, еденге май төгілгенін байқады. Ол үзіліс жасаудың орнына төгілген майды сүртті. Неліктен Элейн үзілісін қиып, төгілген майды сүртті?

Карл қауым диаконы және жексенбілік мектеп мұғалімі болды. Бір жексенбі күні таңертең ол қауымға ерте келіп, дәретхананың тазаланбағанын көрді. Қауымның қалған мүшелері келгенше ол дәретхананы тазалап қойды. Неліктен Карл дәретхананы тазалады?

Егер бизнес иесі ғана табысқа жетуді ойласа, бизнес өркендемейді. Егер қауымның бағушысы ғана қауымның жетістігін қаласа, қауым жетістікке жетпейді. Егер бапкер ғана команданың жеңіске жетуін қаласа, команда жеңіске жетпейді.

Берілуді түсіну

Берілу адамның тек қажет нәрсені ғана емес, қолынан келгеннің бәрін жасайтынын білдіреді. Ол өзінің қабілеттері мен идеяларын ұйым үшін пайдаланады. Ол жоспарланған уақытпен және нақты тапсырмамен шектелмейді. Оның қолы ғана емес, басы мен жүрегі де беріледі.

► Төмендегі дәйексөз нені білдіреді деп ойлайсыз?

Жүрек, бас, қол және әдеттер келістірілсе, адалдық, сенім және өнімділіктің ерекше деңгейлері пайда болады.¹⁷

Кейде басшылар адамдар бағынатындықтан немесе оларға жалақы төленетіндіктен жақсы жұмыс істейді деп болжайды. Адамдар ұйымға берілгендікті сезінген кезде жақсы жұмыс істейді.

Еріктілерге тәуелді ұйым адамдардың қатысуынсыз, берілгендіксіз ұзаққа жете алмайды. Адамдар ұйымның мақсаттарына ортақтаспайынша, уақыттары мен ресурстарын жұмсамайды.

Ұйымға берілгендіктің деңгейі барлығында бірдей емес. Олар әртүрлі деңгейде болуы мүмкін.

Көшбасшы белсенді және оларға тәуелді адамдарды бағалайды. Көшбасшы кейбір адамдардың неге толықтай берілмейтінін түсінбеуі мүмкін, бірақ оның міндеті - олардың берілу деңгейін көтеру.

¹⁷Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 15

Көшбасшы өз адамдарының белсенділік деңгейін көтеруге көп уақыт жұмсауы керек. Бұл көшбасшының ең маңызды жұмыстарының бірі және оны басқа ешкім де ол сияқты істей алмайды. Көшбасшы адамдардың белсенділігін арттырады немесе оған кедергі жасайды.

Қауымда ақшасы бар адамдар бар, бірақ олар ақшаларын бермейді. Ұйымдарда уақыты бар адамдар бар, бірақ олар уақыттарын бөлмейді. Кәсіпорындарда идеялары бар қызметкерлер бар, бірақ олар идеяларымен бөліспейді.

Кейде бағушылар қаржылай көмек сұрау үшін қауымнан тыс басқа адамдар іздейді. Дегенмен, қауымның ішінде де қаржылай көмектесе алатын және көмектеспейтін, бере алатын және бермейтін адамдар бар. Мәселе берілгендікті сезінбеуде, олар қауымның өздеріне тиесілі екенін сезбейді. Берілгендік – бұл байланыстың көрінісі: адамдар ұйыммен және көшбасшымен байланысын/сәйкестігін сезінбейінше берілмейді.

Отбасы мысалын қарастырайық. Отбасы мүшелері бір-біріне әрқашан көмектеседі және істеген әрекеттері үшін сый алмайды. Неліктен олар мұны істейді? Өйткені олар отбасының бір бөлігі; олар бір-бірімен байланысты.

Егер ұйымның адамдары ұйымға берілмесе, олар байланысты сезбейді деген сөз. Егер адам өзінің ұйымға қажет екенін немесе ұйыммен байланысты екенін сезінсе, ұйымның мақсаттары - оның мақсаттары, ұйымның қажеттіліктері - оның қажеттіліктері, ал ұйымның жетістігі - оның жетістігіне айналады.

Көшбасшылар кейде берілгендіктің жоқтығын түсінбейді. Олар адамдарға тренинг өткізу керек деп ойлайды, алайда бұл жағдайда тренинг көмектеспейді. Мәселе оның байланысты сезінбеуінде.

Ұйымдағы байланыстың жоқтығының белгілері

- Көшбасшыға міндеттемені жүктейтін мүшені табу қиын.
- Мүшелер шешім қабылдауда қатыспайтындарын сезінеді.
- Мүшелер мәселелер туындаған кезде оңай кетеді.
- Мүшелер ұйымнан тыс адамдармен өздерінің ұйымын сынайды.
- Мүшелер ұйымның жетісті туралы ойламайды.
- Мүшелер ұйымнан өздерін бөлектейді.

Байланысты сезінбейтін мүше ұйым туралы айтқанда бөлек, оған қатысы жоқ ұйым сияқты айтады. Ол ұйымның не істеу керектігін айтады. Ол "біз" сөзінің орнына "олар" сөзін қолданады.

Жақсы байланысы жоқ ұйымдағы көшбасшылар өздері мен ұйым адамдарының арасына қашықтық қояды. Ол қашықтық адамдарға көшбасшымен қарым-қатынаста болуға кедергі

"Қызғаныш тек бұза алады;
ол ешнәрсені тұрғыза
алмайды."

- Маргарет Тэтчер

жасайды. Көшбасшылар өз жұмысын халық түсіне алмайтын жұмбақ күйінде сақтайды. Ондай көшбасшылар ұсыныстар мен шағымдарды тыңдағысы келмейді.

Мұндай ұйымда көшбасшының ғана айтқаны дұрыс болып саналады, өйткені басқа фактілер еленбейді, өйткені адамдар өз қателіктерін жасыруғы тырысады. Адамдар басшымен байланыста болмаған кезде шындықтан және ақпараттан қорқады.

Мұндай ұйымдарда ұсақ тайпалар мен топтар пайда болады. Ондай топтар бір-бірін өзгерістерден және басшылықтан қорғайды. Адамдар ұйым ішінде қауіпті сезінгенде, олар ұйымның қиындықтарына емес, өздерінің жеке мәселелеріне назар аударады. Олар бәсекелестікті сезініп, дұрыс нәрселерге назар аудара алмай жетістікке жетпейді.

Кейде ұйымның жиналыстары мүшелердің бір-бірімен байланыста емес екенін көрсетеді. Адамдар жиналыстарға қатыспауға тырысады, егер

- Олар кездесу жұмысқа әсер етпейді деп ойласа
- Олар өздерінің қатысу/қатыспауы ешнәрсеге әсер етпейді деп санаса
- Көшбасшының мақсаттарына ортақтаспаса және оған үлес қосқысы келмесе

Кейбір ұйымдар көшбасшы бола алатын жастардан айырылады, өйткені жастар ол ұйымның бір бөлігі бола алмайтынын сезеді. Көшбасшылар ықпалды адамдармен байланыста болу арқылы өз позицияларын ұстап отырады және байланысы жоқ адамдарға ондай мүмкіндік бермейді. Қабілеті бар жастар оларға мүмкіндік беретін басқа ұйымдарға бара алады.

Басқа қауымдар сіздің әдістеріңіз бен бағдарламаларыңызды көшіріп, қайталуы мүмкін, бірақ адамдар байланысты сезінсе сізден ешқашан кетпейді.

Сіздің бәсекелестіктегі жалғыз мүмкіндігіңіз - бұл адамдармен қарым-қатынасыңыз... Сіздің бәсекелестеріңіз сізден ешқашан ұрлай алмайтын жалғыз нәрсе - сіздің адамдарыңызбен қарым-қатынасыңыз...¹⁸

Киелі жазбадағы мысалдар

Жас Рохабоғам патша болған кезде, ақсақалдар оған халыққа қызмет етуге кеңес берді. "Егер сен оларға қызмет етсең, олар да саған қызмет етеді" (Патшалықтар 3-жазба 12:7). Олар халықтың мұң-мұқтажын ойлайтынын көрсетіп, халықпен байланыста болуы керектігін айтты. Сонда халық патшалықтың бір бөлігі екендіктерін сезініп, оған адал болады. Олар патшалықтың мақсаттарына, мәселелеріне, қажеттіліктеріне және жұмысына ортақтасады.

¹⁸ Ken Blanchard, Thad Lacinak, and Chuck Tompkins, *Whale Done: The Power of Positive Relationships* (New York: Free Press, 2002), 58

Рохабоғам патша болу жеткілікті деп ойлады. Оның беделі болғандықтан, ол халықтан берілгендікті сұраудың қажеті жоқ деп ойлады. Ол халықтың қамын ойламай, қатаң түрде басқаратынын айтты.

Халықтың көпшілігі Рохабоғамнан бөлініп шықты. Олар: «Бұл патшалық бізге тиесілі емес, біз өз күнімізді өзіміз көреміз, оны жалғыз қалдырайық» деді (Патшалықтар 3-жазба 12:16). Ұйымда өзін қажетті сезінбейтін адамдар ұйымның мақсаттарына емес, өздерінің қажеттіліктеріне мән береді. Олар ұйымнан кетпесе де, тек өз мақсаттары үшін жұмыс істейді.

Рохабоғам олардың қажеттіліктерін түсінуге тырыспады, ол тек өз беделін пайдаланды. Ол салық жинаушыларды жіберді, бірақ еш нәтиже болмады. Ол әскер жіберуді жоспарлады, бірақ Құдай оны тоқтатты. Патшалық енді ешқашан біріктірілмеді.

Еробоғам халықты Сүлейменге қарсы опасыздық жасауға шақырған бүлікші еді. Бұл нәрсе іске аспай, ол өлімнен құтылу үшін Мысырға қашты. Сүлеймен қайтыс болғаннан кейін, Еробоғам билік ету мүмкіндігі бар-жоғын білу үшін Исраилге қайтып келді. Жаңа патша Рохабоғаммен сөйлесу үшін Еробоғам рулардың бір топ өкілдерін бастап Рохабоғамның алдына келді.

Сонда Рохабоғам оларға мойынсұнудан басқа амалы жоқ деп, оларды қатаң түрде басқаратынын айттып дәрекі жауап берді. (Патшалықтар 3-жазба 12:13-14). Халық ашуланып, Еробоғам он руды бөліп алды. Халықты Иерусалимге ғибадат етуге қайтып бармауы үшін Еробоғам халықты пұтқа табынушылыққа итермеледі (Патшалықтар 3-жазба 12:26-28).

Бұл жағдайда кім жақсы, ал кім жаман басшы болды? Екеуі де жаман болды. Рохабоғамның ақымақтығы жаман мінезді басшыға мүмкіндік берді.

Еробоғам өзіне күш-қуат алу үшін бәрін жасауға дайын болды, соның ішінде адамдарды Құдайға ғибадат етуден бастартқызды. Қызметтегі көптеген жетекшілер әлі күнге дейін адамдардың наразылығын өздерінің ықпалын арттыру үшін қолданады; олар жиі арамдықты пайдаланады, өсек таратады, опасыздыққа шақырады және жалған ілімді үйретеді.

Байланысты қалай орнатуға болады

Байланыс, көпшілікпен немесе бағдарламалар арқылы емес, жеке адамдармен қарым-қатынас арқылы жақсы жасалады. Өз адамдарымен жеке байланысты орнатқысы келетін басшы қарапайым достық қағидаларынан бастау керек. Ол олардың жақсы қасиеттерін мақтауы керек. Ол жұмысқа қатысы жоқ нәрселер туралы сөйлесуі керек. Ол олардың отбасыларына және жеке жағдайларына қызығушылық білдіруі қажет. Ол оларды құрметтеп, бағалайтынын көрсетуі керек.

Ешқашан ешкімге ештеңе жазбаңыз, тіпті жеке хат арқылы, егер сіз оның жариялануын немесе дәйексөз болуын қаламасаңыз. Сіз оны кім көретінін білмейсіз. Сөйлесу

барысында сіздің сөздеріңіз басқаларға дәйексөз болуы мүмкін екенін есте сақтаңыз. Кейінірек басқа адамдарға түсіндіруге қолайсыз болатын нәрселерді айтпаңыз.

Кейбір басшылар өз адамдарын таң қалдырғысы келеді, солай олар адамдардың оның артынан ергенін қалайды. Бірақ байланыс орнату үшін сіз оларды таң қалдырғаннан гөрі, олардың сізді таңғалдырғаны маңыздырақ. Ескі сөз бар: «Олар сенің қаншалықты көңіл бөлетініңді білмейінше, сенің қаншалықты білетінің оларға маңызды емес».

Көптеген көшбасшылар тыңдауды білмейді, өйткені олар жағдайды түсінеді, не істеу керектігін біледі және басқаларға ол туралы айтуға дайын деп ойлайды. Пікірлері еленбесе, адамдар істерге араласпайды. Айтылған ойды тыңдамау және бағаламау арқылы көшбасшы өз адамдарын құнсыздандырады, сондықтан олар ұйымға берілмейді.

Кейде ұйымдағы адамдар сезімдерге беріледі. Олар ренішпен немесе ашумен сөйлейді. Осындай кезде олар жай ғана өз сезімдерін білдіру қажеттілігін сезінеді, бірақ көшбасшы оларға бағыт-бағдар беруге тырысып қателесуі мүмкін.

Стивен М.Р. Кови былай деп түсіндіреді:

- Жалпы алғанда, адам эмоцияға беріліп сөйлегенде, ол түсіністік сезінбейді.
- Адам сіздің оны түсінгеніңізді сезбесе, ол сізден ақыл-кеңес сұрамайды. Тым ерте ақыл-кеңес беру әдетте одан да көбірек эмоцияны тудырады немесе сіздің айтқаныңыз жәй ғана еленбей қалады.¹⁹

Келесі жолы осындай жағдайға тап болғанда, былай істеп көріңіз: эмоцияға берілген адамның ойын өзгертуге тырысудың орнына, оны тыңдаңыз. Олардың пікірлерімен келіспесеңіз де, олардың сезімдерін түсіну арқылы оларды түсінетініңізді көрсетіңіз («Сіз ренжулісіз, өйткені...»). Сіз олардың тыныштала бастағанын және ақырында сізді тыңдай бастағанын көресіз, өйткені олар сізді түсінеді деп ойлайды. Сіздің оларды түсінетініңізді білмейінше, олар сіздің пікіріңізді маңызды деп санамайды.

Жағдайды басқару емес, адамды түсіну үшін сұрақтар қойыңыз. Егер көмектесе алатын адамдар көмектеспесе, сұрақтар қою арқылы оларды тартуға болады. Егер олар сіздің құндылықтарыңызға ортақтасса, сіз олар арқылы мақсаттарыңызға жете аласыз. Былай сұраңыз,

- «Қалай ойлайсыз, біз нені жақсырақ істей аламыз?»
- «Біз не істеуіміз керек деп ойлайсыз?»
- «Біз _____ орнында қалай жақсы жұмыс істей аламыз?»

Идея айтып көмектескендіктен, олар сізге жұмысқа да көмектескісі келеді. Егер олардың идеялары бағаланбаса, адамдар көмектескісі келмейді.

¹⁹ Stephen Covey, *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), 213

Егер сіз адамның идеясын жақсы деп санасаңыз, ол сізді ақылды деп ойлайды. Көшбасшы шағымдар мен жағымсыз ақпаратты қабылдауға дайын болуы қажет. Адамдар қауіпсіздікті сезінбейінше сөйлемейді. Егер олар айтқандары үшін жазаланатындарын білсе, олар өз пікірлерін білдірмейді.

Келісуге «жиналыс алдында жиналыс өткізу» дәстүрі көмектеседі. Өзгеріс ұсынатын кездің алдында адамдармен жеке және шағын топтармен сөйлесіп, олардың пікірлерін біліп, жоспарыңызды түсіндіріңіз. Олардан не ойлайтынын сұраңыз және мұқият тыңдаңыз. Негізгі жиналыста қарсылықтар болмас үшін олардың қарсылығына сол кезде жауап беріңіз. Негізгі жиналыста адамдар басшының шешімдеріне таң қалмауы қажет. Олар не күтетінін білуі керек.

Көшбасшылар әдетте адамдарды шешімдерімен таң қалдырмауы керек. Егер ұйымның адамдары көшбасшыларының істейтіндеріне жиі таң қалса, басшылар өздерінің құндылықтарын және құндылықтарды қалай ұстану керектігін дұрыс түсіндірмеді деген сөз. Егер шешімдер қабылданбас бұрын адамдар өздерінің сол шешімге әсер ете алатындарын білсе, олар өз пікірлерін айтады.

Көшбасшы өзін ынталандыратын нәрсемен өзінің адамдарымен де бөлісуі қажет. Егер оларды ынталандыратын бір нәрсе болмаса, олар оның мақсатына ортақтаса алмайды.

Тұтынушыларға қызмет көрсету

► Қауымның тұтынушылары бар ма? Тұтынушыларға қызмет көрсету тұжырымдамасы қызметке қатысты ма?

► Студент топқа 1 Петір 5:2—4 үзіндісін оқып берсін.

Құдай бағушыларға қауымдағы адамдарға қызмет ету жұмысын берді. Олар адамдардың қажеттіліктерін біліп, бағушының қойын баққаны сияқты адамдарға қамқорлық көрсетуі қажет.

Қауым жетекшілері тұтынушыларға қызмет көрсету принциптерін үйренулері қажет - бизнесті табысты етудің басымдығынан емес, адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру басымдығынан. Біздің басты міндетіміз – Құдайдың бізге берген тапсырмасын орындау.

Кез келген ұйым - бизнес, қызмет немесе басқа нәрсе болсын, барлығы адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жұмыс жасайды. Сондықтан әрбір ұйымға нақты мақсат-аян қажет. Кейбір қағидалар бизнесте де, қызметте де бірдей жұмыс істейді.

Ұйымдағы әрбір адам не істеу керектігін түсіну үшін және одан не күтілетінін білу үшін қызметтегі мақсат-аян мен құндылықтар анық, түсінікті болуы қажет.

Жақсы компаниялар өздерінің ең маңызды тұтынушылары - жұмыскерлер мен менеджерлер екенін түсінеді. Егер басшылар өз адамдарына қамқорлық жасап, оларды жұмыс істеуге шақырса, адамдар тұтынушыларға қамқорлық жасау үшін

барын салады. Тұтынушының адалдығы - бұл адамдарыңыз үшін ынталандыратын орта жасаған кезде алатын нәрсе.²⁰

Көптеген адамдар сапасыз көрсетілген қызметті шағымданбай қабылдайды, өйткені олар одан жақсы қызмет күтпейді. Бұл олардың көрсетілген қызметке қанағаттанатындарын білдірмейді. Егер жақсы нұсқа пайда болса, олар соған ауысады. Адамдар шағымданбағандықтан, басшы бәрі жақсы деп санамауы қажет.

Егер адамдар қауымнан немесе басқа ұйымнан болмашы себептермен немесе себепсіз кетіп жатса, оларда қанағаттанбау бар. Басшылар шағымдарды күтпеуі керек, ол өздері сұрауы қажет.

Үздіксіз жетілу оқу бағдарламасын және үнемі жетілдіріп отыруды талап етеді. Жүйелілік маңызды, өйткені егер сіз үміт берсеңіз, бірақ үмітті ақтай алмасаңыз, адамдардың сізден көңілі қалады.

Қызмет қарапайым достықтан басталады. Біреумен достық қарым-қатынаста болу оны іскерлік кездесу ретінде емес, адам ретінде қарауды білдіреді. Олармен транзакцияға қатысы жоқ нәрсе туралы сөйлескенде, олар сізбен достық қарым-қатынаста екенін сезінеді.

Достықтан басқа, адамдардың қажеттіліктеріне назар аударыңыз. Қажеттіліктерге көмекті әдеттегі қызметтерден тыс ерекше түрде көрсетуге тырысыңыз.

Ұйым барлығымен қамтамасыз ете алмайтыны анық, бірақ ол белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандыруы керек.

Ойланыңыз:

- сіз қандай адамдарды тартқыңыз келеді?
- Сіз нені орындағыңыз келеді?
- Қандай қажеттіліктерді қанағаттандыру керек?

Көшбасшы мінсіз қызметтің қандай болатынын елестетуі қажет, содан кейін өзі қызмет ететін адамдармен сөйлесу арқылы түсінігін дамытып, түзелуі керек.

► Сіздің ұйымыңызды қарастырайық. Сіз қандай адамдарды тартқыңыз келеді? Кімнің қажеттіліктерін қанағаттандыруыңыз керек?

► Ұйымыңыз қандай адамдарға қызмет көрсететінін ойлаңыз. Олар сізге келгенде не іздейді? Сіз олардың күткенінен де артық не ұсына аласыз?

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

²⁰ Ken Blanchard, Kathy Cuff, and Vicki Halsey, *Legendary Service: The Key is to Care* (New York: McGraw-Hill, 2014), 5

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Адамдар ұйымға берілгендікті сезінгенде жақсы жұмыс істейді.
2. Көшбасшы өз адамдарының белсенділігін арттыруға уақыт бөлуі керек.
3. Егер ұйым қызметкерлері қолынан келгеннің бәрін жасамаса, олар байланысты сезінбейді.
4. Көшбасшы шағымдар мен жағымсыз ақпаратты қабылдауға дайын болуы қажет.
5. Көшбасшылар өз шешімдерімен адамдарды таң қалдырмауы керек.

9-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 9-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Келесі сабақтың алдында Қорынттықтарға 1-хат 12 оқып шығыңыз.

10-САБАҚ

Команда құру

Кіріспе

Топтан төмендегі мәлімдемені талқылауды сұраңыз. Ол нені білдіреді? Бұл рас па? Неліктен маңызды?

Жалғыз әрекет ететін адам маңызды ештеңеге қол жеткізе алмайды.

► Команда дегеніміз не?

Команда жай ғана ізбасарлар тобы емес. Команда – үлкен мақсат, ортақ құндылықтар, ынтымақтастық және қабылданған көшбасшылықпен біріктірілген топ.

Командаңыздың кім екендігі туралы ойланыңыз. Команда бүкіл қауым емес. Команда тек ресми лауазымдағы адамдар емес.

Сізге команда не үшін керек

Командаларда жеке адамға қарағанда көбірек ресурстар, идеялар және энергия бар. Командалар адамның күшті жақтарын арттырады және оның әлсіз жақтарын қорғайды. Көшбасшы адамдардың күшті жақтары мүмкіндігінше тиімді болуы және әлсіз жақтары барынша азайтылуы үшін адамдардың дұрыс міндеттері мен ұстанымдары болуын қамтамасыз етуі керек.

Командалар жағдайда қалай әрекет ету керектігі туралы бірнеше ойларды ұсынады. Вудро Вилсон, Америка Құрама Штаттарының бұрынғы президенті былай деді: «Бізде бар миы ғана емес, қарызға алатын барлығын пайдалану керек».

“Барлық істі өзі жасағысы келетін және істегеніне бар құрметті өзі ғана алғысы келетін адам, ешқашан ұлы көшбасшы бола алмайды.”

- Эндрю Карнеги

Егер сіздің мақсаттарыңызға сіз ғана қол жеткізе алатын болсаңыз, сіздің мақсаттарыңыз кішкентай. Үлкен мақсаттар жақсы көшбасшылыққа ие жақсы команданы қажет етеді. Мақсат неғұрлым үлкен болса, соғұрлым команда жақсы болуы керек.

Джон Максвелл күшті команданың қажеттілігін сипаттау үшін тауға өрмелеу иллюстрациясын қолданады. Ол мұны Эверест тауы принципі деп атайды. Қиындық қушейген сайын топтық жұмыстың қажеттілігі де арта түседі.²¹

Үлкен арманға жету үшін сізде үлкен команда болуы керек. «Арман командасы» өнерлі, ұйымшыл, икемді, ынталы, бірін-бірі толықтыратын, шешімді және тәжірибелі.

Команда арманға сәйкес келуі керек. Команда керемет болмаса, команда керемет нәрсеге қол жеткізе алады деу шындыққа жанаспайды. Сізге арманыңызға жету үшін арман қойып, командаңызды дамыту қажет. Арманыңызға жетпес бұрын команданы дамытумен жұмыс істеу керек.

Күшті команданың аспектілері

Команда күшті адамдар болғандықтан ғана күшті емес. Мүшелер ынтымақтаспайынша, жеке дарындар команданы керемет етпейді. Команда – бұл үлкен мақсат, ортақ құндылықтар, ынтымақтастық және қабылданған көшбасшылықпен біріктірілген топ.

- Егер мүшелердің команда мақсатына кедергі келтіретін өз мақсаттары болса, команда күшті болмайды.
- Егер мүшелер әртүрлі құндылықтарды ұстанса, команда ұзақ мерзімді перспективада күшті бола алмайды.
- Егер команда мүшелері кемшіліктерін түзету үшін бірлесіп жұмыс жасамаса, команда күшті емес.
- Егер мүшелер бір билікке бағынбағандықтан қақтығыстар болса, команда күшті емес.

Көшбасшылықтың кейбір түрлері команда құра алмайды. Егер көшбасшы жай ғана өз мақсаттарына жетуге көмек іздесе, басқа адамдардың күш-жігерін қажет етпейтіндей жақсы жұмыс істесе немесе талқылау қажет болмайтындай шешім қабылдаса, ол команда құрмайды.

Елші Пауыл 1 Қорынттықтарға 12-тарауда қауымның бірлігін сипаттау үшін адамның физикалық денесін мысал ретінде қолданды. Мүшелер өздерінің қызығушылықтарын ұжымның мақсаттарына пайдаланбаған кезде жеке қызығушылық проблема болып табылады. Жеке қызығушылық қызғаныш пен дұрыс емес себептермен лауазымға ұмтылуды тудырады. Жеке қызығушылық мүшелер арасында зиянды бәсекелестік тудырады.

Мүшелер өздерінің мақсаттарына ешкімнің көмегінсіз жалғыз өзі қол жеткізе алатындығын сезінген кезде тағы бір мәселе туындайды. Мүшелер өздерінің орнын

²¹ Осы сабақтағы Джон Максвеллдің басқа қағидаларына «ең әлсіз буын», «бүлінген жеміс» және «орындық» жатады, дегенмен қағидалардың тұжырымдары мен түсіндірмесі бірдей емес.

тауып, сол орында қалудың орнына басқа мүшелерге ұқсағысы келетіні мәселе болып табылады.

Ең әлсіз буын қағидасы

Тізбектің күші оның ең әлсіз буынының беріктігінде. Сол сияқты, команданың күші оның ең әлсіз мүшесімен шектеледі.

Команданың әрбір мүшесінің басқа мүшелердің жұмысына әсер ететін рөлі бар. Егер мүше өз рөлін орындай алмаса, ол басқа мүшенің тиімділігін оларға көмектесетін жұмысты орындамау арқылы төмендетеді. Баяу адамды күту керек болса, жылдам жұмысшының қабілетінің құны жоқ.

