

# YETAKCHILIK XIZMATI

Dr. Stephen Gibson



Mualliflik huquqi. Umumjahon Cho‘ponlar Sinfi ©2019  
Ikkinchi nashr.

Barcha huquqlar himoyalangan. Test sahifalaridan tashqari, ushbu kitobning biron bir qismini Umumjahon Cho‘ponlar Sinfining (UCS) yozma ruxsatisiz elektron, mexanik, nusxa ko‘chirish, yozib olish yoki boshqa usullar bilan ko‘paytirish yoki har qanday shaklda tarqatish mumkin emas. Ingliz tilidagi UCS o‘quv dasturimizni har bir harid qilingani bizga ushbu o‘quv dasturini tarjima qilish va butun dunyo bo‘ylab masihiy yetakchilarga tarqatish imkonini beradi. UCS bilan bog‘lanish yoki ushbu ajoyib kursni moddiy qo‘llab quvvatlash uchun quyidagi saytga tashrif buyuring: [www.shepherdsglobal.org](http://www.shepherdsglobal.org).

Muqaddas Kitobdan olingan parchalarning barchasi agar, boshqacha ko‘rsatilmagan bo‘lsa, King James Version tarjimasidan olingan. (The Holy Bible, English Standard Version®), mualliflik huquqi © 2001 Crossway, Xushxabar Nashriyot xizmati. Ruxsati bilan ishlatildi. Barcha huquqlar himoyalangan.

Muqova dizayneri-Sheyne Myuir.  
G‘oya dizayni: Brandon Hilligos

# MUNDARIJA

<b>KURS HAQIDA QISQACHA MA'LUMOT</b>	<b>5</b>
<b>1. YETAKCHILIKNI TA'RIFLASH</b>	<b>7</b>
<b>2. YETAKCHILAR UCHUN MUQADDAS KITOB MALAKALARI</b>	<b>15</b>
<b>3. YETAKCHILIKNING MUHIMLIGI</b>	<b>25</b>
<b>4. YETAKCHINING SHAKLLANISHI</b>	<b>33</b>
<b>5. XIZMATCHI YETAKCHILIK</b>	<b>41</b>
<b>6. FE'L-ATVORGASOSLANGAN YETAKCHILIK</b>	<b>51</b>
<b>7. SHAXSIY USTUVORLIKLAR</b>	<b>59</b>
<b>8. YETAKCHILIK DARAJASI</b>	<b>69</b>
<b>9. ALOQA VA JALB QILISH</b>	<b>79</b>
<b>10. GURUHNI SHAKLLANTIRISH</b>	<b>89</b>
<b>11. MAQSADGA EGA BO'LGAN XIZMAT</b>	<b>97</b>
<b>12. YETAKCHILIKDAGI O'ZGARISHLAR</b>	<b>107</b>
<b>13. YETAKCHILARNI RIVOJLANTIRISH</b>	<b>117</b>
<b>14. MADANIYATLARNING O'ZARO KESISHISHI</b>	<b>127</b>
<b>15. IJROGA NISBATAN JAVOB</b>	<b>135</b>
<b>16. OMMAVIY NUTQ</b>	<b>143</b>
<b>17. SHAXSIY MASALALAR: V PUL, VAQT VA KIYIM</b>	<b>151</b>
<b>MAQSADNI SHAKLLANTIRISH: XIZMATNI KO'PAYTIRISH JARAYONI</b>	<b>163</b>
<b>TAVSIYA ETILGAN QO'LLANMALAR</b>	<b>169</b>
<b>TOPSHIRIQLARNI YOZIB OLIH</b>	<b>171</b>
<b>MUQADDAS BITIKLAR KELITIRILDI</b>	<b>172</b>
<b>KO'RSATQICH</b>	<b>174</b>



# KURS HAQIDA QISQACHA MA'LUMOT

## KURS TAVSIFI

Ushbu kurs masihiy xizmatchi yetakchilari uchun maxsus mo'ljallangan, lekin har qanday yetakchilik roliga tegishli bo'lgan qoidalaridan foydalaniladi. Bu nima uchun ishonch yetakchilikning asosi ekanligini ko'rsatadi. Iqtidorli yetakchi rasmiy lavozimni egallashdan oldin o'zining qobiliyatlari va fe'l-atvorini qanday rivojlantirishni va uning ta'sirini oshirishni, o'rganadi. Yetakchilar o'z tashkilotining qadriyatlarini aniqlashni, maqsadlar qo'yishni, qo'yilgan maqsadlar bilan, bo'lishishni, ularni amalga oshirish usullarini rejalashtirishni, amaliy harakat qilishni va erishilgan yutuqlarni boshdan kechirish jarayonida o'z tashkilotlarini qanday boshqarishni o'rganadilar.

## KURS MAQSADLARI

1. Yetakchilikni shaxsiy ta'sir o'tkazish sifatida, ta'riflash.
2. Ishonchni yetakchilikning asosi sifatida tan olish.
3. Yetakchilar uchun Muqaddas Kitob malakalarini o'rganish.
4. O'z boshqaruvidagi odamlarning manfaati uchun yetakchilik qilish.
5. Muvaffaqiyatga erishish uchun shaxsiy ustuvorliklarni boshqarish.
6. Odamlar o'zlarining oldiga qoyilgan maqsadlari sari to'liq intilishlari uchun ularga dalda berish.
7. Guruhni rivojlantirishga va boshqarishga tayyorgarlik ko'rish.
8. Tashkilotning maqsadlari va usullarini rejalashtirish.
9. Yetakchilikning madaniy istiqbollarini tushunish.
10. Nutq, vaqt, pul va kiyinishga oid tartib qoidalarga rioya qilish.

## SINF YETAKCHILARI UCHUN TUSHUNTIRISHLAR VA KO'RSATMALAR

Kurs davomida sinf yetakchilari uchun berilgan eslatmalar darsning alohida qismlariga berilgan ko'rsatmalarni o'z ichiga oladi. *Ular kursiv bilan yozilgan.*

**Munozara savollari va sinfda bajariladigan vazifalar** » shunday ko'rsatkich belgi bilan belgilangan. Sinf yetakchisi munozara savollarini berishi va talabalarga javobni muhokama qilishlari uchun vaqt berishi kerak. Agar har safar o'sha bitta talaba birinchi bo'lib javob bersa yoki ba'zi talabalar javob bermasa, yetakchi savolni kimgadir shaxsan yo'naltirishi mumkin, masalan: "Aziz, siz bu savolga qanday javob bergan bo'lardingiz?"

**Kursda** Muqaddas Kitobdagi oyatlardan foydalaniladi. Sinf bir parchani birgalikda o'qishi kerak bo'lganda, bu ko'rsatmalarda aytiladi. Masalan: Talabalardan biri Rimliklar

6 guruh uchun o‘qib bersin. Boshqa hollarda, Muqaddas Kitobdan havolalar qavslar ichida keltirilgan. Masalan: (1 Korinfliklar 12:15). Ushbu havolalar matndagi bayonotlarni qo‘llab quvvatlaydi. Har doim ham qavs ichidagi parchalarni o‘qish shart emas.

Vahti-vaqti bilan **tarixiy yetakchilarning so‘zlaridan parchalar** keltiriladi. Guruh darsning o‘sha qismiga kelganda, guruh yetakchisi talabalardan biriga berilgan parchani o‘qishni va tushuntirib berishini so‘rashi mumkin. Biz bu yetakchilarning qilganlari va o‘rgatganlarining barchasiga qo‘shila olmasligimiz ham mumkin, lekin biz ularning misollaridan saboq olsak bo‘ladi.

Har bir dars topshiriqlar bilan yakunlanadi. **Topshiriqlar** keyingi darsdan oldin bajarilishi va topshirilishi kerak. Agar talaba topshiriqni bajara olmasa, uni keyinroq bajarishi mumkin. Biroq, o‘quvchilar darslarni yaxshiroq o‘zlashtirishlari uchun, yetakchi ularga jadvalga rioya qilishlarini aytishi kerak. Har bir darsning 3-chi topshirig‘i - darsdagi ma’lum fikrlarni yodlab olishdir.

Har bir darsning boshida guruh yetakchisi oldingi darsda berilgan yozma topshiriqlarni yig‘ib olishi kerak. Yetakchi, guruh muhokamasi uchun 1-chi topshiriqda yozilgan ba’zi bo‘limlarni tanlashi mumkin. Shuningdek, har bir darsning boshida, har bir talaba oldingi darsda berilgan 3-chi topshiriqning mazmunini xotiradan yozishi kerak. Shundan so‘ng sinf, bu yod olingan bayonotlarni qisqacha muhokama qilib, ularning ahamiyatini hamma tushunganligiga ishonch hosil qilishlari kerak.