Кейбір жұмыс түрлерін нақты рөлдері жоқ адамдар жасай алады. Мұндай жағдайларда ең әлсіз буын қағидасы қолданылмайды. Мысалы, балшыққа тіреліп қалған жүк көлігін итеруге, көмекшілердің барлығы көмектесіп, бірге итеріп кете алады, яғни ең күштісі ең әлсізімен шектелмейді.

Дәл осыған ұқсас жағдай егістік егінін жинауда болады. Баяу жұмысшылар жылдам жасайтын жұмысшыларға кедергі жасамайды және сізге қосымша көмек қажет болса, қосымша тағы адамдарды жалдасаңыз болады.

Ең әлсіз буын қағидасы адамдар қажетті рөлдерді орындайтын жағдайларда қолданылады. Мысалы: егер бірнеше кірпіш қабатын жасауда адам кірпішке қолданылатын ерітіндіні араластыруға ұзақ уақыт жұмсап, басқаларды күттірсе, ол басқалардың да жұмысын баяулатады.

Көптеген ұйымдарда әр адамның өз лауазымы бар. Әрқайсысы басқаларға қажетті жұмысты жасайды. Егер ол өз жұмысын жақсы орындамаса, барлығына әсер етеді. Көмекке көбірек адамдарды қосу арқылы мәселені шешу мүмкін емес, себебі басқалар оның жұмысын жасай алмайды.

«Бөтелкенің мойны» деп аталатын мысал бар. Сұйықтық толы бөтелкені немесе құмыраны төңкергенде, сұйықтық бірден ағып кетпейді. Ағын мойынның өлшемімен шектеледі. Сол сияқты, көптеген ұйымдарда белгілі бір адамның жұмысының орындауын күту ұйымдағы белгілі бір әрекеттер мен бағдарламаларды баяулатады.

Егер адам өз лауазымындағы міндеттерді орындай алмаса

- Басқа команда мүшелері де жұмыс істей алмайды.
- Басқа команда мүшелері оған наразы бола бастайды.
- Команданың көшбасшыға деген сенімі жоғалады, себебі ол мәселені шеше алмады.
- Команда қол жеткізе аламыз деген нәрселерден үмітін үзеді.

Команданың «әлсіз буыны» болып табылатын адамды команданы шектемеу үшін басқа лауазымға ауыстыру қажет.

► «Бөтелкенің мойны» мысалын көрсететін тағы қандай жұмыс түрлерін есіңізге түсіре аласыз?

Бүлінген жеміс қағидасы

Бүлінген жемістердің бір бөлігін басқа жемістермен себетке салғанда, басқа жемістер тез бұзыла бастайды. Бұл құбылыс қатынастың әсерін көрсетеді. Жақсы қатынас пен жаман қатынас басқаларға әсер етеді, бірақ жаман қатынас көбірек әсер етеді.

Жұмысшы жалдау кезінде қабілеттен гөрі қатынасқа мән беріңіз. Дұрыс қатынастағы адамды жаттықтыруға және ынталандыруға болады, ал жаман қатынастағы адаммен ол мүмкін емес. Ондай адамды жұмысқа қабылдамаңыз және оны өзгерте аламын деп ойламаңыз. Жаман қатынастағы адам өзгермесе, оны алып тастау керек

“Біз өз проблемаларымызды оларды жасаған кезде қолданған ойлау арқылы шеше алмаймыз.”

- Альберт Эйнштейн

Қиындық тудырушыны тану

Қиындық тудыратын адамдар басшылықтағы адамдарға (тек басшыға ғана емес) шабуыл жасау арқылы құрмет пен маңыздылықтарын сезінуге тырысады. Олар қайта-қайта шабуыл жасау үшін бір адамды таңдай алады. Олар адамдар мен ұйымдар үшін деструктивті. Көшбасшы оларды тануды және басқаларды олардан қорғауды үйренуі керек. Қиындық тудыратын адамның кесірінен сіздің ең жақсы көмекшілеріңіз жұмыстан кетуі мүмкін.

Қиындықты тудыратындардың ерекшеліктері:

- Ол бұрындары да қиындық тудырған.
- Ол қазір зиян келтіруде.
- Ол шағымданған кезде анонимді одақтастарға сілтеме жасайды.
- Жаңа басшыны мақтай отырып, алдыңғы басшыны сынайды.
- Жаңа басшымен тез достасуға тырысады.
- Ол сізді тым көп мақтайды.
- Ол адамдарды қателікпен ұстауды ұнатады.
- Ол ешқашан қауымда немесе мекемеде ұзақ болған емес.
- Ол өтірік айтады.
- Ол агрессивті және қатыгез болуы мүмкін.
- Ол ақшасын көрсеткенді ұнатады.
- Ол өз ісі үшін мәсіхшіге тән емес нәрселерді жасайды.
- Ол өз жоспарымен жүреді және есеп бере алмайды.
- Ол басқаларды ашуландырғанды немесе ренжіткенді ұнатады.

- Ол өзін күшті еткен қиындықтар туралы айтады.
- Ол кез келген келіспеушілікке наразылық танытады.

Орындық қағидасы

Спорт командасында ойынға қатысушылардың санынан әлдеқайда көп ойыншылар бар. Жаттықтырушылар ең жақсы ойыншылардың демалып, қалыптарына келуі үшін ойын барысында ойыншыларды ауыстырады. Орындықта ойнай алатын ойыншылар отырады. Олардың кейбірі енді дамып келе жатқан жас ойыншылар.

Ұйым команданы кеңейту үшін үздіксіз жұмыс істеуі керек. Дамытуға жас көшбасшылар қою керек. Командаға ерекше қабілеті бар адамдарды қосу қажет.

Ұйымдағы «орындық» спорт командасына арналған орындық сияқты. Көбінесе орындықтағы адамдардың тәжірибесі аз және олар енді дамып келе жатқандар. Ұйымның «орындығына» қосымша мамандықтары бар адамдарды отырғызады.

Командаға адам іздегенде, команданың орындарын толтыру қажет болғандықтан ғана адамды жұмысқа ала салмаңыз. Кеңейтілген команда құруды жалғастырыңыз. Әлеует және адалдық көрсететін адамдарды іздеңіз. Олар көмектессін. Егер олар жақсы жұмыс істесе, оларға жауапкершілік артыңыз.

► Жергілікті қауым үшін команданы кеңейтудің қандай жолдары бар? «Орындыққа» қосуға болатын адамның рөлі мен түрін сипаттаңыз.

Топ мүшелерін қалай жинау керек

Жақсы команда жақсы мүшелерді тартады. Сіздің командаңызға қандай адамдар тартылатынын қарастырыңыз. Кім қосылып жатыр? Кім кетіп жатыр? Өзгерістер сіздің командаңыздың күшейгенін немесе әлсірегенін көрсетеді.

Топ мүшелері әртүрлі себептермен көмектеседі, соның ішінде басқалармен жеке байланыс, ізгі ниет, мақсатқа деген құлшыныс және маңызды нәрсе істеу қалауы.

Жұмысқа қабылдау кезінде жұмысқа құмарлығы бар адамдарды іздеңіз, ол құмарлықты кейін дамытуға болады деп ойламаңыз. Алдында біз «5-деңгейдегі көшбасшыны» зерттедік. Бұл өзімшілдікке емес, мекеменің табысқа жетуіне ұмтылатын адам. Көшбасшыда осындай ұмтылыс болуы керек және ол сондай ұмтылысы бар адамдарды іздеуі қажет.

Командаға көмектесе алатын адамдардың пікірін сұраңыз. Оларды тыңдаңыз, қатысуға шақырыңыз, жауапкершілік артыңыз, содан кейін олардың рөлдерін кеңейтіңіз.

Әр ісіңіз үшін өзіңізден: «Маған кім көмектесе алады?» деп сұраңыз. Қабілеттері және сізбен ерекше қарым-қатынасы бар адамдардың шағын тобын дамытыңыз және оларға сенім артыңыз.

► Көшбасшы мен әлеуетті команда мүшесі арасындағы әңгімені қалай сипаттар едіңіз? Көшбасшы оны қалай қызықтыра алады?

Топтық жұмысқа қадамдар

1. Команда құру туралы шешім қабылдаңыз – инвестиция осыдан басталады.
2. Ең жақсы команданы жинаңыз - бұл әлеуетті арттырады.
3. Топты дамыту үшін төлем жасаңыз - бұл өсуді қамтамасыз етеді.
4. Бірлесіп жұмыс жасаңыз - бұл қоғамдастықты құрады.
5. Мүшелерге жауапкершілік пен өкілеттік беру – бұл көшбасшыларды қалыптастырады.
6. Жетістікке жеткенде командаға тиесілісін беріңіз - бұл команданың рухын көтереді.
7. Инвестициялар өтелетініне көз жеткізіңіз - бұл жауапкершілікті тудырады.
8. Жаңа мүмкіндіктер жасаңыз - бұл команданың мүмкіндіктерін кеңейтеді.
9. Табысқа жету үшін қажет нәрсемен қамтамасыз етіңіз - бұл ең жақсы нәтиже береді.

Киелі жазбадан сабақ

Абессалом Дэуит патшаның ұлы еді. Ол сымбатты және елде танымал болды. Адамдар елордаға қиыншылықпен келген кезде ол: «Егер мен патша болсам, кез келген адамның шағымын тыңдап, оның ісін әділдікпен шешер едім» деді. Адамдар Абессалом патша болғанда бәрі жақсы болатын еді деп ойлады (Патшалықтар 2-жазба 15:3-4).

Абессалом өз қабілетін патшаға мәселелерді шешуге көмектесу үшін пайдалана алар еді. Оның орнына ол опасыздық жасады. Патша өз халқының мәселелерін біліп, шешу жүйесін ұйымдастырмағандықтан, бұл нәрсе опасыздық жасауға мүмкіндік болды. Әрбір басшы адамдардың өз мәселелерін жеткізе алатынына көз жеткізуі керек.

Абессаломның көтерілісіне мыңдаған ер адамдар, тіпті Дэуиттің жақын достары да қосылды. Абессалом өзінің амбицияларын үшін адамдарды құрбан етуге дайын болды. Оның басты мақсаты халықтың игілігі емес, өзінің мәртебесі болды.

Команда мүшелерінің дамуы

Көшбасшы әрбір топ мүшесіне қандай басшылық пен бақылау қажет екенін ескеруі керек. Джон Максвелл былай дейді:

- ынталы бастаушыға бағыт қажет.
- оқыған, бірақ көңілі қалған адамға тәлімгерлік қажет.

- сақтықпен жүретінге қолдау қажет.
- ал өзіне сенімді адамға жауапкершілік қажет.²²

Лауазымға қабылдау кезінде, лауазымға қандай адам қажет екенін ескеріңіз. Максвелл адамдардың мына түрлерін сипаттады:

- сахнада және сахна сыртында жүретін
- әмбебап немесе маман
- жасап шығаратын немесе бар нәрсемен жұмыс істейтін
- қағаздармен немесе адамдармен жұмыс істеуді қалайтын
- көшбасшы немесе қолдаушы
- тәжірибесі мол немесе тәжірибесі аз
- шығармашылық ойшыл немесе абстрактілі ойшыл
- тұрақты бақылауды немесе аз қадағалауды қажет ететін
- қысқа мерзімді немесе ұзақ мерзімді міндеттемесі бар
- команда ойыншысы немесе жеке тұлға²³

Көшбасшы әрқашан команданың жетістіктері үшін алғыс айтуы керек. Табысқа жетуде үлес қосқан адамдар қолдарынан келгеннің бәрін жасауға ынталанады.

Команданы басқа адамдарға таныстырған кезде көшбасшы команданың сәтсіздіктері үшін топ мүшелерін кінәламауы керек. Көшбасшы өзінің одан да тиімді көшбасшы бола алатынын мойындап, кінәні өз мойнына алуы қажет. Егер ол команда мүшелерін қорғаса, олар оған адал болады.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Жалғыз әрекет еткен адам ешқашан маңызды ештеңеге қол жеткізе алмады.
2. Команда – үлкен мақсат, ортақ құндылықтар, ынтымақтастық және қабылданған көшбасшылық арқылы біріктірілген топ.
3. Арманды дамытпас бұрын топты дамытумен жұмыс істеу керек.
4. Топ мүшесі үшін қабілеттен гөрі қатынас маңызды.
5. Ұйым команданы кеңейту үшін үздіксіз жұмыс істеуі керек.

²² John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 50

²³ John Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 188

10-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 10-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.

11-САБАҚ

Мақсаты бар қызмет

Ұйымның даралығы және оның мақсаты

Көптеген ұйымдар, соның ішінде қауымдар, ешқашан өз мақсаттары туралы ойланбайды, өйткені олардың мақсаты айқын сияқты. Олар өз мақсаттарын білетіндіктен, сол мақсаттарға жету үшін белгілі бір әрекет ететіндіктері түсінікті. Олардың мақсаттары тек сол әрекеттерде табысқа жету.

Менеджерлер жұмысты жақсы орындауға тырысады, бірақ басшылар қандай жұмысты орындау керек екені туралы ойлауы керек. Істі жақсы жасау маңызды, бірақ алдымен қандай істі жасау керектігін анықтау қажет. Бағушы жай ғана менеджер емес, көшбасшы болуы керек.

Даму процесі қызмет болсын, бизнес болсын немесе басқа ұйым болсын, әрбір ұйым үшін маңызды.

Қауым өздерін жақсы ғибадат ету, өз мүшелеріне қамқорлық жасау және қауымда уағыздау үшін құрылған деп болжауы мүмкін. Бірақ көптеген қауымдар бұл нәрселерді мақсатты түрде жүзеге асыру туралы жоспар құрмайды.

Ұйым өзін-өзі тексеруді қамтитын даму процесінен өтуі керек.

- Біз үшін ең маңыздысы не?
- Неліктен бұл ұйым бар?
- Біз үшін табысқа жету нені білдіреді?
- Біз қандай нақты жетістіктерге жетуді жоспарлай аламыз?
- Мақсатымызға жету үшін қазір не істей аламыз?

Бұл сұрақтар ұйымдық дамудың алғашқы бес кезеңіне сәйкес келеді. Ұйымның даму процесі келесі кезеңдерден тұрады:

1. Құндылықтар
2. Мақсат
3. Мақсат-аян
4. Мақсатқа жетуге қадамдар
5. Стратегия
6. Әрекет
7. Жетістік

Кезеңдер толығымен бөлек емес. Мысалы, ұйым стратегияны жоспарлап, әрекет жасап жатқан кезде құндылықтары туралы да ойлануы мүмкін. Ұйымдағы әртүрлі бағдарламалар мен бөлімдер осы процестің әртүрлі кезеңдерінде жұмыс істеуі мүмкін.

Кезеңдердің реті маңызды, өйткені әрбір кезең келесі кезеңдерге әсер етеді. Кез келген кезеңдегі өзгерістер келесі кезеңдерде өзгерістер енгізеді. Мысалы, ұйым өзінің мақсаты туралы түсінігін өзгертсе, оның мақсатқа жету қадамдары мен жететін жетістігі де өзгертеді.

Процесс бір рет қана болмайды. Құндылықтар мен мақсат түсінікті болғаннан кейін өзгермеуі керек, бірақ қалғанының бәрі өзгеріп отырады. Ұйым мақсаттарына жетсе де, жетпесе де жаңа мақсаттар қойю керек. Жетістікке жеткеннен кейін немесе сәтсіздікке ұшырағаннан кейін ұйым өзінің құндылықтары мен мақсатына қайта қарап шығуы, мақсат-аянын нақтылауы, жаңа мақсаттар қоюы, жаңа стратегияны жоспарлауы қажет.

► Неліктен көптеген ұйымдар ешқашан өз мақсаттарын түсіндірмейді?

1 кезең: Құндылықтарды қою

Құндылықтар - бұл біз ең маңызды деп санайтын нәрселердің термині. Жеке адамдардың құндылықтары бар; топтар бір құндылықтарды бөлісетін адамдардан құралады. Ұйымның құндылықтары бар. Ол осы құндылықтарға сай қызмет ету үшін құрылған.

“Құралдарды пайдалану біздің Құдайға деген сенімімізді азайтпау керек және Құдайға деген сеніміміз өз мақсатымызға жетуде қажетті құралдарды пайдалануымызға кедергі болмауы керек.”

-Дж. Хадсон Тэйлор

Мәсіхші үшін, бизнесте немесе қызметте болсын, Құдайға ұнамды болу – басты құндылық. Құдайға ұнамды болу үшін жасалған ұйымның құндылықтары (басқаша болмауы да керек) Киелі кітаптағы шындықты, қауымды және Ізгі хабарды дұрыс қабылдайды.

Тіпті өзін мәсіхші ұйым деп санамайтындар да әдетте қандай да бір жақсы құндылықтарға негізделеді, өйткені олар адамның қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналған. Бір бизнес-ұйым өз құндылықтарын былай сипаттады: барлық нәрседе адалдық, жақсы қызмет көрсету, қарым-қатынас және оқу.

Кез келген бизнес үшін маңызды құндылықтардың бірі пайда табу болып табылады, өйткені бизнес пайдасыз өз мақсатына қызмет ете алмайды. Дегенмен, тіпті бизнес үшін пайда ең маңызды құндылық емес.

Тағы бір ірі бизнес осы құндылықтарды атады: қауіпсіздік, қызмет көрсету, көтеріңкі көңіл және табыс. Табыс бизнес үшін пайданы білдіреді, бірақ басқа құндылықтарсыз оған қол жеткізу мүмкін емес. Басқа құндылықтар пайда табу мүмкіндігін арттырады, өйткені адамдар өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандырмайтын бизнестің тұтынушысы болғысы келмейді.

Ұйым жақсы емес құндылықтарға негізделуі мүмкін, мысалы, белгілі бір адамның шексіз билігі немесе басқа адамдар тобын жек көру. Мұндай ұйым деструктивті және ол ұзаққа бара алмайды.

Құндылықтар ұйымның адамдары мақсаттар үшін жұмыс істегенде өзін қалай ұстау керектігін түсіндіреді. Мақсатқа жету жеткіліксіз. Адам мақсатқа жету жолына риза болуы керек. Мысалы, адам алдау арқылы жеңіске жетсе, ол жеткен жеңісіне қуанбауы қажет. Нағыз жеңіске қуанғысы келетін адам алдамайды, өйткені ол өйтсе жеңіске жеттім деп өзін алдайды.

► Мақсатыңыз туралы ойланыңыз. Мақсатыңызға қалай жеткеніңіз неліктен маңызды?

Құндылықтар басымдық ретімен қойылады. Мысалы, бір кәсіпорын бірінші орынға адалдықты қояды, өйткені басқа құндылыққа ие болу үшін адалдық бірінші орында болуы қажет. Басқа кәсіпорын қауіпсіздікті қызмет көрсетуден жоғары қояды, өйткені адамдардың қауіпсіздігі олардың қолайлылығынан маңызды.

Құндылықтардың реті маңызды. Мысалы: егер бизнес пайда табуды да, адалдықты да бірінші орынға қойса, адалдықсыз пайда табу мүмкіндігі болған кезде қызметкер не істейді? Адалдық үшін пайда таба алмаған кезде ол не істейді? Егер құндылықтар тізімінде адалдық пайдадан бұрын тұрса, ол не істеу керектігін біледі. Ұйым құндылықтар арасындағы қайшылықтарды шешу тәсіліне қарай қалыптасады. Қауымның ең жоғары құндылығы – Құдайды құрметтеу және ешбір мақсатқа Құдайды құрметтемейтін жолмен жетпеу.

Ұйым өз құндылықтарын өзін-өзі тексеру арқылы табуы керек. Ода құндылықтар бар, бірақ олар қандай құндылықтар екенін әлі түсінбеді.

Ұйым құндылықтарды жай қоя алмайды. Кейбір ұйымдар қойған құндылықтарын өздері ұстанбайды, сондықтан олардың қызметкерлері мен тұтынушылары құндылықтар қою ештеңе білдірмейтінін біледі.

Негізгі құндылықтар тізімі қысқа, қарапайым, барлығына белгілі және кез келген жағдайда қолданыла алатындай болуы керек. Құндылықтар тізімі қысқа болуы керек (мүмкін 4-5), өйткені адамдар көп нәрсені ұстана алмайды.

Құндылықтар жақсы нәтиже беру үшін қойылмайды. Егер құндылықтар осы себепті қойылса, олар жақсы нәтиже алу үшін өзгертіліп отырады. Құндылықтар жақсы нәтиже беретіндіктен емес, шынымен маңызды болғандықтан қойылады.

Кейде ұйым белгілі бір өніммен немесе идеямен жұмыс істей бастайды және табысқа жетеді. Ұйым адамдары ұйым осы өнім үшін немесе сол идеямен жасау үшін жұмыс істейді деп ойлауы мүмкін. Дегенмен, бұл өнім немесе идея ұйымның құндылықтарына сай болмауы мүмкін. Ұйым өз құндылықтарын қойғаны дұрыс, содан кейін сол құндылықтарды қанағаттандыратын кез келген нәрсені жасауға дайын болу керек.

Қызметтегі ұйым көптеген қауымдарға ай сайын қаржылай көмек көрсетті. Бюджеттің көп бөлігі қауымды қаржылай қолдауға жұмсалды. Дегенмен, басшылар өздерінің ең маңызды құндылығы жергілікті басқаратын, жергілікті қолдау көрсететін қауымдарды дамыту екенін түсіне бастады. Олардың қауымдарды қаржылай қолдауы олардың

мақсатына жетуге кедергі болды. Олар стратегиялары мен әрекеттерін құндылықтарына сәйкес өзгертуге кірісті. Олар өздерінің мақсаты қауымды тәуелді етпей, керісінше қауымның мықты болуына көмектесуі екенін түсінді.

«Тұрақтылықтың жалғыз шынайы сенімді көзі - күшті ішкі өзек [құндылықтар] және осы өзектен басқаның бәрін өзгертуге және бейімдеуге дайын болу».²⁴ Ұйым барлық ісінде құндылықтарды шынайы және дәйекті түрде көрсетуі керек

Ұйымның құндылықтарын тек басшылар тобы ұстамайды. Ұйым адамдары құндылықтарға сеніп, оларды ұстануы қажет. Ұйымдағы ықпалды адамдар құндылықтарға шынымен сенбесе және ұстанбаса, ұйым күшті бола алмайды. Ұйым өзінің құндылықтарын ұстанатын адамдарды дәйекті түрде алға жылжытуы керек. Құндылықты ұстанбайтын адамдар көшбасшылықты жалғастырмауы қажет. Ұйым құндылықтарды ұстануға шақыруы қажет, сонда ұстанатын адамдар қалып, қалғандары кетеді.

“Әрекет етпейтін табысқа жете алмайды. Әдістер өзгереді және адамдар олармен бірге өзгеруі керек.”

- Джеймс Кэш Пенни

Ұйымдағы күшті тәртіп икемділік пен әртүрліліктің жоқтығын білдірмейді. Егер адамдарда міндеттеме болса, олар құндылықтардан басқа барлығында дерлік әртүрлі болуы мүмкін. Күшті тәртіп ұйым адамдары барлық істерінде құндылықтарды ұстану керек дегенді білдіреді.

Құндылықтар сіз оларды іс-әрекеттеріңізбен көрсеткенде немесе басқалардың өзін ұстауында соны талап еткен кезде шынайы болады. Егер сіз бір нәрсе жасау үшін өзіңіздің құндылықтарыңызға қайшы әрекет етуге дайын болсаңыз, сіздің қойған құндылықтарыңыз сіздің шынайы құндылықтарыңыз емес. Сіз үшін басқа нәрсе маңыздырақ.

Мәңгілікке құрылған

Коллинз мен Поррас, ұзақ мерзімге дейін ұқсас компаниялардың кейбіреулері құлдыраған кезде, сәтті жұмыс істейтін компанияларды зерттеді. Олар үздік компанияларды «көреген компаниялар» деп атады.²⁵

Көреген компаниялар құлдырап бара жатқан компанияларға қарағанда қызметкерлерге өздерінің негізгі құндылықтарын тереңірек үйретеді. Олар өздерінің құндылықтарын өздерінің діні ретінде ұстанатындай мәдениеттер жасайды. .

²⁴ Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2004), XX

²⁵ Ibid, 71

Көреген компаниялар құлдырап бара жатқан компанияларға қарағанда, негізгі құндылықтарға сәйкес келетін менеджментті мұқият тәрбиелейді және таңдайды.

Көреген компаниялар құлдырап бара жатқан компанияларға қарағанда өз адамдарын негізгі құндылықтарды ұстануға шақырады.

Ұйым негізгі құндылықтарды қою жолдарын табу, оларды ұстануды үйрету және кері байланыс пен түзету әдістерін сақтауы керек. Компанияның барлық әрекеттері мен саясаты құндылықтарды көрсетуі қажет.

2 кезең: Мақсатты жүзеге асыру

Компанияның мақсаты негізгі құндылықтарға негізделген. Мақсаттың басқа ұйымдардан ерекше болуы шарт емес.

Мақсат бағыт береді және шабыттандырады. Ұйым өз мақсатын қаншалықты орындап жатқанына қарай бағалануы керек.

Мақсаты өзгермейді. Бұл қол жеткізілгеннен кейін ауыстырылатын мақсаттармен бірдей емес. Ұйым кейде өз мақсатына жету жолын өзгертеді. Ол өзінің бастапқы мақсатын сақтау үшін өзгермелі қажеттіліктерге бейімделуі керек.

Электр жарығы болмағанға дейін үйлерде тоңазытқыш болмаған. Компаниялар күн сайын үйлерге сүт жеткізетін. Қазір көптеген қалаларда адамдардың көпшілігінде тоңазытқыштар бар және сүтті бірнеше күн сақтай алады. Егер компания тек сүт жеткізу үшін жұмыс істесе, ондай компания енді қажет болмас еді. Дегенмен, оның мақсаты өнімді ыңғайлы жолмен қамтамасыз жеткізу болса, ол басқа жолды табуы мүмкін. Мүмкін сүт және басқа да сүт өнімдері сатылатын орталықты қамтамасыз етер еді. Бәлкім, сүттің орнына үйге жеткізетін түрлі өнімдер табылар еді.

Бір қауым ғимараты өзгеріп жатқан ауданда орналасқан. Бұл аймаққа әртүрлі этникалық топтардың кедейлері көшіп келді. Қауым адамдары оларға қалай Ізгі Хабар айту керек екенін білмеді, өйткені қауымның мақсаты басқа еді. Сондықтан көп ұзамай адамдар ғимаратты сатып, қауымды басқа жерге көшірді.

3 кезең: Мақсат-аянмен бөлісу

Мақсат-аян – бәрі қалай болуы керек екенін сипаттау. Мақсат-аян мынадай сұрақтың жауабы: «Егер біз толығымен жетістікке жетсек, не болар еді?»