Agar talaba **Umumjahon Cho‘ponlar Sinfidan sertifikat olishni** xohlasa, u mashg‘ulotlarga qatnashishi va topshiriqlarni bajarishi kerak. Kursning ohirida bajarilgan topshiriqlarni yozib olish uchun anketa beriladi.

Kursning maqsadlaridan biri talabalarni o‘qituvchilikka tayyorlashdir. Sinf yetakchisi, talabalarga o‘qituvchilik qobiliyatlarini rivojlantirish imkoniyatini berishi kerak. Misol uchun, Sinf yetakchisi vaqti-vaqti bilan talabaga darsning kichik qismini olib borishiga ruxsat berishi kerak.

17-chi darsdan so‘ng “Maqsadni amalga oshirish” deb nomlangan va’z keladi. Yetakchilik haqidagi bu va’z kursning istalgan vaqtida qo‘llanilishi mumkin va jamoatlarda va’z qilish yoki yetakchi guruhlariga ta’lim berish uchun ishlatilishi mumkin.

## 1-CHI DARS

# YETAKCHILIKNI TA'RIFLASH

## KIRISH

Bir guruh o'g'il bolalar birgalikda o'ynaypti. Umid shunday deydi: "Hey, kelinglar futbol o'ynaylik." Uning gapirganini hech kim payqamagan ko'rinadi. Keyin Murod: "Aziz, borib tayoqlarni olib kel va biz askarlardek o'ynaymiz", deydi. Aziz tayoqlarni olib keldi va o'g'il bolalar tez orada askarlar o'yinini tashkil qilishdi.

- » Ushbu guruhning yetakchisi kim, Umidmi yoki Murodmi? Yetakchi degani o'zi nima? Nima uchun biz, yetakchilik hokimiyat mavqeini anglatishi shart emas, deb aytishimiz mumkin?

## YETAKCHILIKNING TA'RIFLANISHI

Ba'zan vakolatga ega bo'lgan shaxs, aslida, boshqaruvchi shaxs emas. Ba'zida esa rasmiy mansabda bo'lmagan odamga, odamlar ergashadilar. Bu, yetakchilik lavozimdan ham yuqoriroq ma'noni anglatadi degani.

**Yetakchi - bu odamlar ergashadigan shaxsdir.**

**Yetakchilik-bu ta'sir o'tkazmoq.**

Har qanday vaqtda, siz boshqalarning shaxsiy hayotidagi yoki ish faoliyatidagi maqsadlariga erishish yo'lidagi fikrlari va harakatlariga ta'sir o'tkazishga harakat qilayotgan bo'lsangiz, siz yetakchilik qilayotgan bo'lasiz.<sup>1</sup>

## BA'ZI UMUMIY VAZIYATLAR

Zavod boshqaruvchisi yangi siyosatni e'lon qiladi. U ketishi bilan, ishchilardan biri boshqalarga aslida nima qilishlarini aytadi.

Bir guruh odamlar avtobusda birga sayohat qilishmoqda. Avtobus buzildi. Bir kishi boshqa transport turini tashkillashtirish uchun tashqariga chiqadi.

Cho'pon jamoat a'zolarining bir guruhiga jamoat nima qilish kerakligini tushuntiradi. Guruh a'zolari tinglashadi, lekin aniq javob bermaydilar. Ular hali u yerda bo'lmagan ma'lum bir odamning kelishini va ularga nima qilishlarini aytishini kutishmoqda.

---

1 Ken Blanchard va Fil Hodges, "Xizmatchi Yetakchi: Yuragingizni, boshingizni, qo'llaringizni va odatlaringizni o'zgartiring" (Nashville: Tomas Nelson, 2003), 10

Ushbu holatlarning har birida yetakchi kim? Boshqa odamlar uning ortidan ergashishni o'zlari tanlagan shaxsdir.

Biz yetakchilikni aniqlayapmiz. Biz hali yaxshi yetakchi yoki uzoq muddatda samarali bo'lgan yetakchi kim ekanligini aniqlaganimiz yoq. Yetakchining harakati to'g'ri yoki noto'g'ri bo'lishi va yaxshi yoki yomon natijalarga olib kelishi mumkin. Yetakchi bu odamlar uning ortidan tezda ergashib ketadigan shaxs bo'lishi mumkin, lekin u ularning umidlarini oqlaydigan shaxs bo'lmasligi ham mumkin. Ehtimol, u ko'pincha yangi izdoshlarni jalb qilar, lekin tez orada ularni yo'qotishi ham mumkin.

Agar biror kishi qat'iy harakatlar qilsa va odamlar unga ergashsa, u o'sha paytda yetakchi hisoblanadi. Odam ayrim paytda yetakchi bo'la olishi mumkin, boshqa paytda esa, yo'q. U ma'lum vaziyatlarda yetakchilik qilishi mumkin, boshqalarida esa maxsus qobiliyatlari tufayli yetakchilik qila olmaydi.

Agar biz yetakchilikni ta'sir o'tkazish deb ta'riflasak Iso hamma zamonlarning eng buyuk yetakchisi bo'lgan. Uning ta'limotiga millionlab odamlar amal qilishadi. Butun dunyoda Uning amrlariga bo'ysunish maqsadida muassasalar mavjud.

Iso yetakchilikni xizmat sifatida ta'riflagan (Matto 20:25-28). Bu ta'rifga ko'ra, Iso barcha zamonlarning eng buyuk Yetakchisi bo'lgan, chunki u najot berish orqali barcha odamlarga eng katta xizmatni ko'rsatgan.

## YETAKCHILIK – LAVOZIMDAN YUQORIQ

**Rasmiy lavozim sizga hokimiyatni amalga oshirish huquqini beradi, lekin lavozim sizni o'z-o'zidan yetakchi qilib qo'ymaydi.**

Qandaydir lavozimga ega bo'lganingiz uchun o'zingizni yetakchi deb hisoblamang, ayniqsa siz yetakchilik qilmoqchi bo'lgan odamlar sizni bu lavozimga qo'ymagan bo'lsa. Lavozim faqat yetakchilik uchun eshikdir. Lavozim sizga yetakchi bo'lish imkoniyatini beradi. Lavozimning o'zi sizni yetakchi qilmaydi.

- » Ushbu bayonotni tushuntiring: “Lavozim faqat yetakchilik uchun eshikdir.”

Biror kishi o'zi yetakchilik qilayotgan odamlarga “Men boshliqman” yoki “Men jamoat cho'poniman” deb aytsa, u bunday bayonotni tez-tez takrorlashining sababi odamlar uning hokimiyatini qabul qilmayotganliklaridandir. Uning lavozimi bor, lekin odamlar unga ergashmaydilar. U o'z mavqeini o'rnatishga harakat qilmoqda, chunki uning ta'sir o'tkazishi yetarlicha kuchli emas.

- » “Siz hech qachon odamlarga ularning rahbari ekanligingizni eslatmasligingiz kerak”, bu gapning ma'nosi nimada?

Isroilda shoh paydo bo'lishidan oldin Shomuil yetakchi payg'ambar va ruhoniy edi. U xalq uchun hakam bo'lib xizmat qildi. Uning farzandlari uning solih namunasiga ergashmadilar; Shomuil qarib qolgach, xalq uning oldiga shoh berishini so'rash uchun



keldi (1 Shoh 8:5).

Biz Shomuilning ta'sirini shundan ko'ramizki, xalq faqat u shoh tayinlashi mumkinligini bilar edi. Ular boshqa yo'l bilan podshoh tayinlashga harakat qilmadilar. U ularga Shoulni aytganida, hamma ham Shoulni qabul qilmadi, lekin boshqa birovni shoh qilib tayinlashga yetarli ta'sirga ega bo'lgan, hech kim yo'q edi.

Shomuilning ta'siri uninbutun hayoti davomida donoligi va fe'l-atvorini namoyon etganiga asoslangan. Xalq Shomuilning o'g'illarini rad etdi, chunki o'g'illarida Shomuilning fe'l-atvori yo'q edi. Hech qanday qobiliyat yaxshi fe'l-atvorning o'rnini bosa olmaydi.

## YETAKCHILIK MAHSULDORLIKDAN YUQORIROQ

Ish bajaruvchi ya'ni ishchi – bu yaxshi ishlaydigan va o'z harakatlari bilan maqsadlariga erishadigan odam. Ishchi qimmatlidir. Har bir tashkilot o'z ishchilariga bog'liq.