Мақсат-аян - бұл ұйымның толық табысқа жетуі сияқты шындық. Көшбасшы бұны санасында ұстауы және оны бүкіл ұйымға әртүрлі тәсілдермен жеткізуі керек. Көшбасшы ұйымның адамдары көшбасшының мақсат-аянға деген сеніміне және адалдығына күмәнданбауы үшін өзін дұрыс ұстауы керек.

Адамдар шындық туралы негізгі түсінікке сүйеніп өмір сүреді. Осы түсінік олардың жеке мәселелерге деген көзқарасын басқарады. Оларда әр нәрсенің не екендігі және

олардың қандай болу керек екендігі жайында түсінік бар. Осы түсінік адамдарда туындайтын жеке сұрақтарға деген көзқарастарын басқарады.

«Көшбасшы ізбасарларының ненің шынайы, ненің рас, ненің дұрыс және ненің маңызды екендігі туралы ойлау тәсілін қалыптастыруы керек... Көшбасшылар ұзақ мерзімді өзгерістерге және осы мәселелер бойынша ортақ келісімге қол жеткізуге тырысады».²⁶ Көшбасшы үнемі жағдайдың қандай екенін және олардың қалай болуы керектігін түсіндіруі керек.

Бір топ сенушілер үлкен қаланың кедей аймағында қауым құрды. Олардың құндылықтары Ізгі хабар, жергілікті қауым және отбасы. Олардың мақсаты – сол жерде қауымның өмірін көрсету. Олардың мақсат-аяны, адамдардың қауымда Құдай қалағандай өмір сүре бастауы арқылы, сол аймақтың өзгеруіне әсер ету. Олардың мақсаттары қауымның өмірін қоғамға белгілі бір жолдармен жеткізу.

4 кезең: Мақсаттар кою

Мақсаттар - бұл мақсатқа жету жолындағы нақты қадамдар. Олар өлшенетін және көруге оңай болуы керек.

Мақсаттар құндылықтарға негізделген, өйткені олар құндылықтардың тұтынушыларға, топқа, қауымдастыққа және әлемге қалай әсер ететінін көрсетеді. Барлық мақсаттар құндылықтардың әсері қандай болуы керек екенін көрсетуі керек.

Бланчард құндылықтар мен мақсаттардың арақатынасын былай сипаттады: «Мақсаттар болашаққа арналған, ал құндылықтар қазірге. Мақсаттар қойылды. Құндылықтар сақталды. Мақсаттар өзгереді. Құндылықтар – сенім артуға болатын жартастар секілді. Мақсаттар адамдарды алға жетелейді. Құндылықтар күш-жігер береді».²⁷

Мақсаттар тұрақты болмауы керек. Жағдайлар өзгерген кезде оларды өзгерту қажет. Құндылықтар өзгермейді, бірақ мақсаттарды құндылықтарға сай болу үшін өзгертуге болады.

Америка Құрама Штаттарындағы бір компания жылқы айдауға арналған өнімдерді жасады. Көліктер кең таралған кезде, жылқы айдауға арналған өнімдерді сатып алатындар азайды. Компанияның жаңа өнімді жасау мақсаты болмағандықтан, компания өз қызметін тоқтатты.

«Өнерлі, ынталы, икемді және уақытында жұмыс істейтін командаға жету - сіздің адамдарыңыз мақсаттарға емес, құндылықтарға негізделгеніне көз жеткізу»²⁸

²⁶ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 47

²⁷ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 145.

²⁸ Ibid, 117

Жақсы команда үлкен мақсатпен ынталандырылады. Мақсат қол жете алмайтындай қиын болмауы керек, өйткені бұл шын мәнінде мақсат емес. Дегенмен, ол үлкен күш-жігерді қажет ететін үлкен жетістік болатындай биік болуы керек. Ұйымнан тыс адамдарға мақсат қол жетімсіз болып көрінуі мүмкін, бірақ ұйымдағы адамдарға ол мақсат жетімді болып көрінетіндей болуы қажет.

Мақсаттарға қол жеткізген сайын, оны тойлау керек, осылайша олар мақсат-аянды орындаудағы белгілер секілді болады.

► Егер топ нақты мақсатсыз, бірақ көп жұмыс істеуге тырысса не болады?

5 кезең: Стратегияны жоспарлау

Стратегия – бұл мақсатқа жетуге болатын іс-әрекет жоспарын жасау. Стратегия жағдайларға шынайы көзқараста негізделуі керек; қолда бар ресурстар мен қабілеттер және ақылға қонымды, бірақ қиын мақсаттар.

Стратегия сонымен қатар саясатты орнатуды қамтиды. Ұйым адамдарына құндылықтарды ұстанатын және мақсатқа қалай қол жеткізу керек екенін көрсететін үлгілер қажет. Әйтпесе, тұрақты сапа болмайды.

Қауым адамдарды келушіні қалай қарсы алу керектігін, қалай дұға ету керектігін, жаңадан қабылданған адамға қандай шәкірттік ұсыну керектігін, қауымдағы материалдық мұқтаждыққа қалай жауап беру керектігін және басқа да нәрселерді білуге үйретуі керек. Қауым осы нәрселерді талқылап, жақсы жоспарды қоймаса, олар жақсы орындалады деп күте алмайды.

Мақсат қою стратегиядан бұрын болады, бірақ стратегия орындалып жатқанда мақсаттар түзетіледі. Әрекетіңіздің салдарын көргендіктен, стратегия әрекет барысында түзетіледі. Стратегияның қайта қарауды қажет етпейтіндей мінсіз болуы сирек кездеседі. Дұрыс емес бағытта табандылық – бұрыс бағытта бастаудан да жаман қателік.

Стратегиядағы үлкен өзгерістер көп уақытты, еңбекті және ресурстарды қажет етуі мүмкін, сондықтан стратегияңызды әрекеттің басында мүмкіндігінше жақсы етіп жасаңыз. Егер сіз алдымен бір нәрсені істемей тұрып, оны байқап көрудің жолын таба алсаңыз, оның жұмыс істейтін-істемейтінін білесіз. Тәжірибеден өткен және қазірдің өзінде жұмыс істеп тұрған нәрсені кеңейту үшін инвестиция салған дұрыс.

Елдің әскері соғыс кезінде ұлтты қорғауға арналған. Көптеген елдер көп жағдайда соғыспайды. Сондықтан мыңдаған ер адамдар белгілі бір мақсатқа дайындалады, содан кейін уақытының көп бөлігін басқа істермен өткізеді. Сол уақытқа мақсат табу қиынға соғады, сондықтан адамдарға нақты мақсаты жоқ кәсіптермен қамтамасыз ететін ережелер мен саясаттар жиі жасалады.

Қауымның нақты мақсаты болмаса, ол ережелерді, саясаттарды және басқа да нәрселерді әзірлеумен айналысуы мүмкін.

6 кезең: Әрекет ету

Әрекет стратегияға сәйкес болуы керек. Әрекетке етуге көмек алу, жұмысты аяқтау, әрекеттерді басқару, әдістерді үнемі түзету, адамдарды ынталандыру және тиімділікті бақылау кіреді.

Миссиялық ұйым бірнеше елдердегі жүздеген қауымдарды қолдауға көмектесті. Алайда, олар құндылықтары туралы ойланып, олар ұйымның бастапқыда Ізгі хабар жетпеген адамдарға соны жеткізген адамдардан құрылғанын түсінді. Олар Ізгі хабарды олардың басты құндылығы, ал Ізгі хабарды жаңа жерлерде тарату олардың мақсаты екенін түсінді. Олар жаңа мақсаттар қойып, жаңа әрекеттерді жоспарлауға шешім қабылдады. Қалыптасқан қауымдарды қолдаудың орнына олар енді миссионерлерді жаңа жерлерге жіберуге көңіл бөлді.

7 кезең: Жетістікке жету

Жетістік – бұл үлкен мақсатқа жету ғана емес. Жетістік - бұл жету жолындағы мақсаттардың орындалуы. Мақсат-аянға жетудегі кез келген айқын прогресс жетістік болып табылады.

Бір қызметтік ұйым тренингтері мен жобалары бар қауымдарды құру үшін жұмыс істеді. Олармен қарым-қатынаста көптеген қауымдар болды. Бұл қауымның көбісі қызметтік ұйым арқылы құрылған жоқ, бірақ сол ұйымның ықпалымен күшейді. Ұйымның жетекшілері олардың құндылығы қауымды дамыту және нығайту екенін түсінді. Сондықтан олардың мақсаты бірінші кезекте Ізгі Хабар және қауымдар ашу емес, қауымдағы сол жұмысты орындау қабілетін арттыру болды. Олар қауымдағы оқытуды дамытуға назар аудара бастады.

Мәсіхшілер тобы Ізгі хабарды есірткіге немесе алкогольге тәуелді адамдарға айта бастады. Кейбіреулері құтқарылды. Олар әртүрлі қауымға барды, бірақ оларды түсінетін және қабылдайтын қауымды табу қиынға соқты. Олар оларға Ізгі Хабар айтқан топты басшылыққа қойып, жаңа қауым ашты. Бұл қауымның құндылықтары нашақорларға Ізгі хабар айту және олардың өзгеруіне көмектесу. Олардың мақсаты – Ізгі Хабар және шәкірттік ету. Олардың стратегиясы нашақорлар мен бұрынғы нашақорлардың рухани қажеттіліктерін қанағаттандыратын іс-шаралар мен бағдарламаларды жоспарлау болып табылады.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәдімдеме

1. Ұйымның даму процесі келесі кезеңдерден тұрады: құндылықтар, мақсат, мақсат-аян, мақсатқа жетуге қадамдар, стратегия, әрекет және жетістік.
2. Құндылықтар ұйымның адамдары мақсаттар үшін жұмыс істегенде өзін қалай ұстау керектігін түсіндіреді.
3. Мақсат-аян - бұл ұйымның толық табысқа жетуі сияқты шындық.
4. Мақсаттар – бұл мақсатқа жету жолындағы нақты қадамдар.
5. Стратегия – бұл мақсатқа жетуге болатын іс-әрекет жоспарын жасау.

11-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 11-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.
4. Алдыңғы сабақтардың бірінде біз Нехемияның мысалын қарастырдық. Келесі сабақтың алдында Нехемия 1, 2, 4 және 6 тарауды оқып шығыңыз. Нехемияның көшбасшылығының айрықша белгілері туралы жазыңыз.

12-САБАҚ

Өзгерісті басқару

Кіріспе

Ғибадатхананың құрылысы басталды! Тек іргетасы тұрғызылды, бірақ бұл айтарлықтай жетістік болды. Халық тойлауға жиналды. Көбісі шаттанып айғайлап, Құдайды мадақтады. Бірақ қарттар іргетасты көргенде, олар жаңа ғибадатхананың бұрынғы ғибадатқана сияқты керемет болмайтынын түсінді. Олар есте қалған ұлы ғибадатхананың мәңгілікке жойылып кеткеніне қайғырып жылады. Көпшіліктің шуына қайғы мен қуаныш араласып кетті. Бұл үлкен өзгерістер уақыты болды және адамдар өзгерістің әртүрлі аспектілеріне әртүрлі қарады (Езра 3:10-13).

Өзгеріс туралы шындық

Әлем жылдам өзгеруде. Технология тез дамып келеді. Жаңа өнімдер ұсынылады. Көптеген адамдар өмірге, дүниеге және дінге деген сенімдерін өзгертеді.

Өзгерістер ұйымдарға әсер етеді. Ұйымдар өзгермелі ортаның қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін өзгеруі керек. Олар өз құндылықтарын немесе мақсатын өзгертпеуі керек; бірақ олар мақсатқа жету жолдарын, стратегиясын және әрекеттерін өзгертуі қажет.

Көшбасшы өз ұйымындағы өзгерістерді басқаруы керек. Егер ол өзгерістерге дайын болмаса, оған сыртқы өзгерістер ықпалын тигізеді. Көшбасшы әлемді оның ұйымына көмектесетіндей өзгертетінін күтіп отырмау керек. Ол өз бақылауынан тыс өзгерістерге байланысты ұйымның құлдырауына жол бермеуі қажет. Ол өзгермелі әлемге шағымданудың орнына, өзгермелі әлемнің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін ұйымды өзгертуі керек.

«Болашаққа көз тастау көшбасшының міндеттерінің бірі болып табылады, оны басқаға тапсыруға болмайды. Онымен бөлісуге болады, бірақ ертеңгі күннің болуын қамтамасыз ету үшін бүгін уақыт табу көшбасшының міндеті».²⁹ Көшбасшы ұйымды болашаққа дайындай отырып, оның болашағының болуын қамтамасыз етуі керек. Басшы мұны істемесе, ешкім жасамайды. Егер басшы тек қазіргі жағдайды басқарушы болса, онда ол шынайы көшбасшының жұмысын орындап жатқан жоқ.

► Көшбасшы болашақ туралы не үшін ойлануы қажет?

²⁹ Ken Blanchard және Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know and Do* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014), 51

Өзгеріс тек сыртқы өзгерістерге ғана емес, ұйымның дамуына да қажет. Сәтсіз ұйым өзгеруі керек екені анық, бірақ табысты ұйым да жоғары деңгейде табысқа жету үшін өзгеруі керек. Барлық өзгерістер жақсару дегенді білдірмейді, бірақ өзгеріссіз жақсарту болмайды.

Кейбір адамдар өзгерістерді болдырмау арқылы қиындықтардан аулақ болуға тырысады. Олар үшін әрбір идея проблема болып табылады, өйткені бұл өзгерту туралы ұсыныс. Жақсы басшы жақсарту жолында қиындықтардың болатыны сөзсіз деп санайды.

“Инновация-бұл көшбасшы мен
ізбасар арасындағы
айырмашылық.”

- Стив Джобс

(Apple компаниясының негізін
қалаушы)

► Мәселені мүмкіндік ретінде қалай қарауға болады?

Пайғамбар Езекия патшаға үкім кезеңі келетінін айтты, бірақ оның тірі кезінде емес. Езекия өз әрекетінің нәтижесі ол тірі кезде емес, кейінгі ұрпаққа әсер ететінін естігенде, онша алаңдамады (Патшалықтар 4-жазба 20:16-19).

Адал басшы өзінің іс-әрекетінің болашақта адамдарға қалай әсер ететінін ойлайды. Шешімнің кейбір нәтижелері ұзақ жылдар бойы көрінбеуі мүмкін, бірақ көшбасшы өзінің шешімдерімен болашақты қалыптастыратынын есте ұстауы керек.

Жақсы өзгерістер

Өзгеріс жақсы ма? Әрқашан емес. Тозу, бұзылу және ыдырау – бәрі өзгеріс, бірақ жақсы өзгеріс емес.

Өзгеріс болуы үшін заттарды өзгертпеңіз. Мақсатқа жету үшін өзгерту мұқият жасалуы керек.

Көшбасшы жұмысқа кіріскенде, ұйымдағы адамдардың көпшілігі өзгерістердің қажет екенін біледі. Осы өзгерістерді енгізу арқылы көшбасшы олардың сенімділігін арттырады. Ол бірте-бірте күрделі өзгерістерді енгізген сайын, өзгерістер жақсы нәтиже берсе, адамдардың сенімі артады.

Ең үлкен өзгерістер ұйым өзінің құндылықтары мен мақсатын нақтылағанда, содан кейін оның мақсатқа жету жолдары мен стратегиясына өзгерістер енгізген кезде болады. Бұл процесс. Егер бұл өте тез жасалса, көптеген адамдар ынтымақтаспайды. Мұны тек көшбасшы жасай алмайды, өйткені құндылықтар мен мақсат ұйымдағы адамдарға ортақ болуы керек.

Көптеген ұйымдарға ақша маңызды нәрсеге жұмсалып, жақсы нәтиже алу үшін бюджеттеріне өзгерістер қажет. Көбінесе шығындар ұйымның басымдықтарына сәйкес келмейді. Егер ұйым өзгерсе, бюджетте үлкен өзгерістер орын алады, себебі бюджет пен басымдықтар тығыз байланысты.

► Неліктен шығын шынайы басымдықтарды көрсетеді?

Жағдайды түсіну

Өзі және ұжымы үшін шындықты дәл суреттеу – көшбасшының міндеті. Шешу керек мәселе туындаған кезде, жағдай біз ойлағаннан да нашар, түзету процесі біз жоспарлағаннан ұзағырақ және құны біз күткеннен де жоғары болады. Көшбасшы ізбасарларының алаңдамауы үшін мәселенің қиындығын жасыруға тырысады, бірақ бұл ақыр соңында оның сеніміне нұқсан келтіреді.

“Батылдық-бұл тұру және сөйлеу, сонымен қатар батылдық-бұл отыру және тыңдау.”

- Уинстон Черчилль

Көшбасшы оның идеяларын қолдамайтындарға ренжуі мүмкін, бірақ ол олардың күмәндері мен ескертулерін мұқият тыңдауы керек. Ол фактілерді байыппен қабылдауы керек. Егер ол өз идеясын іске асатындай жақсы деп санаса, тіпті ол барлық жағдайды ескермесе де, ол өзінің және оған сенетін адамдардың көңілін қалдырады. «Сіз алдымен қатты фактілерге қарсы тұрмай, бірқатар жақсы шешімдер қабылдай алмайсыз».³⁰

Стратегияны дамыту кезінде ойлау, әдістеме, оқыту және дағдылардың қаншалықты ескіргені туралы ойланыңыз.

Мақсат-аянды дамыту үшін мына сұрақты қойыңыз: «Егер сізде барлық қажетті көмек пен ақша болса, сіз нені орындағыңыз келеді?» Егер сізде жауап болмаса, онда сіздің мақсат-аяныңыз жоқ.

► Топқа алдыңғы абзацты талқылауға рұқсат етіңіз. Неліктен бұл сұрақ адамның мақсат-аяны бар-жоғын көрсетеді? Неліктен сұраққа жауап алу маңызды?

Өзгерістерге қарсы тұру

Адамдар өзгерістерге қарсылық білдіргенде қандай сөздер айтады?

Қызметтің өзгеруіне қарсылық білдіретін адамдар былай айтуы мүмкін:

- «Бұл Құдай бұрын жарылқаған әдіс; біз басқа нәрсе жасамауымыз керек».
- «Бұрынғы рухани көшбасшылар бізді осылай істеуге үйретті; сіз оны қате деп айта алмайсыз».
- «Бізге жақсырақ әдістер қажет емес; бізге көбірек дұға ету керек».
- «Құдай біздің табысқа жетуімізді талап етпейді; ол бізден адал болуды талап етеді, сондықтан біз істеп жатқанымызды жалғастыруымыз керек».

Жақсартуға толық дайын емес адамдар мынаны айтуы мүмкін:

- «Біздің бұл әрекетіміз жақсы жұмыс істейді; өзгертудің не қажеті бар?»

³⁰ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001), 70

- «Қосымша жұмыс істеуге уақытым жоқ».

Өзгерістерге қарсы тұрудың әртүрлі себептері бар және біз бәрінде бірдей себеп деп ойламауымыз керек.

Адамдар өзгеріске қарсы тұрады, егер олар

- Мақсатты түсінбесе
- Әдіспен келіспесе
- Өзгертіп жатқан нәрсені қатты бағаласа
- Пайда болуы мүмкін жаңа мәселелерден қорықса
- Ыңғайлы жерде қала бергісі келсе
- Құзіреттілік саласында қалғысы келсе
- Қосымша міндеттемеге немесе құрбандыққа келіспесе
- Ескі әдеттерге эмоционалды немесе діни тәуелділік

Адамдарды өзгеріске дайындау

Жақсы көшбасшы адамдарды ең жақсы нәтижелермен және ең аз шығынмен өзгертеді. Топты саяхатқа шығарып жатқандай, оларға не күтіп тұрғанын түсіндіре алу үшін зерттеу жүргізіңіз. Дайын болыңыз.

Ұйымның негізгі командасы ұйымның құндылықтары мен мақсатын қою кезеңдерінен өтуі керек. Қорытындылар жазбаша түрде жазылуы қажет.

Мақсат барлығына ортақ болу қажет; әйтпесе, бұл өз мақсаттарына көмектесуді қалайтын адам ғана. Ортақ мақсаттар команданы біріктіреді.

Ұйымның тарихы туралы ұмытпаңыз. Бұрын жасағанның бәрі түкке тұрғысыз деп санамаңыз. Болашақ даму қол жеткізілген нәрседе негізделгенін көрсетіңіз.

► Ұйымның тарихымен байланыста болу неліктен маңызды?

Жас көшбасшы өткен жетістіктерді бағалайтынын көрсетуі керек. Ол тек прогресс пен тиімділікті ғана емес, ұйымдағы қарым-қатынасты да бағалауы керек.

«Есеп жүргізу» әдісін орнатыңыз. Спорт ойынындағыдай, команда «гол салу» және «допты өткізіп алу» нені білдіретінін білуі керек. Есеп бағалау, шешім қабылдау, түзету және жеңіске жету үшін өте маңызды.

Көшбасшыға деген сенім адамдардың мақсат-аянды қабылдауының негізгі факторы екенін есте сақтаңыз. Адамдар көшбасшыға сенбесе, жоспарға да сенбейді. Әрқашан адалдықпен әрекет ету арқылы олардың сенімін сақтаңыз. Оларды ешқашан алдамаңыз және олардың шешіміне әсер ететін ақпаратты ешқашан жасырмаңыз.

“Егер капитанның басты мақсаты өз кемесін сақтау болса, ол оны портта мәңгілік сақтайтын еді.”

- Фома Аквинский

Басшы өз адамдарының екі түрлі сеніміне мұқтаж. Олар оның мінезіне сенуі керек. Олар сондай-ақ оның құзыреттілігіне сенуі қажет. Олар оның жақсы мінезді екеніне ғана емес, оның жақсы жетекшілік ете алатынына да сенуі керек. Басқара алмайтын жақсы адамдар бар, сол сияқты басқаруға қабілеті бар, мінезі нашар адамдар бар.

Адамдар өздері ойлайтын нәрсені көшбасшы да ойлайтынын білуі керек. Егер олар оған мән бермейді деп ойласа, олар өзгерістерге қарсы тұру және өз пікірлері мен әрекеттерін жасыру арқылы өздерін қорғауға тырысады.

Тұрақты өзгерістердің көпшілігі төтенше жағдайға жауап ретінде енгізілмеуі керек. Төтенше жағдайда жағдайды дұрыс бағалауға уақыт бөліңіз. Нақты қауіп қандай? Не нәрсеге қауіп төніп тұр, ал не нәрсеге жоқ? Тұрақты ережелерді жазбай-ақ, қауіптің алдын алатын жедел әрекетті қарастырыңыз. Қандай көмек қолжетімді? Ұйымды тыныштандырыңыз.

Өзгерістердің адамдарға қалай әсер ететінін түсіну³¹

Өзгеріс адамдарға қалай әсер етеді	Оларды қалай қолдау керек
Өзгерістерге тап болған кезде адамдарға сенім жетіспейді.	Оларға өздерінің дайын екенін сезінуге көмектесіңіз.
Барлығы осы өзгерістен өтіп жатса да, адамдар өздерін жалғыз сезінеді. Олар өз мүдделерін қорғауға және жасырын жоспарлар жасауға бейім болуы мүмкін.	Олар өздерін жалғыз сезінбеу үшін бірге жұмыс істеуге және идеялармен бөлісуге көмектесіңіз.
Адамдар бірден не жоғалтатындарын ойлайды.	Олар жоғалтамыз деп ойлайтын нәрселер туралы олармен сөйлесіңіз. Шығындар аз немесе болмайды деп көрсетпеңіз.
Адамдар өзгерістер тез болады және біз олардан өте алмаймыз деп ойлайды	Оларды оқыту және қолдау арқылы дайындаңыз. Өзгерістерді кенеттен болмайтындай етіп жоспарлаңыз.
Әртүрлі адамдар өзгерістерге дайындықтың әр түрлі деңгейінде болады.	Басқа кепілдіктерге мұқтаж адамдарды сынға алуға асықпаңыз.
Өзгерістер дәйекті түрде енгізілмесе және сақталмаса, адамдар ескі әдістеріне қайта оралуға бейім.	Оларға дұрыс бағытта жүруге көмектесіңіз.

³¹ Бұл ақпарат кестесі Кен Бланчард пен Фил Ходжес, Служащий лидер кітабынан қайта жасалған (Нашвилл, ТН: Томас Нельсон, 2003), 66-67.

Өзгерістерді енгізу

Көшбасшының міндеті - белгілі бір құндылықтарды анықтау және орнату, содан кейін олардың бүкіл ұйымда ұстанылатынын көру үшін жұмыс істеу. Көшбасшы ұйымның механизміне араласпай мұны істей алмайды.³²

Көшбасшының міндеті ұйымның барлық бөлімдерін басқару емес. Егер ол мұны істесе, ол (1) оған көмектесе алатын көшбасшылардың дамуына кедергі жасайды және (2) ұйымның жұмысын өзі бақылай алатын көлемде шектейді.

Дегенмен, ол (1) барлығы қалай орындалып жатқанын білмей және (2) құндылықтарды әрбір бөлімде қалай ұстану керектігін түсіндірмей ұйымды өзгерте алмайды.

Яғни, ол әр бөлімнің жұмысымен танысып, қажетті өзгерістерді енгізуге көмектесіп, өз бөлімдеріндегі құндылықтарды ұстанатын көшбасшыларды дайындап, жоғарылатуы керек.

...басшы ұйымның нанымдары құрметтейтін, сақталатын, берілетін және бірлескен әрекетке енгізілетін етіп басқаруы қажет.³³

Жоғары лауазымдағы көшбасшының құндылықтарды үнемі үйретуі жеткіліксіз. Оларды өз іс-әрекетімен көрсетудің өзі жеткіліксіз. Ол олардың бүкіл ұйымда қолданылғанына көз жеткізуі керек. Ол ұйымда құндылықтарға шынымен сенетін және оларды жүзеге асыруға көмектесетін қабілеті бар адамдарды табуы керек.

Ұйымның шығындары оның басымдықтарын көрсетеді. Егер олардың бюджеті қойылған мақсатқа сәйкес болмаса, ол шынайы мақсат емес. Бұл ұйымның айтарлықтай өзгеруі әрқашан бюджеттің өзгеруін білдіреді деген сөз. «Тиімді көшбасшылар бюджетке көп көңіл бөледі, өйткені ұйымның нақты сенімдері дәл осы жерде көрінеді.»³⁴

► Бұл бөлім басшының жұмысы туралы не үйрететінін қалай қорытындылайсыз?

Үлкен мақсат қою

Ұйымның шағын, қысқа мерзімді мақсаттары болады; бірақ мақсат пен мақсат-аян айқын болғаннан кейін басшы ұйымды шабыттандыратын және ынталандыратын үлкен мақсат қоюы керек.

Үлкен мақсат ұйым «Мақсаты бар қызмет» сабағында сипатталған құндылықтар мен мақсатты табу процесінен өткеннен кейін қойылуы керек.

³² Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 118

³³ Ibid, 121

³⁴ Ibid, 120

Үлкен мақсатқа жету үшін бірнеше жыл қажет болуы мүмкін. Ол командалық жұмыстың, энергияның және стратегияның жоғары деңгейін талап ететіндей ауқымды және күрделі болуы қажет.

Үлкен мақсат барлығына түсінікті болуы керек. Оған аса мән беру қажет. Бұл жай ғана арман емес, шынайы үміт.

Үлкен мақсат ұйымды біріктіруі керек. Оны басшылар кенеттен қоймауы керек. Ол көп талқылаудан кейін қойылуы керек, осылайша берілген адамдар оны тиісті мақсат деп санайды.

Мақсатқа жеткенде, мақсат орындалады, сондықтан жаңа мақсат қою керек. Көшбасшылар жаңа мақсат қоюға дайын болуы қажет.

Инерцияны пайдалану

Инерция- бұрынғы итеруден алға қарай жалғасатын қозғалыс. Ұйымның инерциясы туралы айтатын болсақ, бұл адамдар жақында жеткен табысқа байланысты өзгеріп, ілгерілеуге дайын екенін білдіреді.

Сіз көшбасшы болып келгенге дейін ұйымның табысқа жетуінің қандай инерциясы болғанын қарастырыңыз. Оны қалай пайдалануға және көбейтуге болады?

Қазіргі жетістіктерді инерцияға қалай айналдыру керектігін ойластырыңыз. Адамдарды басқа әрекетке ынталандыру үшін жақында жеткен табысты қалай пайдалана аласыз?

Ешқашан инерция өздігінен болады деп ойламаңыз: оны бағыттаңыз және оны жаңа табыстармен қамтамасыз етіңіз. Инерцияны бағыттау, ынталандыру және пайдалану үшін уақытты мақсатты түрде жоспарлаңыз. Мақтау айтып, жетістіктерді жариялап және тойлаңыз.

Сіздің адамдарыңызды ынталандыратын факторлар қандай? Оларға инерция сезімін не береді?

Демотивациялық факторларды алып тастаңыз. Адамдардың үміттерін шектейтін және ынта-жігерін басатын не? Қандай нәрселерден адамдар табысқа жете алмайтынын сезеді?

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Ұйымдар өзгермелі әлемнің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін мақсаттарын, стратегиясын және әрекеттерін өзгертуі керек.
2. Көшбасшы ұйымды болашаққа дайындай отырып, оның болашағы бар екеніне көз жеткізуі керек.
3. Адамдар көшбасшыға сенбейінше, жоспарға сенбейді.
4. Жақсы көшбасшы адамдарды ең жақсы нәтижелермен және ең аз шығынмен өзгертеді.
5. Дұрыс, үлкен мақсат ұйымды шабыттандырады, ынталандырады және біріктіреді.

12-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 12-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.

13-САБАҚ

Көшбасшылардың дамуы

Көшбасшыларды басқаруға үйрету

Көптеген көшбасшылар өздерінің жеке харизмаларына негізделген ықпалға ие және осы ықпал олардан ары аттап шықпайды. Олар ұйымда болып жатқан барлық нәрселерді өздері басқарады. Олар көшбасшылық құрылымын дамытпайды және ортақ мақсат-аянды қолдайтын көшбасшыларды тағайындауды білмейді. Кейде олар өз ұйымын қатал бақылауда ұстағандықтан, мықты көшбасшылар сияқты болып көрінуі мүмкін, бірақ олардың ұйымы белгілі бір деңгейден асып кете алмайды.

Ұйым көшбасшылары жақсармайынша ұйым жақсармайды. Ұйым көшбасшылар өз шегіне жеткен кезде шегіне жетеді. Басшылар өзін-өзі дамыту жолдарын таппайынша, ұйым өзін кеңейте алмайды.

Бір жас көшбасшы халықты басқарды. Ол толық билікке ие және ешкім онымен бәсекелеспейтініне сенімді болғысы келді. Мұны қалай жасау керектігін білу үшін ол ұзақ уақыт бойы бір ұлтқа диктатор болған қарт көшбасшыға барды. Ол былай деп сұрады: «Сізден билікті ешкімнің ешқашан тартып алмайтынына қалай сенімді болуға болады?» Екеуі арамшөп өсіп тұрған егістік алқапта бірге жүріп келе жатты. Қарт диктатордың қолында таяғы бар еді, олар арамшөптердің жанынан өтіп бара жатқанда, диктатор ең биіктерін таяғымен қағып өтті. Бірнеше минут қарап тұрған жас көшбасшы: «Түсіндім», - деді.

Кейбір көшбасшылар идеялары мен көшбасшылық қабілеті бар көмекшілерді қаламайды. Оларға тек олардың нұсқауларын орындап отыратын адамдар қажет.

Билікке, құрметке құмар, лауазымын жоғалтып алудан қорқатын басшылар өз орнын алмастыратын адамдарды оқытуға уақыт пен күш жұмсамайды.³⁵

Бұл көшбасшылар жаңа көшбасшылар дамитын орта жасамайды, ол ортада бір ғана көшбасшы және оның көмекшілері бар. Ұйымда қосымша жетекшілерді қажет ететін бөлімдер мен бағдарламалар дамымайды. Көшбасшылық қабілеті бар жастар әдетте мүмкіндіктер іздеп, басқа ұйымдарға ауысады.

Жаңа басшылар екі мақсат үшін қажет: (1) болашақ басшылық лауазымдарына дайындалу және (2) ұйымды кеңейту.

³⁵ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 18

Ұлы Ирод Римдіктер тағайындаған Яһудеяның билеушісі болды. Ол еврей емес еді, ел халқының көпшілігі оның билеуші болуын қаламады. Ол әрқашан адамдар оны патшалықтан кетіруге тырысады деп күдіктенетін. Ол кейбір әйелдері мен ұлдарын күдіктеніп өлтірді. Оның орнына ешкімді дайындаған жоқ. Ол қайтыс болғаннан кейін оның ұлы патша болды, бірақ бұл жұмысты жақсы орындай алмағандықтан римдіктер оны алып тастады. Римдіктер Яһудеяға әкім қойды және Яһудеяда ешқашан басқа патша болған емес.

Мұрагерсіз қысқа мерзімді табыс - ұзақ мерзімді сәтсіздік. Егер басшы кеткеннен кейін ұйым жақсы жұмыс істей алмаса, басшы өз жауапкершілігін толық орындамаған.

Адам жоғарғы басшы лауазымына басшыға көмектесу арқылы ғана емес, басшы қызметін атқару арқылы дайындалады. Жоғарғы басшы ұйымда дамып келе жатқан, идеялары бар, әрекет ететін және шешім қабылдайтын көшбасшылардың болуын қалауы керек.

Ұйымның өсуі үшін жаңа көшбасшылар да әзірленуі керек. Ұйым қосымша басшыларсыз жаңа бағдарламалар әзірлей алмайды немесе кеңейе алмайды.

Әлеуетті көшбасшылар үшін мүмкіндіктердің болуы маңызды. Егер ұйымда тек белгілі бір көшбасшылық лауазымдар болса және қосымша ешқандай басшылық лауазымы болмаса, ол ұйым кеңейе алмайды және әлеуетті көшбасшыларды сақтай алмайды. Мысалы, қауымдарда қызметке қатысып, жаңа қызмет ашқысы келетін адамдар бар. Оларға жетекшілік ету мүмкіндігі берілмесе, қауым қажетінше өспейді.

“Басшылықтағы әркім өзіне
«Мен бұл нәрсені қалай дұрыс
істей аламын?» деген сұрақты
емес «Мен бұл нәрсенің әрқашан
дұрыс істелуін қалай қамтамасыз
ете аламын?» деген сұрақты
қойсын”

- Флоренс Найтингейл

Жаңа көшбасшыларды дамытпаса, барлық шешімдерді тек жоғарғы көшбасшы ғана шеше алатын болады. Көшбасшы біреу ғана болғандықтан, мұндай жағдайларда адамдар оны көп күтіп қалады.

Мұса истраилдіктерді Мысырдан алып шыққаннан кейін жаңа лауазымға ие болды. Адамдар оған олардың арасындағы кез келген жанжалды шешу үшін келді. Көптеген қақтығыстар болды, өйткені жаңа жерде көп адамдар болды, оларда бекітілген заңдар немесе үлгілер болған жоқ. Етор Мұсаға келіп, оның күн сайын халықтың жанжалдарын шешуге көп уақыт жұмсайтынын көрді. Етор оған көптеген істерді шешу үшін әртүрлі деңгейдегі төрешілерді тағайындауға кеңес берді. Бұл әрекет нақты беделге ие көшбасшыларды бекітті.

Ізбасарларды тартуға көңіл бөлетін көшбасшыға әдетте көшбасшылық көмек жетіспейді. Ұйым көшбасшыларды тарту және дамыту арқылы ізбасарларды қоса алады және көбейте алады.

Көшбасшыларды дамыту тек жоғарғы басшының міндеті емес. Ұйымдағы әрбір басшы, әр деңгейде, тәлімгерлік және жауапкершілікті бөлісу арқылы айналасындағы адамдарды дамытуға көмектесуі керек.

► Неліктен күшті, өсіп келе жатқан ұйымға көп көшбасшы қажет?

Әлеуетті көшбасшыларды тану

Әлеуетті көшбасшыларды таңдау - көшбасшы қабылдайтын ең маңызды шешім. Таңдау процесі мұқият және егжей-тегжейлі болуы керек. Әлеуетті көшбасшылардың кейбір ерекшеліктеріне мыналар жатады: даналық, оптимизм, жауапкершілікті алуға дайын болу, батылдық, шығармашылық, икемділік және жанқиярлық.

Джон Максвеллдің айтуынша, әлеуетті көшбасшылар белгілі бір сипаттамаларға ие болады. Олар катализаторлар, әсер етушілер, қарым-қатынас құрушылар, жинаушылар, құндылық орнатушылар, мүмкіндікті көретіндер және істі соңына дейін жеткізетіндер.³⁶ Кемшіліктері жоқ адамды іздемеңіз; ерекше күші бар адамды іздеңіз.

Мотивациясы бар адамдарды жұмысқа алыңыз. Мотивациясы жоқ адамды өзгертудің жолын таба аламын деп ойламаңыз.

Дағдыға емес, мінезіне үлкен мән беріңіз. Дағдыны дамытуға болады, бірақ сіз оның мінезін өзгертуге бола ма жоқ па білмейсіз. Мінезді дамыту/өзгерту - бұл қызметтің басты бағыты, бірақ мінезі дұрыс болмай тұрып, адамды лауазымға қоюға болмайды.

“Менің ең жақсы досым -
менің бойымдағы жақсы
қасиеттерді ашатын адам.”

- Генри Форд

Көшбасшы ұйымның құндылықтарын үлгі етіп, осы құндылықтарды бөлісетін әлеуетті көшбасшыларды іздеуі керек.

► Әлеуетті көшбасшыны қалай тануға болатынын түсіндіріңіз.

Әлеуетті көшбасшыларды тарту

Көшбасшылар өздері сияқты көшбасшыларды тартады, бірақ сенімді көшбасшы жақсы қабілеттері бар көшбасшыларды тарта алады. Көптеген басшылар көмекке мұқтаж екенін айтады, бірақ ол көмекті қалай тарту керек екенін және пайдалану керек екенін білмейді.

Басшының қасиеті мен әрекеті, тартатын адамдардың қасиетін анықтайды. Көшбасшының құзыреттілігі мен жетістігі қабілеті бар басқа көшбасшыларды тартады.

³⁶ John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (New York: Center Street, 2014), 262-266.

Көшбасшылар өздерін қалаған жерге жеткізеді деп ойлайтын көшбасшының соңынан ереді. Әлеуетті көшбасшыларды үлкен мақсат-аян мен үлкен мақсаттар тартады. Әлеуетті көшбасшыларды оқыту мүмкіндігі қызықтырады.

Көшбасшыларды дамыту бағыттары

(1) Ұйымыңыздың бағытын қарастырыңыз.

Ұйымның маңызды қажеттіліктері қандай? Осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін көшбасшыларды әзірлеуді бастаңыз. Сіздің ұйымыңыздың қандай әлеуетті өсу бағыттары бар? Осы өсуге жетекшілік ететін көшбасшыларды әзірлеуді бастаңыз.

(2) Көшбасшылардың дамуын жоғары басымдыққа қойыңыз.

Адамдар – ұйымның ең құнды байлығы. Ұйымның ғимараттары мен басқа активтері болса да, ол әлсіз болуы мүмкін, өйткені оның көшбасшылық қабілеті бар адамдары жоқ.

(3) Көшбасшылардың өсуіне жағдай жасаңыз.

Адамдарға бастама және шешім қабылдау еркіндігін беріңіз. Адамдар еркіндікке ие болса, шығармашылықпен айналысады. Еркіндігі жоқ адамдар өз мақсаттарынан бас тартады немесе басқа жаққа кетеді. Мүмкіндіктерді кеңейту үшін нақты анықталған рөлдер, табыстың сипаттамасы және жеткілікті ресурстар қажет.

Жаңа бағдарламалар, жобалар, бөлімдер мен ұйымдар жаңа көшбасшылар дамыта алатын орта болып табылады. Кейде ұйым әлеуетті көшбасшыға мүмкіндік беру үшін жаңа нәрсені бастауы керек.

(4) Өзіңіз басқаратын адамдарға лауазымның шектерінен шығуға көмектесіңіз.

Лауазымы бар адам оған тек нақты міндеттерді орындауға рұқсат етілген және оның ықпалы шектеулі деп болжауы мүмкін. Адам өз лауазымының шектерінен аса алады

- Белгіленген жауапкершілікте күткеннен асып түсу
- Қажет болғаннан да көп қажеттіліктерді бақылау және қанағаттандыру
- Басқаларға көмек не қолдау көрсету арқылы олармен қарым-қатынас орнату
- Өзінен жоғары тұрғандардың мәселелерін түсіну және оларға көмектесу.

Көшбасшыларды дамытуға тек жоғарғы басшы ғана міндетті емес. Ұйымдағы әрбір басшы көшбасшыларды дамытуға жауапкершілікпен қарауы керек.

(5) Әлеуетті көшбасшылар үшін өсу мүмкіндіктерін жоспарлаңыз.

Тренингтер, табысты көшбасшылардың жұмысын бақылау мүмкіндіктері, тіпті көшбасшылармен әңгімелесу - өсу мүмкіндіктері. Барлық оқуды өзіңіз өткізе аламын деп ойламаңыз. Сізде жоқ тәжірибесі бар оқытушыларды шақырыңыз.

Жаман мысал...

Диотреф жергілікті қауымның жетекшісі болды. Ол өз халқының жалғыз көшбасшысы болғысы келді. Ол елшілердің өзінен артық құрметке ие болғанын қаламады (Жохан 3-хаты 1:9). Ол өз халқына елшілерден келген хабаршыларды қабылдамауды бұйырды және кейбірін қауымнан қуды.

Тәкаппар, сенімсіз басшы өз халқы басқа біреудің ықпалына түседі деп қорқады. Ол оларды пайдалы болатын ілімдер мен пайдасын тигізетін әсерлерден айырады. Сайып келгенде, ол Құдай тағайындаған билікке қарсы шығу арқылы Құдайға қарсы шығуы мүмкін.

Оқу мүмкіндіктерінің артықшылығы

Ынталы жаңа басшы үшін оқу мүмкіндігі марапат және артықшылық болып табылады. Кейбір әлеуетті көшбасшыларды тіпті жоғары сапалы оқытуды ұсыну арқылы жұмысқа алуға болады. Егер олардың көшбасшысы олармен бірге қатысса және оларға үйренгендерін қолдануға бағыттаса, өсу тәжірибесі өте құнды болып табылады.

Сіз әлеуетті басшыға міндеттеме беруге тырысқанда, оның жиі айтатын қарсылығы: «Мен мұны қалай істеу керектігін білмеймін» немесе «Мен мұны істей аламын ба жоқ па білмеймін». Әлеуетті көшбасшыны оқыту ұсынысы ынталандырады.

Джон Максвелл жаңа басшының жұмысын бастау үшін мына қадамдарды берді:

1. олардың өскісі келетініндігінің дәлелдердерін табыңыз.
2. олардың күшті жақтарын анықтаңыз.
3. сенімін арттырыңыз.
4. тәжірибе жинауға мүмкіндік беріңіз.
5. оларды жетілдіруге.
6. міндеттемелерді қосып отыруға үйретіңіз.³⁷

(6) Әлеуеті көп адамдарға назар аударыңыз.

Иса шәкірттерінің бәріне бірдей уақыт бөлген жоқ. Біз кейбір адамдар басқа адамдарға қарағанда көбірек ішкі құндылыққа ие деп айта алмаймыз. Әрбір адам Құдайға бейнелес, сондықтан барлығы баға жетпес құндылыққа ие. Дегенмен, көшбасшылықты оқу үшін әр адамның әлеуеті бірдей бола бермейді. Егер біз әлеуеті жоғары адамдарға білім беретін болсақ, онда біз уақытты көп адамдарға құртқаннан гөрі көп адамдарға пайдалы боламыз. Біз таңдалғандарға назар аудармай ешкімді тиімді үйрете алмаймыз.

³⁷ Ibid, 269-273

7-сабақтағы Парето қағидасын есте сақтаңыз. Сіздің адамдарыңыздың 20%-ы нәтиженің 80%-ына жетеді. Оқуыңызды осы 20%-ға бағыттаңыз.

Кейбір көшбасшылар тәуелді ізбасарларды қосқандарына қуанады. Бала тәрбиесіне ұқсас тәлімгерлік табысынан қанағат алу дұрыс. Көшбасшылардың орнына ізбасарларды жинайтын көшбасшылар күшті жақтардың орнына адамдардың әлсіз жақтарына назар аударады. Олар адамдардан аз берілгендікті күтеді. Олар жоғарғы 20% емес, төменгі 20% адамдармен уақыт өткізеді.

Джон Максвелл мынадай кеңес береді: «Үйректеріңізді бүркіттердің мектебіне жібермеңіз».

► Осы тақырып аясында ол не айтқысы келді деп ойлайсыз?

(7) Адамдарға аяқтауды үйренуге көмектесіңіз.

Сіз адамға жобаларды аяқтауды үйренуге көмектесе аласыз, егер сіз оларға үлкен суретті көрсетсеңіз, оларға есеп берсеңіз, уақытын жоспарлауға көмектессеңіз, жұмыс серіктесін ұсынсаңыз және тек аяқталған жұмысқа марапаттасаңыз.³⁸

(8) Адамдарға жетістікке жетуге мүмкіндік беріңіз, бірақ олардың орнына ешнәрсе жасамаңыз.

Жетістікке жетпеген адамдармен қатынаста жіберілетін қателіктер. Оларға табысқа жетуге болатын ортаны қамтамасыз етуден бас тартпаңыз. Олар өздері үшін жасай алатын нәрсені олар үшін жасамаңыз. Олар қажет нәрсені істемейтінін білгеннен кейін оларға мүмкіндік беруді жалғастырмаңыз.

(9) Оларға нақты мақсаттар қоюға көмектесіңіз.

Нақты мақсаттарсыз жалпы жауапкершілік, әдетте әрекеттерді тоқтатады. Нақты мақсаттары жоқ адам жай ғана істерді басқаруға және қиындықтардан аулақ болуға тырысады. Жұмыс сипаттамасында ұзын тізім емес, 4-6 нақты функция болуы керек.

(10) Оларға үлкен мақсатқа жетуге көмектесіңіз.

Үлкен мақсаттар көп күш-жігер мен міндеттемелерді талап етеді. Қабілетті басшы бастаған үлкен мақсат басқа көшбасшыларды өзіне тартады.

► Жоғарыда аталған даму әдістерінің қайсысы сіз үшін жасалды? Қайсысы сізге жасалғанын қалайсыз? Неліктен?

Кейде әлеуетті басшы өзінің әлеуетін білмейді. Геден Исраилді жаулар басып жатқан уақытта өмір сүрді. Мадияндықтар жыл сайын орақ кезінде келіп, Исраилді тонайтын.

³⁸ Ibid, 185.

Гедеон мадиандықтар келгенге дейін астық орып, оны жасыруға дайындалып жатқан еді. Ода мәселені шешуге жоспары да болған жоқ, ол басшы боламын деп те ойламады. Ол жай ғана аман қалуға тырысты.

Періште Гедеонға көрініп: “Жаратқан Ие саған жар, мықты батыр”,— деді (Билер 6:12). Бұл сәлемдесуден Гедеон абдырап қалса керек. Ол халықты жеңіске жетелейтінін естігенде, ол өзін біліксіз деп ойлады. Оның әулеті руының ішінде маңызды емес , әрі ол үйінде көсем де болмады .

Құдай жиі күтпеген адамдарды шақырады. Кейде көшбасшылық қабілет Құдайдың шақыруын қабылдамайынша пайда болмайды. Құдай бізге Оның еркін орындау үшін қажет қабілеттерді береді.

Тәлімгерлік

Тәлімгерлік – оқытудың бір түрі. Тәлімгерліктің кейбір сипаттамалары:

Тәжірибесі мен білімі бар адам басқа адамды оқытады. Әдетте оқытушы оқушыдан үлкен, бірақ міндетті емес.

Тәлімгер тек топқа ғана емес, оқушыға жеке уақыт пен көңіл бөледі.

Тәлімгер мен оқушы арасында кәсіби міндеттемеден тыс қарым-қатынас бар. Оқушы тәлімгерді құрметтейді және одан үлгі алғысы келеді, ал тәлімгер оқушының табысқа жетуін жеке өзі қалайды. Қарым-қатынас өмір бойы жалғасатын терең достыққа айналуы мүмкін. Оқушы әрқашан өзінің табысының көп бөлігі тәлімгермен қарым-қатынасқа байланысты екенін сезінуі мүмкін.

Оқушы тек шеберлікті ғана емес, тәлімгердің ұстанымдары мен басымдықтарын да меңгереді. Ол сапа стандартын үйренеді. Жұмыстың өмірдің басқа аспектілерімен байланысты екенін біледі.

Оқыту кезеңінде тәлімгер мен оқушы оқып қана қоймай, іс жүзінде жұмысты бірлесіп орындайды. Алдымен оқушы тәлімгерді тек бақылай алады. Бірте-бірте оқушы өзіне жауапкершілік алады. Тәлімгер бақылап тұрғанда оқушы жұмысты орындайтын уақыт келеді.

Тәлімгер жай ғана дайындалған оқу курсын орындамайды, өзінің оқытуын оқушының қажеттіліктеріне қарай бейімдейді.

Оқушы білім алып, жауапкершілігі артқан сайын тәлімгер баға беріп, жетілуге бағыт береді. Тәлімгер үшін пайдалы түрде сын айту маңызды, ол әрқашан оқушының оқу және жақсы орындау қабілетіне сенімді екенін көрсетеді. Оқушының тыңдай алатындай кішіпейіл болуы маңызды, ол жеткілікті біледі және бұдан әрі тыңдаудың қажеті жоқ деп ойламауы қажет.

Тәлімгерлік белгілі бір уақытты қажет етеді. Уақыттың ұзақтығы үйренуге және қолдануға болатын білімнің көлеміне, оқушы кездестіретін жағдайлардың әртүрлілігіне және болу керек мінез-құлықтың қалыптасуына байланысты. Қарапайым жұмыс үшін тәлімгерлік бірнеше күнде болуы мүмкін. Маңызды лауазым үшін тәлімгерлік бірнеше жылдарға созылуы мүмкін.

Адамның бірнеше тәлімгерден сабақ алғаны дұрыс, сонда ол әрқайсысынан әртүрлі дағдыларды игере алады. Сонда оқушы бір емес, бірнеше адамның көзқарасы мен өмір салты арқылы қалыптасады. Оқушы өз жұмысы мен өмірінің аспектілерін теңестірудің өзіндік жолын табуы керек.

Тәлімгерлік Иса және басқа еврей раввиндері жүргізген шәкірттікке ұқсас. Раввиннің шәкірті болу шәкірттің тек білімді ғана емес, ұстазының мінез-құлқын, өмір салтын меңгергенін білдіреді.

Елші Пауыл жас жігіттерді бір қызметке тағайындамас бұрын онымен бірге қызметке бару үшін олармен тәлімгерлікті жүргізетін. Осы тәлімгерлік қарым-қатынастың арқасында Пауыл Тімотені ұлы деп атап атады.

Дамушы көшбасшы үшін тәлімгерліктің қандай да түрі маңызды. Ол жеке зерттеу, басқаларды бақылау және оқытушылардан көп нәрсені үйренуі мүмкін. Дегенмен, жеке тәлімгерлік дамушы көшбасшыны табысқа жетуге дайындайды.

Көшбасшылардың үздіксіз дамуына арналған сұрақтар

Көшбасшы осы сұрақтарды өзі басқаратын көшбасшыларға көмектесу үшін пайдалануы керек. Сұрақтың барлығын бір кездесуде қоюға болады немесе әртүрлі сұрақты әртүрлі уақытта қоюға болады. Оларды тек бір рет қана емес, жүйелі түрде қолдану керек.

- Біздің ұйымның құндылықтары қандай?
- Адамдарыңызға қалай қызмет етіп жатырсыз? Олардың қажеттіліктері қандай? Оларға көмектесу үшін қандай жоспарларыңыз бар?
- Сіз басқаратын командада кім бар? Жүрегіңіз бен миыңыз бұған қатысады ма?
- Сіздің 5 жылдық жоспарыңыз қандай? Сіздің командаңыз мұны біледі ме?
- Дамытатын (немесе командаға қосылатын) адамды таңдаған кезде қандай қасиеттерге назар аударасыз?
- ____ үшін сіздің мақсаттарыңыз қандай? (адам немесе бағдарлама)
- Сіз нені өлшеп жатырсыз? Бұл ең маңыздысы ма? Ең маңызды нәрселерді қалай өлшеуге болады? Сіз өлшеп жатқан нәрсені жақсарту үшін не істей аласыз?
- Өзіңізді дамыту үшін не істеп жатырсыз? Дамыту ____? (адам немесе бағдарлама)

- Болашақ бүгіннен несімен ерекшеленгенін қалайсыз? Сіздің адамдарыңыз да соны қалайды ма? Неліктен олар қажет екенін түсіндірдіңіз бе? Олар мұны қалай жасауға болатынын, қалай қатыса алатынын біледі ме?
- Сіз тым бос емессіз бе? Сізге кім көмектесе алады? Сіз нені тапсыра аласыз?»
- _____ (адам) _____ (ұйым немесе бағдарлама) үшін не істейтінін айтыңыз. (Көшбасшыны өз команда мүшелерін олардың көзінше мақтауды үйретіңіз.)

Көрермен спорттық жарысқа барып, үйіне спортшылардың суретін алып келді. Ода сувенир болды.