Yetakchi – bu boshqalar birgalikda ishlashi uchun, ularga nima ta'sir qilishi mumkinligi haqida o'ylaydigan shaxs. Agar yetakchi ko'p vaqtini ishchi bo'lishga sarflasa, u yetakchilikdagi javobgarligini to'liq bajara olmaydi. Uning vazifasi nafaqat yaxshi ish qilish, balki boshqalarni birgalikda yaxshi ishlar qilishga yetaklashdir.

**“Eng buyuk yetakchi, eng buyuk ishlarni qiladigan shaxs bo'lishi shart emas. U odamlarni eng buyuk ishlarni qilishga yetaklaydigan shaxsdir.”**

**- Ronald Reygan**

ISH BAJARUVCHILAR	YETAKCHILAR
Ishchi o'z ishi uchun mas'uliyatni his qiladi.	Yetakchi boshqalar qilayotgan ishi uchun javobgarlikni his qiladi, chunki ularga u ta'sir o'tkazishi mumkinligini biladi.
Ishchi vazifani bajarish uchun bor kuchini sarflaydi.	Yetakchi vazifani bajarish uchun o'zining va boshqalarning sa'y-harakatlarini birlashtiradi.
Ishchi o'z yutuqlarini doimiy ravishda oshirib boradi.	Yetakchi guruh bilan birgalikda o'z yutuqlarini ko'paytiradi.

Agar siz tashkilotingiz tomonidan bajariladigan ishlarning ko'pini bajarayotgan bo'lsangiz, u holda siz yetakchilikdagi javobgarliklaringizni yetarli darajada bajara olmaysiz. Agar siz doimo tashkilotning vazifalarini bajarish bilan band bo'lsangiz, siz

yetakchilik qila olmaysiz.

- » Ish faoliyatingiz va maqsadlaringizni ko‘rib chiqing. Sizda ishchining qanday xususiyatlari bor? Sizda yetakchining qanday xususiyatlari bor?

Ko‘pchilik, yetakchi o‘z vaqtini qanday o‘tkazishini tushunmaydi. Agar u katta tashkilotni boshqarsa, unda u bir nechta aniq vazifalarga ega bo‘lishi mumkin.

Misol uchun, yirik biznesning bosh ish boshqaruvchisini tasavvur qiling. U ishchilarning ko‘pini ishga olish bilan band bo‘lmaydi, chunki u bu vazifani kimgadir topshiradi. U mexanizmlarni boshqarmaydi. U xom-ashyolar sotib olmaydi. U binoni ta‘mirlash bilan, shug‘ullanmaydi. U mahsulotlarni sotmaydi. Ko‘pchilik uchun u faqat aylanib yuradigan, telefon qo‘ng‘iroqlariga javob beradigan va uchrashuvlar o‘tkazadigan odamdek ko‘rinishi mumkin. Agar u bir necha kunga korxonani tark etsa, korxonada usiz ham yaxshi ishlashda davom etadi.

Biroq, bosh ish boshqaruvchi - barcha jarayonlar bir-biri bilan qanday bog‘liqligini ko‘ra oladigan shaxsdir. U bo‘lim rahbarlarini o‘z lavozimlariga qo‘yadi va ularning o‘z ishlarini bajarishga qodirligiga ishonch hosil qiladi. U korxonaning umumiy sifatini saqlab qoladi va har bir xodimga nima muhimligini tushunishida yordam beradi. U izchil natijalar beradigan tizimlarni ishlab chiqadi. U biznes madaniyatini shakllantiradi. U bo‘lmasa biznes, oxir oqibat qulab tushadi.

Kichik tashkilotda, rahbar nima qilish kerak bo‘lsa hamma narsani qilishga tayyor bo‘lishi kerak. Biroq, u har doim o‘rganishga moyil, mas‘uliyatli va ishlashga xohishi bor bo‘lgan odamlarni izlashi kerak.

O‘zgaruvchan tashkilotda odamlar o‘zgarishlarni tushunishlariga ishonch hosil qilish uchun, har bir bo‘lim ishiga yetakchi jalb qilinishi kerak bo‘lishi mumkin. Biroq, uning doimiy ishtirokisiz bo‘limlarni boshqarish uchun, u odamlarni rivojlantirishi kerak.