Бір спортшы спорттық жарысқа барып, жеңіске жетті. Ол үйге кубокпен келді.

Қария спорттық жарысқа барып, жеңіске жету үшін дайындаған ойыншыларды тамашалады. Оның мұрасы болды.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

13-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. Осы сабақта келтірілген он «Көшбасшыларды дамыту бағыттарын» зерттеңіз. Келесі сабақтың басында олардың жетеуін жазып, түсіндіруге дайын болыңыз.

14-САБАҚ

Мәдениеттердің қиылысуы

Кіріспе

Қызмет басшылығы қауымның міндеті әлемге Ізгі Хабар жеткізу болғандықтан және қауымның рухани бірлігі мәдениеттер арасындағы қызметті мүмкін ететіндіктен, көбінесе мәдениеттер арасында болады.

Басқа мәдениетте қызмет ететін адам көбінесе оның дайындығына және жіберген ұйымындағы мәртебесіне байланысты көшбасшы болып саналады. Сондықтан мәдениетаралық қызметтегі адам көшбасшылықты үйренуі керек.

► Бірнеше мәдениетті қамтитын қауым туралы қандай мысалдарды білесіз?

Мәдениетаралық көшбасшылықтың анықтамасы

Мәдениетаралық көшбасшылық екі немесе одан да көп мәдени дәстүрге жататын адамдарды сізбен бірге сенімді қоғамдастықты құруға қатысуға, содан кейін сізге еріп, сенімнің мақсат-аянына жету үшін сізден қуат алуға шабыттандырады.³⁹

Сенім қоғамдастығын құру

Алдымен, бірге өмір сүретін қоғамдастықты құрыңыз, содан кейін сол қоғамдастықтың істей алатын мақсат-аянын табыңыз. Тұрақты қоғамдастық құрылғанға дейін қауым шағын командадан басталуы мүмкін. Қауым дамып келе жатқанда, онда қауым өмірінің барлық аспектілері болуы керек. Ол үшін команда бұл туралы мақсатты ойлауы керек, әсіресе егер команда негізінен шетелдіктерден құралса. Олар «біз және олар» дегеннен бас тартуы керек.

“Кез келген жағдайда бес нәрсені орындау – кемел ізгілік;
Бұл бесеуі – байсалдылық,
жомарттық, шынайылық,
шыншылдық және мейірімділік.”

- Конфуций

Сенім қалай дамиды? Бұл мақсатты болуы керек. Бұл тәуекел мен болу керек қателерді және түзетулер енгізу мен қарым-қатынас құруға жеткілікті махаббат пен адалдықты талап етеді. Егер олар қарым-қатынаста болмаса, қарым-қатынас үстіртін болады және шынайы сенім болмайды.

► Мұндай адамдарға сену нені білдіреді?

³⁹ Sherwood Lingenfelter, *Leading Cross-Culturally* (Ada: Baker Academic, 2008), 117

«Шабыттандыру» деген не? Бұл жағымды сезімдерді тудырудан да артық. Оған қарым-қатынас орнату және ынталандыру әрекеттері кіреді. Бұл топ мүшелерінің сенімін де, моральдық рухын да қажет етеді.

Табанды сенімнің мақсат-аяны

Қызмет басшылығы үшін табанды сенімнің мақсат-аяны Ізгі хабарды, қасиетті өмірді, қауымды және Ізгі Хабардың таралуын қамтиды. Олардың жаңа мәдениетте қалай көрінетінін болжауға асықпаңыз.

Неліктен бұл жерде *табанды* сөзі қолданылған? Мұнда айтылған мақсат-аян берілуді қажет ететін Киелі кітаптағы талапқа сай болуы қажет. Бұл мақсат-аян топ мүшелерін күрделі міндеттемеге шабыттандыруы керек.

Жол көрсету

Көшбасшы өмірі арқылы үлгі көрсетуі керек – бұл қасындағы адамдардан бастап, басқа адамдарға әсер ету арқылы кеңейе беруі қажет. Ол мақсат-аянның өмірде қалай көрінетінін көрсететін топ құруға көмектесуі керек.

Басқаларды еруге шақыру

Ол басқаларды мақсат-аянды орындауға шақырады. Ол мұны жеке қарым-қатынаста, жеке адамдарға тәлімгерлік ету, оқыту және адамдарды жауапкершілікке шақыру арқылы жасайды.

Артынан еретіндерді жабдықтау

Нағыз көшбасшы басқаларға жауапкершілік жүктейді. Ол тәуекел етуге қорықпайды, шығармашылыққа мүмкіндік береді және топтағыларға өздерін көрсетуге мүмкіндіктер жасайды.

► Көшбасшылықтың осындай тәсілі туралы не ойлайсыз? Жақсы жақтары қандай? Қандай қиындықтар болуы мүмкін?

Лауазымда жоғарылау туралы мәдени көзқарастар

Кейбір мәдениеттерде көшбасшылық лауазымға тек ұзақ жылдар бойы ұйымға адал болған адамды қояды. Бір мәдениеттегі көшбасшылар әлеуетті көшбасшыларды он жыл бойы бақылау керек екенін айтты. Бұл мәдениеттерде жаңадан келген адамның жоғары лауазымдарға ауысуы қиын. Миссионерлер кейде ерекше қабілетті қажет ететін лауазымға тағайындалуға ұмтылғанда көңілі қалады, өйткені жергілікті басшылар ерекше қабілеті жоғары адамды ол лауазымға қоймай, өзін дәлелдеген, ұзақ уақыт бойы адал болған адамды қойғысы келеді.

Арнольд аудармашы жай ғана жақсы жұмыс істейтін адам болып табылатын мәдениетте жылдар бойы миссионер болып жұмыс істеді. Арнольд адамды жақсы танымаса да, ол жақсы жұмыс істей алатын адамды алуға тырысатын.

Енді Арнольд аудармашы жұмысы ұйымдағы жоғары лауазым болып саналатын мәдениетте жұмыс істеді. Басшылар қауымның адал мүшесі деп білетін аудармашыны ғана алатын. Қауымда жақсы аударатын аудармашы болса да, Арнольдқа кейде қауымда уағызды жақсы аударма алмайтын аудармашымен айтуға тура келетін.

Кейбір мәдениеттерде білім мен таланттан гөрі жас пен тәжірибені бағалайды. Миссионерлер көбінесе жастарды оқытады, өйткені олар үлкен адамдарға қарағанда өршіл, өзгеруге дайын және оларды үйрету оңайырақ. Дегенмен, мәдениеттердің көпшілігінде қауымдар жас көшбасшыларға қарсы болады, өйткені бұл егде жастағы басшыларды құрметтемейтін сияқты. Жас көшбасшылар шыдамды, пайдалы және егде жастағы басшылардың мәселелеріне сезімтал болуы керек. Ескі басшылар жауапкершілікті жастарға беруге тырысып, көшбасшылар тобының кеңеюіне мүмкіндік беруі керек.

► Жас пен тәжірибені ескеретіндей оқытуды қалай жүргізуге болады?

Жоғары лауазым туралы мәдени көзқарастар

Көшбасшы қалай таңдалады? Көшбасшы өз орнын қалай сақтай алады? Көшбасшы лауазымы туралы екі қарама-қарсы мәдени көзқарас бар.

Бір көзқараста, көшбасшыны оның қабілеттері мен мінез-құлқына байланысты лауазымға тағайындайды. Оны өзі басқаратын адамдар сайлай алады. Ол көшбасшы қызметін жалғастыруда, өйткені ол жақсы жетекшілік етеді. Оның абсолютті билігі жоқ және ол белгілі бір топқа есеп береді. Егер ол жұмысты орындауға физикалық қабілетсіз болса, ол лауазымнан кетеді деп күтілуде. Егер ол жақсы жетекшілік етпесе, сайлау өткізіп, оны ауыстыра алады. Егер ол азғындық немесе арам әрекет жасаса, әсіресе мәсіхші ұйымында, ол көшбасшы ретінде қызмет етуге жарамды деп саналмайды.

Мәдениеттің басқа түрінде басшыны ұйымға ұзақ уақыт жұмыс істеп, адалдығы белгілі болғандықтан лауазымға тағайындайды. Оны билігі бар бірнеше адам тағайындайды. Сайлау болса да, ол шынайы өтпейді, өйткені адамдар билік басындағылар таңдаған адамға ғана дауыс береді. Ол сайып келгенде толық дерлік билікке ие болады. Ол кеңестерді тыңдай алады, бірақ соңғы шешімдерді өзі қабылдайды. Ұзақ жылдар бойы басшылық еткеннен кейін, оның көшбасшы болып қалу/қалмауы оның жақсы жұмыс істеп/істемегеніне байланысты емес. Ол ешкімге есеп бермейді. Тіпті азғындық немесе адал емес әрекеттер де, оны лауазымнан алып тастауға себеп болмауы мүмкін. Тіпті қартайған немесе денсаулығы нашар болса да, жұмыс істей алмаса да, қандай да бір жауапкершілікті сирек орындаса да, қызметін жалғастыра алады. Оның адамдары оның беделін толықтай түсірген төтенше жағдайларда ғана оны алып тастай алады.

Бұл мәдениетте көшбасшы лауазымды өз еркімен өзі таңдаған мұрагерге берген жағдайдан басқа, билікті беру бейбіт түрде жүзеге асырылмайды. Егер топ көшбасшыны оның еркінен тыс орнынан алу туралы шешім қабылдаса, бұл айыптауларға, ынтымақтастықтан бас тартуға, заңды әрекеттерге, қоғамдық

қақтығыстарға және ұйымды бөлу қаупіне әкелуі мүмкін. Өкінішке орай, қызмет ұйымдары көбінесе өз мәдениетінің үлгісін ұстанып, мәсіхшілік куәліктеріне қатты зиян келтірді.

Франсуа көп жылдар бойы қауымда бағушы болды. Қартайған шағында оның денсаулығы нашарлап, ол басқа қалаға көшті, ал қауымды бағушының үш көмекшісі басқарды. Франсуа қауымға сирек барса да, бағушының қызметін атқара берді.

Аннас Иерусалимде бас діни қызметкер болған. Ол қызметтен кеткеннен кейін жаңа бас діни қызметкер оның күйеу баласы Қаяфа болды. Аннас ешқандай ресми лауазымға ие болмаса да, ең жоғарғы билік иесі болып қала берді. Иса тұтқынға алынғанда, сақшылар оны алдымен Қаяфаға емес, Аннасқа апарды. (Жохан 18:12—13, 24)

Басқа мәдениеттің елшілері кейде ұйымдағы билік ұғымын түсінуге қиналады. Олар адамның жұмысын істей алмаған кезде неге билікте қалатынын түсінбейді. Олар неге басқармалар мен комитеттер тек басшының бұйрығын орындайтынын түсінбейді.

Басқа мәдениетте қызмет ететін көшбасшы сол мәдениетте шешімдердің қалай қабылданатынын білу үшін уақыт бөлуі керек. Бір нәрсеге көпшіліктің дауыс беруі ғана жеткіліксіз. Дауыс беру әр адамның пікірі бірдей құнды екенін білдіреді, бірақ бұған ешкім сенбейді. Белгілі бір адамдар бүкіл ұйымға үлкен ықпал етеді және ұйым шешім қабылдағанға дейін өздерінің мәселесін шешеді.

Билікпен қашықта болу

Кейбір мәдениеттерде көшбасшылар ұйымының барлық деңгейіндегі адамдармен қарым-қатынас орнатуға тырысады. Зауыт иесі зауытты аралап, жұмысшылармен сөйлесіп, олардың есімдерін есте сақтауға тырысуы мүмкін. Көшбасшы жүк көлігін түсіруге немесе ғимаратты тазалауға көмектесуі мүмкін.

Басқа мәдениеттерде көшбасшы ұйым адамдарының көпшілігінен алшақта жүреді. Олар онымен көп сөйлесе бермейді. Олар оның қандай да бір қара жұмыс істеуін дұрыс санамайды. Егер басшы олармен сөйлессе, олар риза болуы немесе ыңғайсыз болуы мүмкін.

Дуэйн Элмер шет елде мәсіхшілер мектебінің президенті болып қызмет етті. Бір сенбі күні түстен кейін шөптің шабылмағанын байқап, ол өзі сол жұмысты жасады. Ол өзінің әрекеті кішіпейілділікті үлгі етеді және басқаларды кез келген жұмысты істеуге дайындығымен таң қалдырады деп ойлады. Алайда мұны білген студенттер мен қызметкерлер ол нәрсеге ренжіді. Олардың айтуынша, оның әрекеті адамдарға мынандай ой салды, мектептің билік құрылымы соншалықты әлсіз, сондықтан президент ешкімге шөп шабуға бұйрық бере алмайды. Президенттің осындай қарапайым жұмысты орындауға мәжбүр болуы ұйымның шағын және әлсіз екенін

білдіреді. Кейін президент болған жағдайды жақсартуға тырысып, адамдар жұмыс істеген кезде сыртта жүріп, бәрін басқарып, қадағалап жүретін.⁴⁰

Бір американдық миссионерлер екі әйел тамақ дайындауға жалданған үйде тамақ ішіп отырды. Миссионерлер аспаздардың дастархан басында отырып, олармен бірге тамақтануын талап етті. Әйелдер дастархан басына отырмайынша, олар айтқандарында тұрып алды, бірақ әйелдер дастархан басына отырса да ыңғайсызданып, ештеңе жей алмады.

Басқа мәдениетте жұмыс істейтін мәсіхші жетекшілер мәдениетте мәсіхшілік қағидаларды мұқият ұстануы керек. Біз қауымда осы дүниелік мәртебе жүйелерін ұстанбау керек екенін білеміз (Ғалаттықтарға 3:28). Біз кейбір адамдарға байлығы немесе лауазымы үшін басқалардан жақсырақ қарамауымыз қажет (Жақып 2:1-4). Иса көшбасшының тіпті ең төменгі жұмысты да атқаруға дайын болуы керектігін айтты (Жохан 13:14-16). Иса мәртебеге қатысты әдет-ғұрыптарды ұстанбай адамдарды жиі таң қалдырды (Жохан 4:9, Лұқа 18:15-16).

Миссионерлер барлық адамдарға деген сүйіспеншілік пен құрмет және қызмет етуге дайын болу үлгісін көрсетуі керек. Дегенмен, олар мәдениеттегі адамдардың алаңдаушылығына түсіністікпен қарауы керек. Олар қалыптасқан әдет-ғұрыптарды құрметтейтінін және тәртіпсіздікке жол бермейтінін көрсетуі керек.

Мұсаның сол кездегі (Мысыр) әлемдегі ең күшті мемлекеттің билеушісі болу мүмкіндігі болды. Оның орнына ол құл болып істеген халықты жетелеуді таңдады (Еврейлерге 11:25). Ол шешім қабылдаған кезде Құдайдың оны барлық уақыттағы ең ұлы көшбасшылардың бірі ететінін, құлдар халқын бостандыққа жетелейтін, 40 жыл бойы халықты дұшпандық аумақта басқаратынын, кейіннен барлық өркениетті елдерге әсер ететін заңдар жүйесін беретінін, ғасырлар бойы жалғасатын және мәсіхшілерге дайындалған ғибадат ету түрін жасайтынын білмеді.

Мұсаның алғашқы ұлы шешімі Мысырдың жалған діндері мен күнәкар ләззаттарынан бас тартып, Құдай халқымен байланысу болды. Егер ол қате шешім қабылдаса, ол ешқашан Құдайдың жоспарында маңызды болмас еді.

Мұса көп сабақ алды. Адамдардың өзін тыңдауын күтпес бұрын, ол Құдайды тыңдауды үйренді. Ол ұлы болғанымен, Құдайға тәуелді болғандықтан кішіпейіл болды. Оның Құдайды білуге деген құлшынысы (Мысырдан шығу 33:18) оны Құдайдың атынан сөйлеуге дағдыландырды. Ол Құдайдың қатысуынсыз Исраилдің ештеңе істей алмайтынын айтты (Мысырдан шығу 33:15). Ол өзінің басшылығының өзін дәріптеу үшін емес екенін білді.

Мұса өзі басқаратын адамдарды жақсы көрді. Бір кездері Құдай Мұсаны басқа адамдардың ұлы көшбасшысы етуді ұсына отырып, адамдарды күнәлары үшін жойып

⁴⁰ Duane Elmer, *Cross-Cultural Connections* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 167

жіберемін деп қорқытты. Мұса оларсыз ұлы басшы болғаннан гөрі Израилдің орнында сотталғаны жақсы болатынын айтты (Мысырдан шығу 32:32). Көшбасшы өз халқын оңай тастап басқа жерде қызметке кететін болса, ода Мұсадай басшының жүрегі жоқ.

Жеке мақсаттар мен марапаттар

Америкалықтар жеке марапаттар мен құрметтерді адам өз күш-жігерімен ала алатын ең жақсы ынталандыру деп санайды. Дегенмен, көптеген мәдениеттер жетістіктің марапаттары топқа тиесілі деп санайды. Олар жалғыз мақсатқа жетуге тырысатын адамға ренжіп, кедергі келтіруі мүмкін. Олар жеке жетістіктердің құрметтелуін қаламайды.

Жапондарда «Шығып тұрған шеге қағылады» деген сөз бар. Бұл адам топпен жұмыс істеудің орнына өзіне назар аударуға тырыспауы керек дегенді білдіреді.

Басқа мәдениетте жұмыс істейтін көшбасшы сол мәдениеттің мақсаттар мен марапаттарға деген көзқарасын түсінуі керек. Мүмкін команда болып мақсаттарға қол жеткізе алатын топтарға марапаттар беру қажет.

Мәдени жаулап алудан аулақ болу

Көбінесе Ізгі хабар жаңа мәдениетке сол мәдениетке деген құрметті көрсететіндей етіп жеткізілмейтін. Ізгі хабар мәдени мәліметтер қоса беріліп, жоғары мәдениеттің хабары ретінде жеткізілді. Көптеген Ізгі хабарды естіген адамдар үшін Ізгі хабарды қабылдау бөтен мәдениетке мойынсұнуды білдіреді.

Мәдени жаулап алу термині пайдалы. Мәдени жаулап алу мәдениеттің басқа элементтерден алынғанын ғана білдірмейді. Мәдени жаулап алу көптеген адамдар бөтен мәдениетті өз мәдениетінен жоғары санап, оны ұстануға тырысқанда пайда болады. Жастар әсіресе киім киісімен, сөйлеуімен, құндылықтарымен шетелдік мәдениетке еліктеуге тырысады. Жаңа басшылармен жұмыс істеу үшін, жастар бұрын болмаған лауазымдарға, мысалы аудармашы болуға ұмтылады.

Мәдениетті басқа біреу басып алған ортада бұрынғы билік пен ықпал әлсірейді. Жылдам өзгеретін ортада жастардың артықшылығы бар және жас болса да құрметке ие бола алады. Ескі әдет-ғұрыптарды жас ұрпақ теріске шығарады. Жастар өз халқының тарихы мен мәдени рәміздеріне қызығушылық танытпайды, өйткені олар өз мәдениетіне деген құрметті жоғалтты.

Миссионерлерде мәдени жаулап алудың алдын алу мүмкіндігі жоқ, егер олар мәдениетке әсер еткен алғашқы шетелдіктер болмаса. Көптеген жерлерде шетелдік коммерциялық мүдделер мәдени жаулап алуды бастады.

Өкінішке орай, көптеген миссионерлер мәдени жаулап алуға қатысып, оны қауымдарға әкелді. Миссионерлердің міндеті - жергілікті мәдениетке сай келетін қауымдарды

орнату. Жергілікті қауым өзін-өзі қамтамасыз етеді, өзін-өзі басқарады және өзін-өзі көбейтеді.

Жергілікті халықтың дамуына кедергі келтіреді

- Шетелдіктердің орнатқан ереже, саясаты
- Шетелдік дәстүрлерді енгізу және жалғастыру
- Шетелдіктердің жетекшілігі
- Шетелдіктердің шешім қабылдау процестері
- Ақшаны манипуляциялауды пайдалану⁴¹

Шетелдік миссионерлер көбінесе ұлттық көшбасшыларда жоқ ресурстар мен жабдықтармен келеді. Қауым орнатумен айналысатын миссионер жаңа қауымның бағушысы болмауы керек. Егер миссионер бағушы болса, оның ақшалай шығындары мен қайырымдылықтары жергілікті бағушы орындай алмайтын рөлді тудырады.

Миссионер әрқашан бірегей, уақытша рөл атқаратын шетелдік ретінде қарастырылуы керек. Ол рухани өсу мен адалдық танытатын жергілікті адамдарға қосымша білім беруі керек және олардың бірі жаңа қауымда бағушы болуы қажет.

Жергілікті бағушыларды жергілікті халық, қажет болған жағдайда өз жұмыстарымен қолдауы керек. Егер оларға шетелдіктер қолдау көрсетсе, жергілікті қауым өзінің қаржылай жауапкершілігін немесе басқа да жауапкершіліктерді ешқашан көрмейді. Олар қауымды өздеріне емес, шетелдік ұйымға тиесілі деп ойлайды.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

14-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. Осы сабақтың басында берілген мәдениетаралық көшбасшылықтың анықтамасын есте сақтаңыз. Оны жазуға және келесі сабақтың басында түсіндіруге дайын болыңыз.

⁴¹ The Willowbank Report: Consultation on Gospel and Culture "Lausanne Occasional Paper 2" (1978). Retrieved from <https://www.lausanne.org/content/lop/lop-2> on March 14, 2020.

15-САБАҚ

Жұмысқа кері байланыс

Табло

Кәсіби футбол ойыны кезінде алаңның шетінде үлкен табло жанып тұрады, оны барлығы көре алады. Көрермендер команданың жағдайын білгісі келеді, бірақ табло бапкер мен команда мүшелері үшін одан да маңызды.

► Ойын барысында бапкер мен ойыншылардың есепті білуі неліктен маңызды?

Табло ойынның қалай жүріп жатқанын түсіну, стратегияның тиімділігін бағалау, шешім қабылдау, түзету және жеңіске жету үшін қажет.⁴²

Көшбасшы өзі басқаратын адамдарға және оған билік ететін адамдарға ұйымның «есебін» түсіндіре білуі керек.

Көптеген ұйымдарда басшының қызметін бағалау жүйесі құрылмаған. Әр адам көшбасшының не істеу керектігі туралы өз идеясына негізделген пікірі бар. Көшбасшы өзінің іс-әрекетін өзі бағалай білуі және оны, әсіресе өзіне талап қоятындарға түсіндіре білуі керек.

Көшбасшы өзі басқаратын адамдардың қызметін де бағалап, түзете білуі керек. Ол мұны олардың көңілін қалдырмайтындай немесе оларға ықпалын азайтпайтындай етіп жасауы керек.

► Егер басшы өз адамдарының сезімін ойламай сөгіс айтса не болады?

Басқармамен жұмыс

Ұйымда әдетте ұйымның ең жоғары өкілеттігі болып табылатын басқарма болады. Кейде оларды қамқоршылық кеңес деп те атайды. Ұйымның басшысы басқарма төрағасы болуы не болмауы да мүмкін. Ұйымның ең жоғары басшысы (атқарушы) басқарма алдында есеп береді.

Қамқоршылық кеңес мекемедегі әкімшілікпен реттелмеген жанжалдарды шешуге түпкілікті өкілеттікке ие. Басқарманың ұйымның табысының мақсат-аяны мен анықтамасын бөлісуі маңызды. Кейбір ұйымдарда қиындықтар туындайды, себебі басшы мен оның қызметкерлері ұйымға басқарманың мақсат-аянынан басқаша мақсат-аян қояды.

⁴² John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 153-155

Ұйымның басшысы ұйымның қызметкерлерін қадағалайды және қызметкерлер әдетте басқарма мүшелерінен тікелей нұсқаулар алмауы керек. Ұйым басшысы қызметкерлердің табысқа жетуіне көмектесуге жауапты. Ол басқармаға қызметкерлердің сәтсіздікке ұшырағаны немесе қателіктер жібергені туралы есеп бергенде, ол жетекшілік ете алмағанын хабарлайды.

Басқарма ұйымның жалпы саясаты мен мақсаттарын белгілейді. Ұйым басшысы ұйымның жұмысын басқарады және басқарманың жалпы мақсаттарын қалай орындау керектігі туралы шешім қабылдайды.

Басқармамен ақылдаспай-ақ ұйым басшысы қандай шешімдер қабылдай алады? Бұл атқарушы билік пен басқарма арасындағы қарым-қатынасқа байланысты. Егер көшбасшы ұзақ уақыт бойы өз орнында жақсы жұмыс істесе, басқарма оған көптеген шешімдер қабылдауда сенеді. Егер ол нашар нәтиже берген шешімдер қабылдаса, басқарма алаңдап, көбірек шешімдер қабылдауда қатысуды қалайды.

Көшбасшы жақсы нәтиже беретін жақсы шешімдер қабылдағанда, басқарманың көшбасшыға деген сенімі артады. Ол сондай-ақ барлық жағдайларда шыншыл болу, болып жатқан қиындықтар туралы хабардар ету және оларды тыңдауға және түсінуге уақыт бөлу арқылы олардың сенімін арттыра алады.

► Ұйымның ең жоғары басшысы басқарма алдында есеп беруі неліктен маңызды?

Жаман мысал...

Ұзиях елді гүлдендіріп, жерін ұлғайтқан, әскерді дамытқан, егін шаруашылығының озық әдістерін жетілдірген мықты патша болды. Ол 52 жыл билік жүргізді.

Ол 40 жыл билік еткен кезде оның ықпалы орасан зор болды. Ол басқарған адамдардың көпшілігінде ешқашан басқа патша болмаған. Оның шешімдері жақсы нәтиже берді. Ол ешкімді тыңдаудың қажеті жоқ екенін сезіне бастады.

Ұзиях өзін абсолютті билік деп санай бастады. Патша Яһуда руынан, ал діни қызметкерлер Леуі руынан болғандықтан, бір адам патша да, діни қызметкер де бола алмайды. Алайда Ұзиях ғибадатханада ғибадат етуді басқаруды шешті (Шежірелер 2ж 26:16-21). Құдай патшаның діни қызметкер болмауы үшін ережелер берді, өйткені көптеген елдерде патшаға құдай ретінде табынатын.

Ұзиях алапес ауруына шалдықты және өмірінің соңғы он бір жылын тек өкілдер арқылы басқарып, бөлек үйде өмір сүрді. Көптеген ұзақ мерзімді көшбасшылар өмірлерінің соңғы жылдарын менмен мінез-құлық пен әрекеттердің салдарынан қайғылы аяқтайды.

Кері байланыстың қажеттілігі

Адам өз жұмысының өзі есеп беретін адамдардың үмітне сәйкес келетінін қайдан біледі? Оның жұмысына баға беру арқылы біледі.