Jamoat cho‘poni o‘z jamoat a‘zolarining ehtiyojlariga qarab xizmat qilishga tayyor bo‘lishi va hech qanday vazifani o‘z lavozimi uchun juda past deb hisoblamasligi kerak. Biroq, u boshqalarni ham, mas‘uliyatni o‘z zimmlariga olishga va jamoat dasturlarini olib borishga undashi kerak. Agar jamoat cho‘poni buni qilmasa, xizmat shaxsan o‘zi bajara oladigan ishdan nariga rivojlanmaydi.

- » Yetakchining “yetakchilik qilishi uchun juda band bo‘lishi” nimani anglatadi?

## YETAKCHINING XUSUSIYATLARI

Biz, yetakchilikni asosiy ya‘ni ta‘sir o‘tkazish ko‘rinishini ta‘rifladik. Odamlar kimning ortidan ergashsalar o‘sha odam yetakchidir. Biroq, agar u odam guruh yoki tashkilot rahbari bo‘lishni davom ettirsa, kamida yana boshqa to‘rtta xususiyatlar mavjud.

### **1. Yetakchida hokimiyat bor.**

Hokimiyat degani, boshqa odamlarning ixtiyoriy yoki beixtiyor ravishda uning irodasiga bo'ysunishini anglatadi. Odamlar unga ixtiyoriy ravishda ergashgan odam ko'proq kuchga ega, chunki bo'ysunishga majbur bo'lgan odamlar imkon qadar kamroq harakat qiladilar. Maqsadga erishish uchun ular o'zlarining qobiliyatlari va tasavvurlaridan foydalanmaydilar.

### **2. Yetakchida javobgarlik bor.**

U guruh muvaffaqiyati uchun zarur bo'lgan bilim, qobiliyat va usullarga ega bo'lishi kutilada. Agar guruh muvaffaqiyatga erisha olmasa, yetakchi aybdor bo'ladi. Yetakchi muvaffaqiyatsizliklar uchun o'zini oqlab va boshqalarni ayblaydigan odam bo'lmasligi kerak. U natijalar tufayli ayblanmaslik bahonasi bilan boshqalar qaror qabul qilishlarini xohlaydigan odam bo'la olmaydi.

Pilat Yahudiyaning Rim hokimi edi. U boshqarish va inqiloblarni to'xtatish uchun tayinlangan. O'zining hukmronligi davrida Pilat xatolarga yo'l qo'ydi. U Rim uning boshqaruvini ma'qullamasligidan xavotirda edi.

Isoni isyonchi deb ayblashganda, Pilat Isoning aybdor ekanligiga ishonmadi. Biroq, Pilat inqilobchini qatl qilmagani uchun Yahudiy rahbarlari u haqida Qaysarga xabar berishlarini ta'kidladilar. (Yuhanno 19:12)

U haqida agar Rimga xabar berilsa, u jiddiy muammoga duch kelishini Pilat bilar edi. Shunday qilib u begunoh odamni qatl etilishiga ruxsat berishga qaror qildi.

Pilat bu uning qarori ekanligini inkor etishga urindi. U aybdor emasligining belgisi sifatida yahudiy rahbarlari oldida qo'llarini yuvdi.

Yetakchi qabul qilishi kerak bo'lgan qarorlar uchun boshqalarni ayblay olmaydi. Agar u boshqalarga uning o'zi qabul qilishi kerak bo'lgan qarorini qabul qilishlariga imkon bersa, o'shanda ham u aybdor hisoblanadi.

Yetakchi deyarli har bir aniq mas'uliyatni boshqalarga topshirishi mumkin, lekin u tashkilotning muvaffaqiyati uchun yakuniy mas'uliyatni topshira olmaydi. Agar tashkilot muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, u boshqalarni ayblay olmaydi. Tashkilotdagi har bir bo'lim uchun yakuniy javobgarlik yetakchining zimmasida.

Bir jamoat cho'poni jamoatdagi musiqa uslubi haqida ko'p shikoyatlar oldi. Uning so'zlariga ko'ra, bu uning aybi emas, chunki musiqa tanlovi hamdu sanoni olib boradigan odamning mas'uliyatidir. U mas'uliyatni inkor etishi noto'g'ri edi, chunki hamdu sanoni boshqaradigan odamni boshqarish uning mas'uliyati edi.

### **3. Yetakchi o'zi boshqaradigan odamlar oldida javobgardir.**

Uning yetakchiligi ko'pchilikning qo'llab-quvvatlashiga bog'liq. Agar uning yetakchiligi

yaxshi natijalarga olib kelmasa, u o'z ta'sirini yo'qotadi. U o'z mavqeini saqlab qolgan taqdirda ham, odamlar boshqa birovga ergashayotgan bo'lishi mumkin.