Бағалар ресми және толықтай болуы мүмкін немесе кездейсоқ және қарапайым болуы мүмкін. Бағалаудың ең тиімді және пайдалы түрі – басшының біреуге нені жақсы істеп жатқанын және нені жақсарту керектігін қысқаша айтып беруі. Бұл бағалау толықтай бағалау емес; ол адам қызметінің барлық аспектілерін қамтымайды, оның орнына көшбасшы белгілі бір қасиеттерді мақтап, қатені түзетеді.

Көптеген адамдар сыртқы келбетін қалай әдемілеуге болатынын білу үшін күн сайын айнаға қарайды. Айнасыз сіз өзіңіздің қандай екеніңізді білесіз бе? Сіз өзіңіздің тартымды немесе тартымды емес екеніңізді басқа адамдардың кері байланысы арқылы шешесіз. Кері байланыс біздің жұмысымыздың айнасы сияқты.

“Жақсы, уақытында айтылған, шынайы мақтау сөздерді басқа ештеңе алмастыра алмайды. Олар мүлдем тегін, бірақ құнды.”

- Сэм Уолтон

Мен кері байланысты қамтамасыз ету өнімділікті арттыру үшін ең үнемді және қанағаттану стратегиясы екеніне сенімдімін. Оны тез орындауға болады, ол шығындарсыз және ол адамдарды тез өзгерте алады.⁴³

Адамдар мақұлдауды қалайды. Бұл адамның негізгі қажеттілігі. Адамдарды басқалардың мақұлдауы ынталандырады. Егер адам кері байланыстан айырылса, оның мотивациясы азаяды.

► Егер жұмысшы өз жұмысына ешқашан кері байланыс алмаса не болады?

Көшбасшының дайындығы

Басқаларға кері байланыс бере алу үшін көшбасшы ең алдымен өзіне кішіпейілділікпен қарауы керек. Ешқандай кемшілігім жоқ деп ойласа, өзгенің кемшілігіне төзімсіз болады.

Көшбасшы өзін-өзі бағалауы, кішіпейілділікпен дамуы, өзін-өзі жетілдіруі керек. Ол өзінің қателіктерін білуі керек. Әйтпесе, ол басқаларды түзете алмайды.

Көшбасшы адамдардың өз жұмысы үшін оның алдында есеп беруін қалайды, бірақ ол кімге есеп беретінін ескеруі керек. Ол ұйымдағы ең жоғарғы басшы болса да, ол біреудің алдында есеп береді: мүмкін басқарма, ұйымның қолдаушылары және ол қызмет ететін адамдар. Ол өзі басқаратын адамдардан дұрыс жауапты талап ете алатындай өз жауапкершілігін түсінуі керек.

Көшбасшы өзі үшін жұмыс істейтін адамдарға да жауап береді, өйткені ол оларға табысқа жету үшін қажетті жағдайларды қамтамасыз етуге жауапты. Кейбір басшылар бұл екі жақты есеп беруді ұмытып кетеді. Көшбасшы адамдарына қажет нәрсені бермеген кезде, оны түсініп, адамдарының алдында мойындауы қажет.

⁴³ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence*, (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 11

Набуходоносор өзінің жетістіктерімен мақтанатын және Құдайға ғибадат етуден гөрі өзін жоғарылатқан ұлы көшбасшы болды. Құдайдың құдіретіне бағыну үшін Құдай оны жеті жылға жануарға айналдырды (Даниел 4:28-34).

Сол жеті жыл бойы Набуходоносор далада жорғалап жүріп, өгіз сияқты шөппен қоректенді. Ол патшаның міндетін атқара алмады, бірақ оны лауазымнан алмады. Ол лауазымы қабілеттілікке байланысты емес шығыс мәдениетінде өмір сүрді.

Ирод Агриппа өзіне қаржылық жағынан тәуелді аймақтағы халықпен сөйлесу үшін сапарға аттанды. Адамдар оның рақымын алғысы келгендіктен: “Бұл дауыс адамның емес, құдайдың дауысы”,— деп мадақтады. Ирод мақтауды естігенде, өзінің адам екенін және мақтаудың шынайы емес екенін еске салудың орнына, оны қабылдады. Ол өзінің шынымен құдай екенін сезгісі келді. Құдай оған дереу жаза жіберді: ол тірідей құртқа жем болып өлді (Елшілердің істері 12:20-23). Бұл оқиғаның ирониясы бәріне анық болды - құдай ретінде мадақталған адам азапты және жиіркенішті түрде көп ұзамай қайтыс болды.

Жігерлендіру және мақтау

Адамның жұмысын растау көптеген жолдармен жасалуы мүмкін. Адамға өз жұмысын кедергісіз орындауға мүмкіндік беру - сенімді көрсетудің бір жолы. Егер сіз оған не істеу керектігін және оны қалай істеу керектігін үнемі айтып отырсаңыз, сіз оның жұмысты жақсы орындайтынына сенбейтініізді көрсетесіз.

Жігер беру сын айтудан әлдеқайда тиімді. Көптеген адамдар сынның салдарынан көңілі қалады. Көптеген адамдар сынға ұшыраған кезде қорғануға бейім болады; олар мінез-құлқын түзетуге тырысудың орнына, ақталуға тырысады.

Кейбір көшбасшы жазушылар адам көп нәрсені дұрыс емес және бірнеше нәрсені дұрыс істеп жатса да, оны дамытудың ең жақсы жолы - оның дұрыс істеп жатқанын қолдау және оның дұрыс емес әрекеті туралы ештеңе айтпау деп санайды. Оның жұмысы мақтауға лайық болу үшін мінсіз болуы шарт емес. Жақсы күш-жігерді және дұрыс бағыттағы қозғалысты көрсететін кез келген әрекетті мақтауға болады. Нәтижесінде ол дұрыс әрекеттерді көбірек, ал бұрыс әрекеттерді азырақ жасайды.

Көптеген көшбасшылар адамдардың қателіктерін ғана байқап, үлкен қателік жібереді. Олар жақсы нәрселерді байқамайды, өйткені бұл нәрселер проблема емес. Олар тек проблемаларды бақылайды. Адамдар олардың жетістіктері айтылмағандықтан, олардың жетістіктері білінбейді деп ойлайды.

Елші Пауыл Қорынттық сенушілерге көптеген қателерді, әсіресе рухани дарындарды пайдаланудағы қателерді түзету үшін жазды. Бірақ оның хатын қалай бастағанын қараңыз (Қорынттықтарға 1-хат 1:4-7). Рухани дарындардан тапшылық көрмейтіндері үшін ол оларға мақтау айтты. Енді елестетіп көріңізші, ол оларды мақтамай, оларды рухани дарындарды дұрыс пайдаланбағандары үшін ұрысса не болар еді. Олар былай

жауап берер еді: «Ол біздің рухани дарындарымыздың көп екенін байқамай ма? Ол біздің рухани дарындарды жақсы пайдалана алатынымызды бағаламай ма?» Пауыл олардың кемшіліктері туралы айтпас бұрын, олардың жақсы жақтарын мақтады.

► Аян 2-3-тегі Азияның жеті қауымына арналған хаттарды қараңыз. Әр хат қалай басталады?

Мақтау формаларын бірнеше жұп санаттарға бөлуге болады.⁴⁴ Бланчард пен Боулздың пікірінше, бұл формалардың барлығы жақсы, бірақ әрбір жұптың екінші формасы ең тиімді болып табылады.

Бағдарламаланған немесе Кенеттен

Бағдарламаланған мақтаудың мысалы сертификат болады. Кенеттен мақтау күтпеген марапат немесе комплимент.

Топтық немесе Жеке

Команда табысы үшін мақтау алады. Жеке тұлғаны оның нақты үлесі үшін мақтауға немесе марапаттауға болады.

Жалпы немесе Арнайы

Жалпы мақтаудың мысалы: адамды көп жылдар бойы жұмыс істегені үшін мақтайды. Нақты мақтау адам тұтынушыға ерекше нәрсе жасағанда айтуға болады.

Дәстүрлі немесе Ерекше

Ақшалай бонус, сертификат немесе тақта кейбір жерлерде дәстүрлі мақтау болар еді. Біреудің жеке қажеттілігіне немесе қызығушылығына жауап беретін сыйлық ерекше мақтау болады.

Егер адам жақсы жұмыс істемесе, бірақ істеуге ұмтылса, сіз оны шын жүректен мақтай алмайсыз, бірақ сіз оны жігерлендіре аласыз. Адамның берілгендігін бағалаңыз және болашақта жақсы жұмыс істей алатынына сенімділік көрсетіңіз.

► Сіз кері байланыстың қандай түрлерін алғыңыз келеді? Басқаларға қандай түрлерді қолдандыңыз?

Жүсіпті қарастырайық

Жүсіпті ағалары құлдыққа сатып жіберді. Кейін ол жалған жаламен бірнеше жыл түрмеде отырды.

⁴⁴ Ken Blanchard және Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: William Morrow, 1997), 146

Жүсіп ашуға бой алдырудан бас тартты. Оның орнына ол көмектесуді таңдады. Ол қызмет ету арқылы көшбасшы болды. Ол өзі қызмет еткен адамның мүлкін басқарды (Жаратылыс 39:4). Кейін түрме басқарушысы болды.

Құдай Жүсіптің жағдайын өзгертіп, оны Мысырда жоғары лауазымға қойды. Жүсіптің ағалары келгенде, Жүсіп оның өмірін Құдайдың бақылауында екенін түсініп, оларды кешірді (Жаратылыс 50:20). Құдай Жүсіпті Мысырды, басқа халықтарды және оның отбасын аштықтан құтқару үшін пайдаланды.

Көптеген әлеуетті көшбасшылар өздеріне жасалған әділетсіздіктің кесірінен көңілі түсіп, ашуланады. Олар оларға мүмкіндік беруден бас тартқан адамдардың кесірінен жоғарылау мүмкін емес деп санайды. Жүсіп оның өмірі Құдайдың бақылауында екенін білді.

Сын және түзету

Адамдардың көпшілігі сынға қорғаныспен жауап беретінін әрқашан есте сақтаңыз. Олар сын олардың жеке құндылығын жоғалтады деп санайды. Олар сынға ұшыраса, бірден ақталғысы келеді.

«Қолда жалғыз құрал балға болса, әр мәселені шегедей көргің келеді» деген ескі сөз бар. Кейбір басшылар сынды балға ретінде пайдаланады және олар кез келген мәселені біреуді «соғу» арқылы түзетуге тырысады. Көшбасшы адамдарының оған көмектескісі келетінін білуі үшін олармен сенімді қарым-қатынас орнатуы керек.

Кез келген сын айтудың алдында және оның барысында басшы адамның қасиеттерін бағалай білуі керек. Олардың жасаған жақсы жұмысын мойындаңыз және жақсы жұмыс көрсете алатынын күтетініңізді көрсетіңіз. Адаммен қарым-қатынасыңыздың құндылығын растаңыз.

Адам сіздің оған қалай қарайтыныңызды білгісі келеді. Сіз оны түзетіп жатқанда, ол белгілерді бақылайды. Оның ойынша, сіз оған қатысты не сезінесіз, сіз талқылаған ақпараттан гөрі түзету нәтижелеріне әсер етеді.

“Сеніңіз, бірақ
тексеріңіз.”

- Рональд Рейган

Мүмкіндігінше, қате әрекеттің салдарын кінәламай сипаттаңыз, тіпті мүмкіндігінше өзіңізді, яғни көшбасшыны кінәлауға тырысыңыз. Оған сенетініңізді және одан көп нәрсе күтетініңізді көрсетіңіз.

► Жоғарыдағы нұсқауларды қолдана отырып, біреуді қалай түзетуге болатынына мысал келтіріңіз.

Түзету кезінде көп қателерді тізімдемей, тек бір мәселені айтып, шешуге тырысыңыз. Егер сіз оларға дұрыс емес нәрселерді тізімдеп айтсаңыз, олар өздерінде құнды ешнәрсе жоқ деген тұжырымға келуі мүмкін.

Сарказммен сөйлемеңіз. Қателерін айтқанда «ешқашан» немесе «әрқашан» сөздерін қолданбаңыз. Керекті нәрселерді қажетінен артық қайталамаңыз.

Проблемалары бар адаммен (соның ішінде сізден жоғары тұрған басшы) жұмыс істегенде, мына сұрақтарды қарастырыңыз: ол өмірінің қандай кезеңінде, ол болған жағдайлар туралы не ойлайды және ол шынымен нені қалайды?

Команда қателіктер мен сәтсіздіктерден мақсатты түрде сабақ алуы керек. Қатені талдаңыз - біреуді кінәлау емес, одан сабақ алу. Одан кейін қатені біреуге қарсы есеп айырысу үшін пайдаланбаңыз.

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Көшбасшы өзі басқаратын адамдардың қызметін бағалап, түзете білуі керек.
2. Көшбасшы жақсы нәтиже беретін жақсы шешімдер қабылдағанда, басқарманың көшбасшыға деген сенімі артады.
3. Адамдарды басқалардың мақұлдауы ынталандырады.
4. Жігер беру сын айтудан әлдеқайда тиімді.
5. Команда қателіктер мен сәтсіздіктерден мақсатты түрде сабақ алуы керек.

15-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 15-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.

16-САБАҚ

Көпшілік алдында сөйлеу

Қарым-қатынас күші

«Орнымен айтылған сөз күміс табаққа салынған алтын алмадай тамаша» (Нақыл сөздер 25:11). Уақытында дұрыс және жақсы айтылған сөз – өнер туындысы. Жақсы қарым-қатынас жасау - дамытуға болатын дағды.

Адамдар сіздің ақылдылығыңыз, сенімділігіңіз және қабілеттілігіңіз туралы сіздің қарым-қатынас жасау қабілетіңізден біле алады. Сіздің қызметтегі тиімділігіңіз басқаларға әсер ету қабілетіне байланысты.

Қызметтің көпшілігі қарым-қатынастан тұрады. Уағыздау, тәлім беру, ақыл-кеңес беру және жігерлендіру бәрі де қарым-қатынас арқылы жүзеге асады. Қызметшілердің көбісі жақсы шешен. Жақсы шешен емес адамның тиімді басшы болуы әдеттен тыс нәрсе.

► «Қалам қылыштан да күшті» деген ескі сөз бар. Бұл нені білдіреді деп ойлайсыз?

Физикалық күш тиімді түрде жеткізілетін идеяның күшімен сәйкес келе алмайды. Қару адамдарды бірдеңе жасауға мәжбүрлейді, бірақ идея олардың санасы мен жүрегін жаулап алады. Сондықтан кейбір үкіметтер сөз бостандығын шектейді.

► Студент топ үшін Жақып хаты 3:1—8 үзіндісін оқып берсін. Бұл үзіндіде қарым-қатынастың күші туралы не айтылғанын талқылаңыз.

Жақыптың хаты үзіндісі негізінен тілдің зиян келтіру мүмкіндігі туралы айтады. Қарым-қатынас күші игілік немесе зиян үшін пайдаланылуы мүмкін. Құдай Өзінің құтқару жоспарын жүзеге асыру құралы ретінде Киелі Рухтың күшімен берілген адами қарым-қатынасты таңдады.

Қарым-қатынастың күші болғандықтан, мәсіхші оны әрқашан мұқият пайдалануы керек. Сөйлеуші ретінде сіз мәсіхші этикасын ұстануыңыз керек. Әрқашан шындық жағында болыңыз. Өзіңіз сенбейтін нәрсені ешқашан насихаттамаңыз. Ешқашан адамдарға дұрыс емес нәрселерді айту немесе олар үшін маңызды болатын ақпаратты жасыру арқылы басқаруға тырыспаңыз.

Достық

Сіздің қарым-қатынасыңыз адамдармен қарым-қатынасыңызға әсер етеді. Көшбасшының адамдармен жеке қарым-қатынасы маңызды. Халық басшының оларды құрметтеп, бағалайтынын білгісі келеді. Ол адамдарды бағалайтынын мінезімен көрсетуі керек.

Адамдармен олар бағалайтындай қарым-қатынас жасауды үйрену керек. Кейбір адамдар өзін табиғи емес ұстау дұрыс емес деп ойлайды, бірақ сіз өзіңізді достық қарым-қатынасқа үйретуіңіз керек.

Сіздің мінез-құлқыңыз адамдарға деген шынайы достығыңыз бен құрметіңізді көрсетуі қажет және адамдар оны байқай алатындай болуы керек. Егер олай болмаса, сіздің мінез-құлқыңыз жүрегіңізге сәйкес келмейді.

Біреумен амандасқанда немесе тіпті қолын қысып басқа жаққа қараған кезде сіз қызығушылығыңыздың жоқтығын білдіресіз, сондықтан адамдар оларды бағаламайтыныңызды сезеді. Егер сіз көшбасшы болсаңыз, басқа адамдар сізбен сөйлесуді артықшылық көреді. Оларға көңіл бөліп, қызығушылық таныту арқылы олардың құнды екенін білдіріңіз. Сіз мұны барлығына жасауға уақыт жоқ деп ойлауыңыз мүмкін, бірақ адамға бірнеше секунд уақыт бөлудің өзі құнды.

Егер сіздің мәдениетіңізде бұл қалыпты болса, қолды қысып амандасыңыз, адамның көзіне қараңыз, дауысыңызға мейірімділік қосыңыз және күлімсіреңіз. Адам отырғанда біреу сәлемдесуге келе жатса, адам орнынан тұрып сәлемдесуі қажет.

► Осылардың барлығын жаттықтырып көріңіз.

Көпшілік алдында сөйлеу қорқынышын жеңу

Адамдардың ең үлкен қорқыныштарының бірі - көпшілік алдында сөйлеу.

► Неліктен көптеген адамдар көпшілік алдында сөйлеуден қорқады?

Көптеген адамдар көпшілік алдында сөйлеуден қорқады, өйткені

1. олар не айтарын білмейді.
2. олардың ойлары реттелмейді.
3. олардың қойылымдары адамдарға ұнайтынына сенімді емес.

Қорқыныштың бірінші себебін құштарлық арқылы жеңуге болады. Сөйлеушінің айтатын хабары, ол жеткізгісі келетін хабар болуы қажет. Егер сізден уағыз айтуды немесе тәлім беруді сұраса, Құдайға дұға етіп, айтуға маңызды болатын нәрсені сұраңыз.

Қорқыныштың екінші себебін дайындық арқылы жеңуге болады. Идеяларды қалай түсіндіретінін ойлауға уақыт бөліңіз. Айтатын сөйлемдеріңізді тізімдеңіз және оларды қандай ретпен айту керектігін шешіңіз. Қалай аяқтайтыныңызды жоспарлаңыз. Сіздің соңғы сөйлемдеріңіз ең маңызды идеяны айтып өтуі керек.

Қорқыныштың үшінші себебін жетістік арқылы жеңуге болады. Сіз сөйлеп, адамдардан жақсы пікір алғаннан кейін сізде сенімділік пайда болады.

Бірнеше миссионерлік отбасылар үлкен конгреске қатысты. Директор екі әкеден балаларының біреуін миссионерлік өмір туралы бірнеше минут сөйлеуге дайындай ала

ма деп сұрады. Бір әке 10 жасар ұлына миссионер ретіндегі өмірі туралы айтатын қызықты нәрселерді ойлауға көмектесу арқылы дайындады. Олар бірге жаттығып, не айту керектігін есте сақтау үшін қағазға бірнеше сөз жазды. Көпшілік алдында тұрғанда ол сенімді сөйледі және оның айтқан сөзі тыңдаушылардың көңілінен шықты.

Екінші әке ұлымен ешқандай дайындық жүргізген жоқ. Баланы сөз айтуға шығарғанда, ол қорқып, не айтарын білмей, өзінің ұятқа қалғанын сезді.

Сөйлеу тақырыбын таңдау

Тақырып жиналысқа сай болуы керек. Өзіңізден сұраңыз: «Олар бұл сөзден не күтеді?»

Сөйлеу тақырыбы лайықты болуы керек. Өзіңізден сұраңыз: «Олар мұны не үшін естуі керек? Бұл оларға қалай көмектеседі?»

Өз тақырыбыңызға сенімді болыңыз. Өзіңізден сұраңыз: «Неге олар менің бұл туралы айтқанымды тыңдауы керек?» Егер сіз аз білетін тақырыпта сөйлеуіңіз қажет болса, тақырыбыңызды зерттеңіз. Зерттеудің оңай жолы – бұл тақырыпты білетін адаммен сөйлесу.

Тақырып аудиторияның қызығушылықтары мен тәжірибесімен байланысты болуы керек. Өзіңізден сұраңыз: «Оларға бұл не үшін қажет? Мен оларға қалай дұрыс түсіндіре аламын?»

Сөйлеуді қызық ету

Қарама-қайшы ой халықтың назарын аударады, бірақ аудиторияның жартысын сізге қарсы қоюы мүмкін. Тақырыбыңызға қарама-қайшы ойды қажет болған кезде шешіңіз, бірақ тек халықтың назарын аудару үшін ғана қолданбаңыз.

Өзіңізге жаңа болып табылатын және талқыға салынатын материалды ұсынуда мұқият болыңыз. Уақыт жаңа идеялардың қалыптасуына көмектеседі.

Өз тәжірибеңіз бен алған сабақтарыңыз туралы айту жақсы, бірақ ол туралы көп айтпаңыз, әйтпесе сөз сіз туралы болып кеткендей болуы мүмкін.

Көбінесе сөз сөйлеу туралы ұсыныс кенеттен келеді, сондықтан сөйлеушіде дайындыққа уақыт тым аз болады. Сондай уақытта сөйлеуші өз тәжірибесі мен біліміне сүйену керек. Сөйлеуші материал қорын молайту үшін үнемі оқуы керек.

Назарды ұстау

Сөйлеуші сөйлеу барысында аудиторияның назарын жиі өзіне аударып тұруы керек. Аудитория сізді басынан аяғына дейін мұқият тыңдайды деп ойламаңыз.

Аудиторияның мұқият тыңдайтынын көрсететін көптеген белгілер бар. Сөйлеушіге ойланып қарау, басын изеу немесе дауыстап жауап беру, сәл алға еңкею, алаңдататын нәрселерге мән бермеу, сөйлеушінің әзіліне күлу немесе басқа да эмоциялар –

тыңдаудың белгілері. Бұл белгілер арқылы сіз олардың тыңдап отырғандарын біле аласыз.

Сөйлеу барысында олардың назарын қайтару үшін әртүрлі тактикаларды қолдануға болады. Мысалы, қазіргі статистика, әзіл, өмірбаяндық немесе тарихи иллюстрация, қызықты дәйексөз, риторикалық сұрақ, гипотетикалық жағдай, сөз тіркесінің немесе ұранның қайталануы, қазіргі оқиғалар, ұлттық жағдай немесе жеке тәжірибе.

Мүмкін болатын жаттығу: Студенттің жақында айтқан сөзін немесе уағызын сипаттауын сұраңыз. Ол жоғарыдағы өзі қолданған тактиканың кез келгенін сипаттауы керек. Топ сөйлеуде басқа тактикаларды қалай қолдануға болатынын талқылауы керек. Уақыт болса, студенттерге осы тактиканы қалай қолдану керектігін үйрету үшін бірнеше баяндамалар немесе уағыздарды зерттеуге болады.

Маңызды ойды айтпас бұрын, аудиторияның тыңдап тұрғанына көз жеткізіңіз. Олардың назарын аудару үшін әрекет етіңіз.

Халық басқа нәрсеге назар салғанда маңызды нәрсе айтпаңыз. Халықтың назарын аударған жағдай немесе әрекет аяқталғанша айтқан сөздеріңізді қайталап, одан кейін халықтың назарын қайта аударуға тырысыңыз.

Оливер уағыз айтып жатқанда, кішкентай бала қауымның алдынан өтіп, анасын шақырды. Қауымдағы адамдардың көпшілігі балаға қарап қалды. Анасы баласын алып кеткенше Оливер айтқан сөздерін қайталады, содан кейін көпшіліктің назарын қайта аудару үшін дауысын қаттырақ шығарып сөйледі.

Сөзді қорытындылау

1. Соңғы мәлімдемелерді сөзбе-сөз дайындаңыз.
2. Халықтың есінде қалу керек нәрсені есте қалатындай етіп айтыңыз.
3. Қысқаша қорытынды жасаңыз.
4. Сөз сөйлеуде болған қателіктер үшін кешірім сұрамаңыз.
5. Халықтың сезімін оятатын шақырумен сөзіңізді аяқтаңыз.

Тыңдаушыларға қарап сөйлеу

Сөйлеуші аудиторияға қарап, мүмкіндігінше көп адамдардың көздеріне тікелей қарап сөйлеуге тырысуы қажет.

Сөйлеуші жазғандарын тым көп оқып кетпеуі қажет. Оның жазбалары жылдам оқуға ыңғайлы болуы керек. Жазбаларыңызды жылдам оқу үшін, оларға алдын ала дайындалыңыз.

Дауыс сапасы

Дауыстағы жалпы кемшіліктер - шамадан тыс жылдамдық немесе баяулық, түсініксіз сөйлеу, күбірлеу, монотондылық, жасанды тон. Дауысыңыздың сапасы хабарыңыздың әсеріне ықпал етеді. Дауыс сапасын жақсарту үшін мына факторларды ескеріңіз:

- Ашық және нақты сөйлеңіз.
- Қажет болған кезде ауызекі сөйлеу стилін қолданыңыз.
- Жылдамдықты, күшті, тонды және дыбыс деңгейін өзгертіп отырыңыз.

► Алдыңғы сөйлемдегі төрт элементті (жылдамдық, күш, тон, дыбыс) өзгерту тәсілдерінің мысалдарын талқылаңыз.

Аудиториямен қарым-қатынас

Сөйлеу - бұл аудитория жауап бермесе де, аудиториямен өзара әрекеттесу. Олардың сіз айтқан сөздерге қатысты сезімдері мен пікірлері бар, бұл пікірлер сөйлеу барысында өзгеруі мүмкін.

Биік платформа мен үлкен подиум сөйлеушіге абырой береді, бірақ олар оны көпшіліктен алыстатады және өзара әрекеттесуді қиындатады. Егер жиналғандар көп болмаса, сөйлеуші тыңдаушылармен бір деңгейде тұрып, шағын подиумды пайдалануы керек.

Халықтың назары сізде болу үшін, сіздің сөзіңіз тиімді болуы қажет. Мысалы, сіз сөйлеу үшін үстел үстіне тұрсаңыз, барлығы тыңдайды; бірақ олар сіздің сөзіңіз маңызды болғандықтан емес, сіздің әрекетіңіз ерекше болғандықтан сізді тыңдайды. Кейбір жағдайларда белгілі бір мінез-құлық пен киім үлгісі күтіледі. Егер сіз олардың күткенінен қатты кетсеңіз, олар сізді жақсы сөйлеуші деп санамауы мүмкін.

Тыңдаушыларыңыздың теріс пікірін түсінуге және оларды ренжітпеуге тырысыңыз. Егер сіз оларды ашуландырсаңыз немесе ренжітсеңіз, сіз ештеңеге қол жеткізе алмайсыз. Бір сөз сөйлеуде барлық мәселелер мен түсінбеушіліктерді түзетуге тырыспаңыз.

Иллюстрация: Егер сіз шелектен бөтелкеге сүт құйып жатсаңыз, оны ақырын және абайлап құйыңыз, әйтпесе сүттің көп бөлігі жерге төгіледі. Сол сияқты, егер сіз аудиторияңызды бір уақытта өзгертуге тырыссаңыз, олар оны қабылдамайды.

Аудиториямен қарым-қатынасыңызды жақсартатын кейбір факторлар:

- Аудиторияға сарказммен сөйлемеңіз.
- Аудиторияңыздың сізді аяуын күтпеңіз. Олар сізді аяса, сізді аз құрметтейтін болады.
- Сөйлеудің мақсаты болмаса, әрекеттеріңізді немесе мінезіңізді жеке қорғаудан аулақ болыңыз. Өз ісіңізден маңыздырақ қағидаларды көрсетіңіз.

- Өз жетістіктеріңізбен мақтанбаңыз. Мақтаныш болып көрінуі мүмкін әңгімелерден сақ болыңыз.

Сендіру

- Сендіру немесе эмоционалды тартымдылық үшін көпшілікке қараңыз.
- Аудиторияны қадамдар арқылы шешім қабылдауға бағыттаңыз. Олардың пікірлерін өзгерту үшін сіз оларға жаңаша ойлауға көмектесуіңіз керек. Шешім қабылдау қадамдары:
 - А. Қиындықты түсіну
 - Ә. Нақты мәселені анықтау
 - Б. Мүмкін болатын шешімдерді және оларға қарсылықтарды қарастыру
 - В. Ең жақсы шешімді сипаттау
 - Г. Шешімді жүзеге асыру үшін әрекетті жоспарлау
- Болуы мүмкін проблемаларды ойлап, оларды шешу.
- Сезіммен мотивациялаудан бұрын дәлелді себепке негіздеңіз.

Айқындық пен бірлік

Сөз сөйлеудің мақсаты – түсінікті болу. Аудиторияның белгілі бір мүшелерін таң қалдыруға арналған сөздік қорын пайдаланып, басқаларды хабардар етпеңіз. Төмендегі кейбір тармақтар баяндау стиліндегі уағызға қолданылмайды.

- Әрбір сөйлем бірден түсінілетініне көз жеткізіңіз. Тыңдаушы презентация жылдамдығын басқара алмайды.
- Бір сөйлемнен тұратын, есте сақталатын тақырыпты таңдаңыз.
- Тақырыпты ашпайтын барлық материалдарды алып тастаңыз.
- Әрбір идеяны алдыңғы идеямен немесе тақырыппен байланыстырыңыз.
- Тақырыптан ауытқымаңыз.
- Сөйлеу кезінде қолданатын қағазыңыздағы пункттардың ретін дұрыстаңыз.
- Жалғастырмас бұрын әрбір пунктті дұрыстап қорытындылаңыз.
- Пунктан пунктқа біркелкі өтуді жоспарлаңыз.

Жазу тәжірибесі

Сөйлеуші баяндамалар мен мақалалар жазуды жаттықтыруы керек. Бұл жаттығу оның тақырыпты анық жеткізу қабілетін дамытады. Жазу кезінде қолданылатын ең жақсы сөздерді таңдау тәжірибесі оған сөйлеу кезінде ең жақсы сөздерді сөйлеуге көмектеседі.

Жазу сөйлеушіге идеяларды түсіндіруге көмектеседі. Егер сіз ойыңызды жаза бастап, оны қалай жазу керектігін білмесеңіз, бұл сіздің ойды жеткізе алмайтыныңызды білдіреді. Ойыңызды жазбаша түрде түсіндіруге уақыт бөліңіз.

Жазу адамға көбірек ақпарат жинауға мүмкіндік береді. Егер ол мәлімдеменің дұрыс екеніне сенімді болмаса, ол оны зерттей алады. Әрқашан есіңізде болсын, сіздің сөздеріңіз ауызша немесе жазбаша дәйексөз болуы мүмкін. Егер сіз дұрыс емес, жалған нәрселерді айтсаңыз, адамдар сіздің айтқаныңыз сенбейтін болады.

“Егер сіз оны қарапайым түрде түсіндіре алмасаңыз, сіз өзің де оны жақсы түсінбейсіз.”

- Альберт Эйнштейн

Студенттерге осы сабақтан өзінің мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Бес қорытынды мәлімдеме

1. Адамдар сіздің ақылдылығыңыз, сенімділігіңіз және мүмкіндіктеріңіз туралы сіздің қарым-қатынас жасау қабілетіңізден біле алады.
2. Достық пен сыйластықты адамдар байқай алатындай етіп көрсетіңіз.
3. Сөйлеуші сөйлеу барысында аудиторияның назарын жиі аударуы керек.
4. Сендіру үшін оларға шешім қабылдау қадамдар арқылы көмектесіңіз.
5. Жазу сөйлеушіге идеяларды түсіндіруге көмектеседі.

16-сабақтың тапсырмалары

1. Осы сабақтан өмірді өзгертуге көмектесетін тұжырымдаманы қорытындылап жазыңыз. Неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз. Одан қандай пайда? Бұл нәрсені білмеуден қандай мәселе туындауы мүмкін бе?
2. Осы сабақтың қағидаларын өз өміріңізге қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Бұл сабақ сіздің мақсаттарыңызды қалай өзгертуде? Әрекеттеріңізді өзгертуді қалай жоспарлап жатырсыз?
3. 16-сабақтың бес қорытынды мәлімдемесін есте сақтаңыз. Келесі сабақтың басында оларды жазуға дайын болыңыз.

17-САБАҚ

Жеке мәселелер: ақша, уақыт және киім

Ақшаны басқару

Есеп беру қағидасы

► Студент топ үшін Матай 25:14-30 үзіндісін оқып шықсын. Бұл үзінді ақшаны басқару туралы не айтады?

Ақша – қызмет үшін маңызды ресурс. Ең жақсы нәтижеге жету үшін көшбасшылар ақшаны басқаруы керек. Біз Құдайдың бізге берген ресурстары үшін есеп береміз.

Зардап шеккен саяхатшыға көмектескен самариялықтың оқиғасы есіңізде ме (Лұқа 10:30-35)? Әңгіменің мақсаты маңайыңдағы адамдарды сүю деген нені білдіретінін көрсету болды. Дегенмен, бұл міндетті түрде жазушының ойлағанындай болмаса да, біз белгілі бір нәрселерді бақылай отырып, тағы бір ойды шығара аламыз.

Самариялықтың есегі және ол кісінің күтіміне төлейтін ақшасы бар еді. Егер ол жарақаттанған адамды кездестірмес бұрын ресурстарын ысырап еткен болса ше? Оған көмектесе алмас еді. Басқалардың қайғы-қасіретіне және Ізгі хабардың қажеттілігіне жанашырлықпен қарайтынын айтатын көптеген адамдар бар, бірақ олар қажеттіліктерге жауап беру үшін өз ресурстарын басқара алмайды. Олар ешқашан басқаларға көмектесе алмайды.

Ақшаны қажет емес уақытша нәрселерге жұмсауға болады немесе оны осы дүниеде және мәңгілікте де құнды болатын заттарға жұмсауға болады. Біз өз қажеттіліктерімізге ақша жұмсауымыз керек; бірақ мүмкіндігінше болашаққа инвестиция салуымыз керек.

Көптеген адамдар ешқашан инвестиция салмайды, өйткені олар өздерінде ақша жеткіліксіз деп ойлайды. Бірақ егер адам шағын, тұрақты түрде үнемдеп, инвестицияласа, ақырында үлкен нәтижелер көретін еді. Диқан қанша кедей болса да, қайтадан егін егу үшін жеткілікті үнемдеу керек екенін түсінеді. Біз ресурстарды үнемдеудің және инвестициялаудың жолдарын табуымыз керек.

► Шағын сомаларды үнемдеудің және инвестициялаудың қандай жолдары бар?

Сенім қағидасы

Елші Пауыл Філіпідегі қауымға үлкен уәде берді. Олар қызметті қолдау үшін құрбандық етті. Пауыл оларға Құдайдың мұқтаждықтарды қамтамасыз ететінін уәде етті (Філіпіліктерге 4:19).

Иса шәкірттеріне уайымдамай өмір сүру керектігін, бірақ Құдайдың оларды қамтамасыз ететініне сену керектігін айтты (Матай 6:25-34). Құдай Патшалығы олардың негізгі қажеттіліктерінен де бірінші орында тұруы керек еді.

Сенім өзімізді және бізге тәуелді адамдарды қамтамасыз ету жауапкершілігін алмайтынымызды білдірмейді. Біз қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін жұмыс істеуіміз керек (Ефестіктерге 4:28). Егер адам отбасын асырамаса, ол шынайы сенушінің үлгісіне сай емес (Тімотеге 1-хат 5:8).

Адам ешқашан Құдайдың бергенін күтіп, бос отырмауы керек. Құдай біздің еңбек арқылы және құнды нәрсе өндіру арқылы пайда алуымызды ойластырған.

Сенім Құдайдың батасынсыз өмір сүре алмайтынымызды түсінетіндігімізді білдіреді. Біздің күшіміз бен жұмыс істеу мүмкіндігіміз Құдайдан келеді, сонымен қатар Ол біздің жұмысымыздан басқа нәрселерде де батасын береді. Біз Құдайға тәуелді болғандықтан, Иса айтқандай: «Бізге күнделікті нанымызды бүгін беріңіз», - деп дұға етуіміз керек.

Біз басқаларға жомарт болуымыз керек, өйткені

- Біз Құдайдың бізге қамқор екенін білеміз.
- Қолымыздағы барды тек жұмыс арқылы алған жоқпыз.
- Біз Құдайдың батасына лайық емеспіз.
- Біз Құдайдың сүйіспеншілігін беру арқылы көрсетеміз.

Біз торттың ең үлкен бөлігін алатын немесе кәмпитін жасыратын өзімшіл балаға ұқсамауымыз керек, өйткені ол оған көп берілмейтінін біледі. Құдайда молшылық, сондықтан ол бізге ешқашан артығымен бермегендей сараң және жасырын болу дұрыс емес.

Қызмет басшысы өз ақшасын ғана емес, қызмет ресурстарын да басқарады. Құдай Оның еркін орындайтын қызметті қамтамасыз етеді. Дегенмен, Оның еркі бізге әрқашан анық көрінбейді. Кейде адамдар мекемені ұстауға көңіл бөледі және Құдайдың нұсқауын елемейді. Кейде адамдар жақсылық жасауға тырысады, бірақ оны Құдай қалағандай істемейді. Бізде бұл нәрселерді білуге жеткілікті көрегендік бола бермейді, бірақ қызмет үшін қаржының жетіспеушілігі бізді Құдайдың еркін жақсырақ түсінуге талпындыруы керек.

Адалдық қағидасы

Сенім қағидасы адалдық қағидасына жетелейді. Біз ешқашан Құдайға ұнамайтын нәрсені жасамауымыз керек, өйткені біз Оның разылығын қалаймыз және Оның батасын алғымыз келеді.

Егер сіз Құдайға тәуелді болсаңыз және оған сенім артсаңыз, сіз арамдық жасау арқылы пайда табу мүмкіндігінен бас тартасыз. Мүмкіндік келгенде, «Құдай осылай береді ме?» деген сұрақты қарастыру керек. Егер мүмкіндік арамдық арқылы бір нәрсе алу болса,

біз бұл Құдайдың берген жолы емес екенін білеміз. Пайда табу үшін жамандық жасайтын адам өз қажеттіліктерін Құдайға артпайды.

Қызметтегі адам әдетте өзіне тиесілі емес ресурстарды басқарады. Ол үшін қызметтің ақшасын өз ақшасынан ажырата білу маңызды. Кейбір мәдениеттерде адамдарға бұл ережені түсіну қиын. Дегенмен, қызметте, үкіметте немесе бизнесте болсын, адамдар бұл нәрсені ажырата алмайынша, адамды лауазымға тағайындамайды. Егер адам мекеменің ақшасын өз ақшасындай пайдаланса, ол оған деген сенімге нұқсан келтіреді (Қорынттықтарға 1-хат 4:2).

Қызмет басшысы мекеменің ақшасына мұқият есеп беретін саясатты құруы керек. Ол ақшаны жалғыз өзі жинап, жұмсамауы керек. Есептерді жүргізуге және жұмсауға бірнеше адам қатысуы керек.

Қызметті қолдау қағидасы

Құдай қызметке қаржылай қолдау көрсету керек деп жобалады. Дегенмен, қызмет басшысы көбінесе қызметі қолдау алмайтын жағдайларда болады.

Мәсіхші көшбасшы үшін ақша ешқашан оның көшбасшылыққа тағайындалуының немесе оның бар күш-жігерін салу/салмауының себебі болмауы керек. Қызметтегі мотивация - Құдайға ұнамды болуды қалау және қызмет ететін адамдарға деген сүйіспеншілік (1 Петір 5:2, 1 Қорынттықтарға 9:16, Жохан 21:15-17).

Иса шәкірттерін қызметке жібергенде: “Тегін алдыңдар, тегін беріңдер”,— деді (Матай 10:8). Қызметтің бағасын белгілеу дұрыс емес. Киелі кітаптағы ең қатты сөгістердің бірі рухани күштен пайда табу үшін ақша ұсынған адамға айтылды (Елшілердің істері 8:18-23).

Қызмет басқа жұмыс түрлері сияқты кіріс әкелмейді, өйткені ол пайда алып келетін өнім немесе қызмет түрлерін ұсынбайды. Басқа кәсібі бар адамдар оны қолдау керек деп шешкен кезде ғана қызметке қолдау көрсетіледі.

“Құдайдың еркі арқылы жасалған Құдайдың жұмысын Құдай өзі қамтамасыз етеді.”

- Дж. Хадсон Тейлор

Қызмет басшысы қызметтің құндылығы және оған деген адалдығы туралы айтып, адамдарды қолдауға шақыра алады. Әдетте ол қызметке кіріспей жатып қолдауды күте алмайды. Оның қызметі туралы есептер тұрақты, шынайы және толығымен әділ болуы керек.

Көбінесе адамдар қызметке қолдау қажет деп емес, қызметтің құндылығын көргендіктен демеуші болады. Қызмет басшысы өз қажеттіліктері туралы айту арқылы емес, қызметтің нәтижелерін көрсету және қызметтің мақсат-аянын түсіндіру арқылы қолдау алуға тырысуы керек. Сондай-ақ оның қызмет ететін адамдарымен жақсы қарым-қатынас орнатуы маңызды, сонда олар оның берілгендігін көріп, оларға көрсеткен қызметін бағалайды.

Кейбір адамдар ұйымға берудің орнына көшбасшыға жеке қолдау көрсеткісі келуі мүмкін. Басшы ұйымды құрудың орнына өзіне қолдау іздеп кетуден сақ болуы керек. Оның жұмысы ұйым құру.

Басшы қарыздан аулақ болуы керек. Ақшаны қарызға алу - болашақтағы ақша жұмсау. Қарыз болашақта шешім қабылдау еркіндігін алып тастайды. Қарыз болашақ туралы шешімді сіз бармай тұрып қабылдайтыныңызды білдіреді. Қарыз болашақтың ресурстарын жұмсайды, ал болашақтың қажеттіліктері әлі белгісіз.

Басшы жеке қарыздан аулақ болуы керек, өйткені бұл болашақта оның қызметтегі шешімдерін шектейді. Басшы ұйымды қарызға батырудан аулақ болуы керек. Құдайдың берген ақшасын ғана пайдаланыңыз. Құдай қарызды өтеуге мүмкіндік береді деп ойлап, қарыз алмаңыз. Егер Құдай белгілі бір мұқтаждықты қамтамасыз етуді қаласа, оны кейін емес, сіз қарыз алғанға дейін жасай алады. Қарыз алу Құдайдың еркін түсінудің бір әдісін алып тастайды, өйткені бұл Құдайдың не беретінін күтпейтіндігіңізді білдіреді.

Кейбір студенттерге ақшаға қатысты қағидаларға байланысты өз мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Уақытты басқару

Уақыттың Киелі Кітаптағы құндылығы

► Студент топқа Забур 90:9—12 үзіндісін оқып шықсын. Бұл үзіндіде өмір туралы қандай мәлімдемелер айтылған?

Киелі кітап уақыттың құнды екенін айтады, өйткені өмір уақытпен өлшенеді. Бұл үзінді бізге күндерімізді бағалау керек екенін айтады, өйткені өмір тез өтеді. Уақыт құнды, өйткені өмір құнды.

Киелі кітапта уақыт шектеулі ресурс ретінде айтылады. Иса уақытты босқа өткізбей жұмыс істегенін айтты, өйткені жұмыс уақыты шектеулі (Жохан 9:4).

Иса қызметті егін жинау жұмысымен салыстырды (Матай 9:37-38). Егін жинау әрқашан жедел түрде істелінеді, өйткені оны егін құрығанға дейін жасау керек. Жұмысшылардың жетіспеушілігі дағдарысты тудырады, өйткені уақыт шектеулі. Иса қызметтің шұғыл екенін және ол жұмысшылардың тапшылығына байланысты одан да шұғыл екенін айтты.

Екінші отбасы орақ кезінде уақытты босқа өткізген ұлы үшін ұялатын еді (Нақыл сөздер 10:5). Уақыт барда қауымның қызметін орындау үшін қолынан келгеннің бәрін істеудің орнына уақытты босқа өткізген мәсіхші одан да бетер ұялуы керек.

Киелі кітап уақытымызды тиімді пайдалануымыз керектігін айтады (Ефестіктерге 5:16, Қолостықтарға 4:5). Көптеген мүмкіндіктерде уақыт шектеулері бар. Жалқау адам көп жұмыс істемейтіндіктен мүмкіндіктерді жібереді.

Студент топқа Нақыл сөздер 6:6—11 үзіндісін оқып берсін.

► Бұл үзінді уақыт пен мүмкіндік туралы не айтады?

Елші Пауыл қызметке қаржылай қолдау көрсету керектігін үйретті (1 Қорынттықтарға 9:4-14, Тімотеге 1-хат 5:17-18). Алайда ол өзін-өзі қамтамасыз ету үшін жиі жұмыс істеді, өйткені ол ешнәрсе сұрамай Ізгі хабарды уағыздауды қалады (1 Қорынттықтарға 9:18). Бір жерде ол күндіз-түні жұмыс істеді (1 Салониқалықтарға 2:9). Кейде ол өзін және миссионерлік топтың қалған бөлігін қолдады (Елшілердің істері 20:33-34).

Пауылдың қызметі қолдауға лайық болса да, ол қызметке кіріспес бұрын қолдау күтпеді. Ол қажеттінің бәрін жасай алауы үшін уақытын дұрыс пайдалануға дайын болды.

Уақытты дұрыс пайдалану

Кейбір адамдардың ұзақ мерзімді мақсаттары жоқ. Олар болашақ туралы көп ойланбастан бүгінгі тапсырмаларды ғана орындайды. Олар әр күн үшін қажетті тапсырмаларды орындағаннан кейін, олар күннің қалған бөлігін маңызды ештеңе істеместен өткізеді.

Мақсаты бар адам уақытты босқа өткізбейді, өйткені ол болашаққа ұмтылады. Ол бірнеше жылдар ішінде нені орындағысы келетінін біледі. Ол бүгін істеу керек жай нәрсені ғана емес, ұзақ мерзімді мақсатқа жетуге көмектесетін істермен айналысады. Ол әрқашан уақытынан гөрі көп жұмыс істейді. Қажетті жұмысты аяқтағаннан кейін ода қосымша уақыт қалса, ол қалған уақытты дұрыс пайдаланады.

Жоғары кәсіби деңгейде жұмыс істегісі келетін адам уақытты босқа өткізбейді, өйткені ол өзін үнемі жетілдіріп отырады. Ол өз жұмысын жақсырақ орындаудың жолдарын табады. Ол басқа адамдардан пайдалы нәрсе үйренуге уақыт бөледі. Ол оқиды және оның әрқашан айналысатын ісі бар.

Жақсы дамып келе жатқан басшы біреудің тапсырмасын күтіп, отыруға уақыт жоғалтпайды. Ол оған істеуге тапсырма бермеген кезде, ол істейтін ештеңе жоқ деп ойламайды. Ол жұмысты ілгерілету үшін не істей алатынын біледі – ол адамдармен маңызды нәрселер туралы сөйлеседі немесе бір нәрсе ұйымдастырады, керек нәрселерді бақылайды немесе тексереді. Жұмыс талаптарын орындадым деп ол уақытты босқа өткізбейді.

Көптеген адамдар ештеңе істемей көп уақыт жұмсайды, өйткені олар ештеңе істей алмайды деп ойлайды. Бос отыруға көп уақыты бар адам ұзақ мерзімді мақсаттары бар адам, жоғары кәсіби деңгейде жұмыс істегісі келетін адам немесе жақсы дамып келе жатқан басшы емес.

Біреу сізге ерекше ұсыныс жасады деп елестетіп көріңіз. Отыз күн ішінде сіз күніне 1000 доллар аласыз. Сіз оны қалаған нәрсеге жұмсай аласыз. Әр күннің соңында сіз сатып алған нәрсені сақтай аласыз, бірақ қалған ақшаны қайтаруыңыз керек.

► Сіз бұл ақшаны қалай жұмсар едіңіз?

Егер сіз ақылды болсаңыз, сіз отыз күн біткеннен кейін сіз үшін құнды болатын нәрселерді сатып алуға тырысар едіңіз. Оның көп бөлігін ойын-сауыққа немесе қымбат тағамға жұмсамай, қайтарылуы керек ақшаны көп мөлшерде қылып қайтармайтындай етіп жұмсар едіңіз.

Уақыт осындай. Уақытыңызды болмайтын нәрселерге жұмсай аласыз немесе құнды нәрселерге инвестициялай аласыз. Әр күннің соңында пайдаланбаған уақыт жоғалады. Сіз оны кейінге қалдыра алмайсыз.

Сондай-ақ бұл мысалды өмір мен мәңгілікке қолдануға болады. Өмір бойы сіз мәңгілікке инвестиция жасай аласыз. Сіздің өміріңіздің соңында мәңгілікке салынбаған нәрсе жоғалады.

Уақытты инвестициялау

Басымдықтар туралы сабақта біз маңыздыдан маңызды емеске және шұғылдан шұғыл емеске дейін болатын әрекеттер диаграммасын көрдік. Әрекет шұғыл болмауы, бірақ болашақ үшін өте маңызды болуы мүмкін. Мысалы, жеке зерттеу және басқаларды оқыту әдетте маңызды, бірақ шұғыл емес.

“Кеш батқанша,
Бізге күн сәулесі түскенде,
Ал жаңа күн үміт бергенде жұмыс жасаңыз.
Жұмыс жасаңыз күндер тез өтеді,
Және жарық сәулелері өшеді.
Таң атады және кеш батады,
Оның барлығы бізге жұмыстың бір күні
мәңгілікке аяқталатынын еске салады.”

- С. Дайер

Қазір қажет нәрсеге уақыт жұмсамаңыз.

Болашаққа уақытты инвестициялаңыз. Болашақта көптеген жылдар бойы құнды болатын нәрселерге күнделікті уақытты жұмсауға тырысыңыз.

Ағаш отырғызатын адам сияқты болыңыз. Ол ағаш жылдар бойы өспейінше, оның құны жоқ екенін біледі. Ол мұны қазір қажет нәрсеге байланысты жасамайды. Ол мұны болашақ үшін жасайды.

Үзілістер мен кешігулер

Біздің жоспарларымызға Құдайдың билігі бар екенін есте ұстауымыз керек (Жақып 4:13-17). Кейде жағдай өзгеріп, жоспарымыз кейінге қалады.

Кейде Құдай басқа мақсатқа жету үшін біздің жоспарымызды бұзады. Біз өз жоспарымыздан бас тартып, басқалардың шұғыл жағдайлары мен қажеттіліктеріне жауап беруге дайын болуымыз керек. Біз уақытты босқа өткізіп жатқандай сезінбеуіміз керек, өйткені Құдай бақылауда және Ол ненің жақсырақ екенін біледі.

Кейде жұмысымыз кейінге қалдырылады, өйткені біз біреудің бір нәрсені аяқтауын күтеміз. Күтуге сағаттар мен күндер жұмсамаңыз; күту кезінде де құнды нәрсе тауып, жұмыс істеңіз.

Көптеген елдерде саяхатта немесе кезекте тұруға көп уақыт кетеді. Сол уақытты пайдалануды жоспарлаңыз. Уақыт текке кетпеу үшін оқу мен жазуға арналған материал әрқашан болуы керек. Көптеген адамдар уақыт тапшылығынан сабақ оқымайтынын айтады, бірақ автобустарда немесе күту залдарында көп сағаттарын өткізеді және олар күтіп отырғанда ештеңе істемейді.

Ави есімді бала отбасына көмектесу үшін көп жұмыс істеуге мәжбүр болды. Ол балтамен кескен ағаштардан қоршаулар жасады. Ол жер жыртумен ұзақ күн өткізді. Кейде ол кітапты соқаның тұтқасында ұстап оқитын. Кейде түнде оттың жарығында оқитын. Ол кәмелетке толған соң оқып, заңгер болды. Ақырында ол үкіметтік лауазымдарға сайланды және соңында Америка Құрама Штаттарының президенті болды. (Бұл Авраам Линкольн болатын.)

Қарым-қатынастар

Қарым-қатынастар уақытты талап етеді, ал қарым-қатынас мәсіхші үшін маңызды. Оның Құдаймен қарым-қатынасы уақытты қажет етеді – Құдайға қызмет ету үшін ғана емес, Онымен дұғада жалғыз уақыт өткізу үшін де. Әр адам отбасымен және достарымен қарым-қатынаста міндеттемелерді орындауға ғана емес, адамдардың құндылығын көрсетуге де уақыт бөледі.

Біз уақытты өлшенетін нәтижелерге ғана емес, сонымен бірге қарым-қатынасқа да жұмсауымыз керек. Біз қарым-қатынастардан көмек пен ресурстар аламыз, бірақ сонымен қатар қарым-қатынастар құнды, өйткені адамдар құнды.

► Достармен сөйлесуге кететін сағаттар ше? Уақыттың қашан жақсы жұмсалғанын және қашан босқа кеткенін қалай білуге болады?

Әңгімелесуге жұмсалған уақыт көптеген жолдармен құнды болуы мүмкін: ол пікірлермен құндылықтарды қалыптастыруы, хабарлауы, сүйіспеншілікті көрсетуі, ынталандыруы, жұбатуы, адамды рухани сергітуі және қалыптастыруы мүмкін. Алайда, көптеген адамдар уақыттарын ешқандай мақсатқа жеткізбейтін бос әңгімеге жұмсайды.

Кейбір студенттерге уақыт туралы қағидаларға байланысты өз мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Киім

Киім адам өмірінің маңызды бөлігі екені анық. Әрбір адам негізгі қажеттіліктерден басқа нұсқалары болса, өзінің киіміне қатысты таңдау жасайды.

Киім - адамның өзін бірінші рет көрсетуі. Демек, адамның киімі оның өзі туралы не ойлайтынын және басқалардың ол туралы не ойлағанын қалайтынын көрсетеді. Киім адамның мінезіне байланысты, бұл мінездің қандай екенін көрсетеді.

Киелі кітаптық көзқарас

Киелі кітап мәсіхшінің киіміне қатысты бірнеше нұсқаулар береді.

Тімотеге 1-хат 5:2-де көшбасшылардың қарама-қарсы жыныстағы адамдармен толық тазалықпен қарым-қатынас жасауы керектігі айтылған. Толық тазалыққа еркек не әйелдің басқа адамдарды азғырмайтындай етіп киіну де жатады.

Петірдің 1-хаты 5:5-те сыпайы киіну керектігін айтылған. Елші арнайы киімге сілтеме жасамайды, бірақ бейнелі түрде кішіпейілділік біздің киіміміз болуы керек екенін айтады. Дегенмен, бұл сыпайылыққа/кішіпейілділікке қайшы келетін нәрсені киюге болмайды дегенді білдіреді.

Кейбір адамдар басқалардан өзін жоғары етіп көрсететін киімдер кигенді ұнатады. Сағаттар, әшекей бұйымдары сияқты нәрселер адамды ерекше етіп көрісету мақсатында жасалады. Кейбіреулер өздерінің керемет жетістікке жеткендіктерін басқаларға жариялап, олардан ерекше болып көрінгісі келеді. Мұндай қылық қызметшіге жараспайды. Мәсіхші басқалардан өзін жоғары көрсеткісі келетін осы дүниелік қалаудан аулақ болғаны жөн.

Көшбасшы немесе бағушы өзі басқаратын адамдарға қарағанда ресми түрде киінуі мүмкін. Бұл өзін жоғары көрсету үшін емес, ол қызмет ететін адамдарға құрмет көрсету үшін. Ол жақсы қызмет еткісі келетінін көрсету үшін жақсы киінуде. Мысалы, қымбат мейрамханада даяшылар келушілерге қарағанда жақсы киінуі мүмкін. Бұл оларды келушілерден жоғары етіп көрсету емес, келушілерге қызметтері арқылы құрмет көрсету. Жақсы киіну керек іс-шарада жақсы киінуден бас тартқан адам басқа адамдарға құрметсіздік көрсетеді.

Тойға лас жұмыс киімін киіп келген адам туралы не ойлайсыз? Сол сияқты маңызды қызметті сыртқы келбетін дайындамай басқарған басшы туралы не ойлайсыз? Оның сырт келбеті құрметсіздік танытады.

► Адамды жоғары көрсету үшін жасалған нәрселер мен қызмет көрсетуге берілгендікті көрсететін киімдерді қалай ажыратуға болады? Адамның ниеті және мақсаттың бір не екінші түріне байланысты қалай киінуге болады?

Римдіктерге 12:10 өзімізді басқалардан жоғары қоюға тырыспай, басқаларды құрметтеуіміз керек екенін айтады. Аятта арнайы киім туралы айтылмаған, бірақ киімімізбен өзімізді басқа адамдардан жоғары көрсетуге тырыспау керектігін меңзейді.

Мәсіхшінің киімі оның Құдай қалайтын мінезге ие екенін көрсетуі керек. Адамның сыртқы келбетінен гөрі ішкі болмысы маңыздырақ, бірақ оның сыртқы келбеті оның мінезінің көрінісі болуы керек.

Әлеуметтік және практикалық жағынан ойлар

Көшбасшының сыртқы келбеті ұқыпты және таза болуы керек. Оның сырт келбеті ешқашан достарын және өзі басқаратын адамдарды ұятқа қалдыратындай болмауы керек.

► Жеке тазалық пен ұқыпты киінуге не жатады?

Көшбасшы өзі айналысатын іс-әрекетке сәйкес киінуі керек. Мысалы, құрылыс жобасына көмектесу кезінде оған қауымдағыдай киінудің қажеті жоқ.

Кәсіби ойлар

Кейбір кәсіптердің арнайы киімдері бар. Олар арнайы форма киеді, мысалы сарбаздар мен полицейлер сияқты мамандықтағы адамдар. Полиция қызметкері формада болғанда, оған жұмыс істеу оңай, өйткені адамдар бірден онымен жұмыс істеп кете алады. Полиция қызметкері формада болмаса, оның жұмысы қиынырақ болар еді, өйткені ол әрқашан өзінің полицей екенін дәлелдеп отыруы керек болар еді.

Дәрігер ауруханада жұмыс істегенде арнайы киім киеді. Ол дәрігер екендігін көрсеткісі келеді.

Сіз ауруханаға бардым деп елестетіңіз. Жұмысшылар сізді қаралу үшін күту бөлмесіне отырғызды. Рок стиліндегі жейде және лас, жыртық шалбар киген ер адам кіріп келді. Оның шашы ұзын, ал мойнында татуировкасы бар. Басында жұмысшылар басқа науқасты бөлмеге жіберді деп ойлауыңыз мүмкін. Сосын ер адам сөйлеп: «Сәлеметсіз бе, мен дәрігермін» дейді. Сіз қалай әрекет етер едіңіз?

► Жоғарыдағы әңгімеде науқас ол адамның шынымен дәрігер екеніне неге күмәнданады?

Адамдар белгілі бір кәсіптерден арнайы киім үлгісін күтеді. Егер адам күткенінен әлдеқайда басқаша киінсе, оның сеніміне ие болу қиынырақ болады. Бұл көптеген лауазымдарға, соның ішінде бағушы мен мұғалімге қатысты.

Киім - бұл істеп жатқан ісіңізге байыпты екеніңізді көрсету тәсілі. Егер сіз көшбасшы болып тұрып, спортпен айналысу, үйде демалу немесе физикалық еңбекпен айналысу үшін киінгендей киінсеңіз, адамдар сізді көшбасшылықты маңызды деп санамайды деп ойлауы мүмкін.

Көшбасшылық – әсер ету. Егер адам сіздің сыртқы келбетіңізге байланысты сіздің қабілетіңізге күмәнданса, сіздің әсеріңіз аз болады. Бұл өте қарапайым қағида: адам қандай болса, солай киіну қажет. Сіз күн сайын кейбір адамдармен бірінші рет кездесесіз. Олардың көпшілігі сіздің әсер етуіңізді қалап/қаламайтындарын бірден шешеді. Сіздің киіміңіз олардың бірінші көретін нәрсесі болғандықтан, әсеріңізді азайтатындай киінбеуіңіз керек.

Кейбір студенттерге киімге қатысты қағидаларға байланысты өз мақсаттарын немесе әрекеттерін қалай өзгертуге болатынын бөлісуге мүмкіндік беріңіз.

Топ жетекшілеріне арналған қорытынды сөздер

Соңғы сабақты жігерлендірумен және студенттердің дамуын жалғастыру және үйренген қағидаларды қалай қолдану керектігін зерттеуді жалғастыруға шақыру арқылы аяқтаңыз. Оларға ең алдымен Құдайдың ісін кеңейту және Құдайдың ұлылығы мен мәңгілік сый үшін жұмыс істеу керек екенін ескертіңіз.

Төмендегі дәйексөздерді студенттерді үнемі қолдарынан келгеннің бәрін жасауға ынталандыру үшін пайдалануға болады.

Сын емес, адамның қалай сүрінетінін немесе істі жасаушының қай жерде жақсырақ жасауға болатынын көрсететін адам да маңызды емес. Еңбегі шын мәнінде көрініп тұрған, беті шаң, тер мен қанға боялған, ерлікпен алға ұмтылған, қателескен, қайта-қайта сүрінген, шын мәнінде амалдарды жасауға ұмтылған, ынта-жігер және берілгендігі бар, өзін лайықты іске арнаған маңызды. Соңында сәтсіздікке ұшыраса да, ол батылдықпен сәтсіздікке ұшырайды, сондықтан ол ешқашан жеңісті де, жеңілісті де білмейтін суық және қорқақ жандармен бірге болмайды.⁴⁵

Келесі дәйексөз Зимбабведегі бағушының сенімі үшін өлтірілуінен кейін табылған қағаздардан алынған деп есептеледі.

Мен ұятсыз қоғамдастықтың бір бөлігімін. Жеребе тасталды. Мен сызықтан аттап кеттім. Шешім қабылданды. Мен Оның шәкіртімін және артыма қарамаймын, артқа шегінбеймін, тоқтамаймын, баяулатпаймын.

Менің өткенім өтелді. Менің қазіргім мағыналы. Менің болашағым сенімді. Мен төмен өмір, кішігірім жоспарлау, тегіс жолдар, түссіз армандар, бағындырылған көріністер, қарапайым әңгімелер, арзан өмір және мағынасыз мақсаттарды аяқтадым.

Маған енді артықшылық, өркендеу, лауазым, жоғарылау, мақтау немесе танымалдылық қажет емес. Мен дұрыс болуға, бірінші болуға, жоғары болуға, мойындалуға, мақтауға немесе марапатталуға міндетті емеспін. Мен сеніммен өмір сүремін, Оның қатысуына сүйенемін, шыдамдылықпен жүремін, дұға арқылы көтерілемін және Киелі Рухтың күшімен еңбек етемін.

Менің мақсатым орнатылған. Менің жүрісім жылдам. Менің мақсатым – жұмақ. Менің жолым тар, қиын, серіктерім аз болуы мүмкін, бірақ менің Жетекшім сенімді және менің міндетім айқын.

⁴⁵ Theodore Roosevelt "Citizenship in a Republic: The Man in the Arena" (April 23, 1910)

Мен өзімді сатып алуға, ымыраға келуге, айналып өтуге, азғыруға, артқа бұруға, адастыруға немесе кешіктіруге жол бермеймін.

Мен жәбірленушінің алдында дірілдемеймін және жаудың қатысуында селт етпеймін. Мен жау дастарханында келіссөз жүргізбеймін, танымалдылық туралы ойланбаймын, нышанасыздық лабиринтінде жүрмеймін.

Мен берілмеймін, үндемей қалмаймын, әлсіремеймін, мен өзімді сақтап, дұға етіп, Құдайды жариялай беремін.

Мен Исаның шәкіртімін. Мен соңына дейін, Ол қайтып келгенше, барлығы Ол туралы білгенше Ізгі хабар айта беремін. Ол қайтып келгенде, мені бірден таниды. Менің түстерім анық болады!

Мақсат-аянды құру: Қызметті жаңғырту процесі

Автор Тим Кип

Кіріспе

Иса Мәсіхтің даңқы үшін қауымның өсуі мен кеңеюі Құдай Патшалығындағы норма болуы керек. «Жеміс бермеу» Құдайдың еркі болған кезде, бұл тәртіп немесе үлкен жеміс жинауға дайындайтын сынақты білдіреді.

Исраил мен қауым тарихы осыны көрсетеді. Патшалық туралы астарлы әңгімелер осыған нұсқайды (Матай 13:31—33). Исаның уәделері былай жігерлендіреді: “Шағын қауым, қорықпа! Көктегі Әкең Патшалықты сендерге тапсыруға ризалық еткен” (Лұқа 12:32); «Сендерге өте маңызды шындықты айтайын: Мен жасаған кереметтер сияқтыларды Маған сенуші де істейді, тіпті одан да зорларын істейді, себебі Мен Әкеме барамын” (Жохан 14:12).

Сұрамау – бағынбау. Сонымен қатар, біз сұрамаған кезде, біз «сұрағанымызды» аламыз, яғни ештеңе алмаймыз!

Исаның Ұлы тапсырмада үйреткен жалпы күші (және басқа жерлерде) Құдай қауымның өсуін қалайды деп болжайды (Матай 28:18-20).

Киелі Рухтың қонуы қауымның өсуіне кепілдік береді (Елшілердің істері 1:8).

Жаңа өсиеттегі қауымның күші мен прогресі қауымның қалай өсу керектігін көрсетеді.

Сонымен, біз Құдайдың құдіретіне тәуелді болғандықтан және қауымның өсуі мен кеңеюін күткендіктен, қызмет ету стиліміз қандай болуы керек? Біз не істеуіміз қажет?

Қауымның өсуі мен кеңеюі әдетте сенсация немесе кереметтер емес, **жүйелі әрекеттер арқылы жүреді.** Жаңғырулар келгенде, әрекеттер жүйеленбесе, онда ұзақ мерзімді нәтижелер аз болады.

Исаның өз қызметін жүйелі түрде жүргізуі, Иерусалим мен Антакия қауымдарының реттілігі және Пауылдың реттелген миссионерлік жұмысы арқылы тұрақты өсу үшін тәртіптің қажеттілігін көрсетеді.

Нехемияның Иерусалимнің қираған қабырғаларын ретке келтіру жолы табысқа жету үшін маңызды болды.

Төменде Жаратқан Ие маған қызмет тәжірибемде және Нехемия сияқты адамдарды зерттеу арқылы үйреткен мақсат-аянды құрудың үдемелі кезеңдері (жаңа жобаны әзірлеу және аяқтау) берілген.

#1 қадам – Қабылдау

Жақсы көшбасшылар ең алдымен жақсы тыңдаушылар. Егер сіз ешқашан қызығушылық танытпасаңыз, сіз ешқашан Иеміз үшін сәтті іс атқара алмайсыз.

...Ағайындарымның бірі Ханани бірнеше адаммен бірге Яһуда аймағынан сапарлап келіп, маған соқты. Мен олардан жер аударылудан елге қайтқан яһудилердің күй-жайын және Иерусалим қаласының хал-жағдайын сұрадым. Олар маған: “Жер аударылудан аман қалып, сол аймаққа қайта оралғандардың күй-жайы мүшкіл, көргендері қорлық! Иерусалимді қоршаған қабырғалар қиратылған, қақпалары да өртелген”, - деп баяндады (Нехемия 1:2-3).

Нехемия тыңдады-дұғамен, ашық ақылмен және жүрекпен. Құдайдың сізге басқа адамдардың сөздері, қиындықтары, мойындаулары мен қажеттіліктері арқылы не айтып жатқанын тыңдаңыз. Неемия тыңдап, жан-жүрегімен түсіне біледі!

Нехемия бұл мәселе туралы біле алғанша бәрін білді. Сұрақ қойыңыз. Қызығушылық танытыңыз. Фактілерді жинаңыз. Біз көбінесе фактілерді білмей тұрып шешім қабылдаймыз. Бағушылар мен миссионерлер бұл қатені жиі жіберді. Тым жиі біз күн тәртібін алға жылжытамыз; біз адамдарға қажет деп ойлайтын нәрсені береміз.

Нехемия сүйіспеншілікпен әрекет етті - Сүйіспеншілікке негізделмеген қызмет ұзаққа бармайды.

#2 қадам – Дұға

Дұға Иеміздің еркін білу үшін маңызды.

Мұны естігенде мен отыра қалып, бірнеше күн бойы қайғырып жылап, ороза ұстап, көктегі Құдайға мінажат еттім (Нехемия 1:4).

Нехемия сияқты Құдайға дұға етіңіз. Құдайдың уәделері үшін дұға етіңіз.

Нехемия сияқты кішіпейілділікпен дұға етіңіз. Нехемия өзінің және халықтың күнәсін мойындады.

Нехемия сияқты, мақсат-аян мен жоспардың анықтығы үшін дұға етіңіз. Нехемия патша сұрамай тұрып-ақ ойында жоспар құрып жатты.

Себебі Құдай тәртіпсіздікті емес, тыныштық пен татулықты қалайды (Қорынттықтарға 1-хат 14:33).

Сол күндері Иса мінажат ету үшін бір таудың басына шығып, түні бойы сиынумен болды. Таң атқан соң шәкірттерін қасына шақырып, араларынан он екісін таңдап алды да, оларды «елшілер» деп атады (Лұқа 6:12-13).

Осы нәрсені орындау үшін даналықты, дағдыларды және әдістерді іздеңіз.

Ал егер кейбіреулерің даналыққа мұқтаж болсаңдар, Құдайдан сұраңдар (Жақыптың хаты 1:5).

Көрегендікті іздеңіз.

Сүйікті бауырларым, кез келген рухтарға сене бермеңдер, олар Құдайдан келген бе... (Жоханның 1-хаты 4:1).

Бірлікті іздеңіз.

Сендерге мынаны да айтамын: жер бетінде екеуің келісіп, қай нәрсені болса да көктегі Әкемнен сұрасаңдар. Ол соны бермек (Матай 18:19).

Олар [Антакиядағы қауым] Иемізге ғибадат етіп, ораза тұтып отырғанда Киелі Рух: «Мен арнайы шақырған іске Барнаба мен Саулды Өзіме бағыштап шығарып беріңдер!» - деді (Елшілердің істері 13:2).

Нехемия сияқты үмітпен дұға етіңіз.

Тек шүбәланбай, сеніммен Құдайдан сұрауларың керек. Себебі күмәнданған адам жел айдап, соқтығысқан теңіз толқынына ұқсас. Мұндай кісі Жаратқан Иеден бір нәрсе аламын деп күтпесін (Жақыптың хаты 1:6-7).

Нехемия сияқты шын жүректен дұға етіңіз.

Сонда олар ораза тұтып мінажат етіп, екеуінің үстеріне қолдарын қойып баталарын берді де, жолға шығарып салды (Елшілердің істері 13:3).

Дұға уақыттары кейде ұзақ болады. Егер дұға етіп жатқанда белгілі бір жобаның немесе қызметтің ауыртпалығы қалса, сол бағытта қозғалуды жалғастырыңыз. Бірақ Құдайдың уақыты оның қалауы сияқты маңызды екенін есте сақтаңыз.

#3 қадам – Жоспарлау

Ғажайыпты күтуден бас тартыңыз!

Сондықтан түн ішінде Кидрон сайы арқылы өрлеп шықтым да, сол жақтағы қабырғаларды текердім (Нехемия 2:15).

«Құдай үшін үлкен істер жасаңыз; Құдайдан үлкен істер күтіңіз», - деді Уильям Кэри. Белгілі бір қызмет немесе жоба бойынша түсініктеме алғаныңызға сенімді болғаннан кейін әрекет ете бастаңыз. Бірақ жоспарлау кезеңінде де дұға етуді ұмытпаңыз. Мұнда тиімді жоспарлаудың кейбір тәсілдері берілген:

Сізге «жерді барлау» үшін барлау сапары қажет болуы мүмкін.

Практикалық сұрақтар қойыңыз: Не? Қашан? Қайда? Неге? Неліктен? Қалай? Ештеңені болжамаңыз. Мұқият болыңыз. “Қандай жұмыс болса да, оны адам баласы үшін ғана емес, Иеміз үшін істеп жүргендей жан-тәндеріңмен атқарыңдар!” (Қолостықтарға 3:23).

- Қандай дайындық жасау керек?
- Кім жауапкершілік алады?
- Бұл қай жерде болады?
- Бұл қанша тұрады? Ол қалай ақшалай қолдау көрсетіледі?
- Шығын, қызмет, жұмыс және т.б. үшін кім жауап береді?
- Ол қашан басталады?

Бұл жобаның қалай орындалатыны туралы нақты қадамдарды әзірлеңіз. Мүмкіндігінше нақты болыңыз. Нехемия дұға етіп, ораза ұстағаны үшін ғана емес, үлкен жобаны кішкене бөліктерге бөле алатын даналығының арқасында жетістікке жетті.

Тапсырмалар қойыңыз. Жауапкершіліктерді белгілеңіз. Әр адамның міндетін нақтылаңыз.

Белгілі уақыттарды, орындарды, міндеттерді және т.б. көрсете отырып, нақты мақсаттар қойыңыз.

Киелі жазбада жоспарлаудың қажеттігі туралы көптеген мысалдар бар: Нұх, Мұса (әсіресе ол шатырды салған кезде), Ешуа (соғыс стратегиясы), Дәуіт (әсіресе ғибадатхананы салуға дайындалған кезде) және Иерусалимнің қираған қабырғаларын қалпына келтіру үшін халықты жинаған Нехемия.

Құдай қызметке батасын бергендіктен, оны жоспарлаудың қажеті жоқ деп ойламаңыз. Қызмет неғұрлым маңызды болса, жоспарлау мен дайындық соғұрлым маңызды!

#4 қадам – Әрекет

Жоспарыңызды құрғаннан кейін, оны жүзеге асырыңыз.

Осылай бас діни қызметкер Елияшип өз ағайындары – діни қызметкерлермен бірге жұмысқа кірісіп кетті... (Нехемия 3:1).

Жоспарды мұқият құрғаннан кейін, жоспарды орындаңыз! Кешіктірмеуге тырысыңыз. Кешігу Құдай халқының рухын түсіріп, көңілін түсіруі және құлшынысыңызды басуы мүмкін. Құдайдың рақымы, күші мен көрегендігі Оның еркіне сай әрекет еткенде келеді. Мынаны есте сақтаңыз: Құдайдың жұмысы - 10% шабыт және 90% еңбек.

Нехемия сияқты, батыл әрекет етіңіз. Басшының сенімсіз әрекеті Құдай халқының рухын түсіреді.

Нехемия сияқты бірлікте әрекет етіңіз. Халық өздерінің сан алуан міндеттерін орындау арқылы бірлікте жұмыс істеді.

Нехемия сияқты құрбандықпен әрекет етіңіз. Нехемия өзіне ерекше қарауға мүмкіндік бермеді, бірақ құрылысшылармен бірге құрбандық етті. Шынайы мақсат-аян бағалы. Басқа біреу төлейтін мақсат-аян жоқ! Өз өміріңізді, дарындарыңызды, уақытыңызды және ресурстарыңызды қол жетімді еткенде Құдай сізге қолдау көрсетеді.

Нехемия сияқты сеніммен әрекет етіңіз. Иеміз келесі қадамдарды қалай қамтамасыз ететінін білмесеңіз де, алғашқы қадамдарды жасаңыз

#5 – Табандылық

Патшалықтың кез келген ұлы жұмысы шыдамдылықты, табандылықты және қайраттылықты қажет етеді.

Мен оларға хабаршыларымды жіберіп: Мен мұнда зор іспен айналысып жатырмын. Сондықтан сол жерге төмен түсіп бара алмаймын, - деді (Нехемия 6:3).

Нехемия бізге шыдамдылықтың тамаша үлгісін көрсетті. Міне, есте сақтау керек қағидалар:

Нехемия сияқты, қарсылықты күтіңіз. Мықты тұрыңыз!

Нехемия сияқты, жаңа ақпаратты, қиындықтар мен қауіптерді бағап шығыңыз және оларға бейімделіңіз.

Нехемия сияқты құрылысшыларды жігерлендіріңіз. Тиімді көшбасшылар шынайы оптимизмнің күшін түсінеді - бұл мақсат-аянды сенімді ететін оптимизм.

Нехемия сияқты, соңына дейін шыдаңыз және ешқашан берілмеңіз. Соңына дейін жеткізу өте маңызды. Көбінесе бұл жылдар бойы адал табандылықты қажет етеді.

Жаяу серуендеуде ешқандай қуаныш жоқ, бірақ бұл біздің барлық тұрақты және төзімді қасиеттеріміздің сынағы. «Жүру және есінен танып қалмау» - бұл күш өлшемі ретінде мүмкін болатын ең үлкен созылу... Біз физикалық немесе эмоционалды түрде денсаулығымыз нашарлағанда, біз әрқашан өмірден қызықты нәрселерді іздейміз. Біздің физикалық өмірімізде бұл біздің Киелі Рухтың жұмысын жалған жасауымызға әкеледі; эмоционалды өмірімізде ол құмарлықтарда адасуымызға және төменге кетуімізге әкеледі; ал рухани өмірімізде «қырандардай қанатты» (Ишая 40:31) биікке көтерілуді қаласақ, бұл рухани болмысымыздың жойылуына әкеледі.⁴⁶

Уильям Кэри: «Мен талмай еңбек ете аламын. Мен кез келген істе табанды болып қала аламын. Осы үшін мен бәріне қарыздармын». Ол көп жылғы еңбекті талап еткен ұлы мақсаттарға қол жеткізді.

Қорытынды

Нехемияны ешкім басшы болады деп күткен жоқ. Бірақ мүмкін емес қиындықтарға қарамастан, ол қабылдау, дұға ету, жоспарлау, әрекет ету және табандылық арқылы

⁴⁶ Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest* (July 20 entry). Accessed from <https://utmost.org/dependent-on-god%E2%80%99s-presence/> on March 14, 2020.

Иерусалим қабырғаларын небәрі 52 күнде бітірді! Бұл оның мұрасына айналды. Сіз қандай мұра қалдырасыз?

Ұсынылатын ресурстар

Кітаптар:

Blanchard, Ken and Phil Hodges. *The Servant Leader*. Nashville: Thomas Nelson, 2003.

Blanchard, Ken and Mark Miller. *The Secret: What Great Leaders Know and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001.

Collins, Jim and Morten Hansen. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperBusiness, 2011.

Collins, Jim and Jerry Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 2004.

Covey, Stephen. *7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations of Steven Covey*. New York: KMS Publishing, 2011.

Covey, Stephen. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press, 2006.

Maxwell, John. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson, 2005.

Maxwell, John. *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team*. New York: HarperCollins Leadership, 2001.

Maxwell, John. *21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson, 1998.

Mohler, Albert. *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters*. Bloomington: Bethany House Publishers, 2012.

Smith, Mark and Larry Lindsay. *Leading Change in Your World*. Marion: Triangle Publishing, 2008.

Онлайн Ресурстар:

HowWeLead.org және KenBlanchard.com Кен Бланчардтың ресурстары бар сайттар.

Кен Бланчардтан және Джон Максвелден YouTube.com –да видеолар қолжетімді.

JohnMaxwell.com сайтында видео ресурстарды, соның ішінде күнделікті тегін видеоларды таба аласыз.

Тапсырмаларды бағалау кестесі

Студенттің аты _____

Әрбір тапсырма орындалғанда, өзіңіздің инициалдарыңызды жазыңыз. Shepherds Global Classroom сертификатын алу үшін барлық тапсырмалар сәтті орындалуы керек.

Сабақ	Бес қорытынды мәлімдеме	Тапсырма (1)	Тапсырма (2)	Тапсырма (3)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Shepherds Global Classroom сертификатына өтініш

Shepherds Global Classroom-дан оқуды аяқтау туралы сертификатқа өтінішті www.shepherdsglobal.org сайтында толтыруға болады. Сертификаттар SGC президентінен студенттердің атынан өтінішті толтырған жетекшілер мен фасилитаторларға электронды түрде беріледі.

Мәсіхке бағытталған. Оқыту. Барлық жерде.



[SHEPHERDSGLOBAL.ORG](https://shepherdsglobal.org)