- » Yetakchi hokimiyatdan foydalansa-yu, lekin mas'uliyatli yoki javobgar bo'lishga harakat qilmasa nima bo'ladi?

#### **4. Yetakchi keng istiqbolga ega.**

U kichik g'alabalar yoki mag'lubiyatlar uni asosiy maqsaddan chalg'itishiga yo'l qo'ymaydi. U o'zini umidsizlikka tushishiga, yo'l qo'ymaydi. U qurbonlik qilishga qodir. Agar u juda mag'rur yoki o'ziga ishonchsiz bo'lib, qurbonlik qila olmasa, u katta yutuqlarga erishishda davom eta olmaydi.

Bir xalq bosqinchi qo'shından o'zini himoya qilardi. Shoh ko'p yillar davomida hukmronlik qildi va xalqi uni sevib, unga ishondi. U bosqinchi qo'shin generalidan xabar oldi. General shohga, u uch o'g'li bilan kelib, general va uning uch askari bilan shaxsan jang qilishini taklif qildi. Generalning aytishicha, agar shoh bu chaqiruvni qabul qilmasa, u qo'rqoqdir.

Shoh, agar chaqiruvni qabul qilmasa, kamsitilishi mumkinligini his qildi. U o'zining jasoratini isbotlashi kerak, deb o'yladi. U va uning o'g'illari ko'prik ustida jang qilish uchun dushman bilan to'qnashishdi. Jangda shoh va uning o'g'illari o'ldirildi. Xalq yetakchisiz qolib, bosqinchilar tomonidan bosib olindi.

Asirga olingan xalqdan chiqqan bir shoir shohdan ayrilgani va erkinlikdan mahrum bo'lgani uchun qayg'urdi. U podshohning mag'rurlik bilan boshqarilishi, noto'g'ri ekanligini aytdi. Shoh o'z g'ururi uchun butun xalqni xavf ostiga qo'yishga haqqi yoq edi. Shohning vazifasi, xalqni boshqarish edi. U shaxsan jang qilish uchun borganida, u rahbarlik mas'uliyatini qoldirdi.

- » Shoirning bu podshohni nohaq deyishi to'g'ri bo'lganmi?

*Taballaringizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering. Bu savolga barcha talaballar javob berishlari shart emas. Talabaga bosim o'tkazmang, uni shaxsiy savollarga javob berishga majbur qilmang. 2-chi topshiriq ularga ko'proq fikr yuritish va o'z fikrlarini yozish imkoniyatini beradi.*

## **BESHTA QISQA XULOSA**

1. Yetakchi – bu boshqalar ergashadigan shaxs.
2. Yetakchilik - bu ta'sir o'tkazmoq.
3. Lavozim yetakchilik uchun eshikdir.
4. Yetakchi shunchaki ishchi bo'la olmaydi.
5. Yetakchilik vakolat, mas'uliyat, javobgarlik, hisobot bera olishlik va keng fikrlashni talab qiladi.

## 1-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 1-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.
4. Keyingi mashg'ulotimizdan oldin 1 Timo'tiy 3:1-13, Titus 1:5-11 va Havoriylar 6:1-6 o'qing. Yetakchilik xizmatining malakasiga oid kuzatishlaringizni yozing.



## 2-CHI DARS

# YETAKCHILAR UCHUN MUQADDAS KITOB MALAKALARI

### KIRISH

Ba'zi odamlar, biz hammamiz Xudo uchun birdek muhim bo'lganimiz sababli, jamoatda hech kim boshqalar ustidan hokimiyatga ega bo'lmasligi kerak, deb hisoblashadi. Ko'p odamlar yetakchilikni tan olishlarini aytishadi, lekin ular o'zini har qanday ruhiy hokimiyatdan ozod bo'lgandek tutishadi.

- » Muqaddas Kitobda jamoatda hokimiyat bo'lishi kerakligini o'rgatadimi? Misollar keltiring.

Muqaddas Kitob ko'p joylarda jamoat yetakchiligini eslatib o'tadi.<sup>2</sup> (Ba'zi misollar: Ibroniylar 13:7, 17; Titus 1:5; Rimliklar 12:8; 1 Korinfliklar 14:40; va 1 Timo'tiy 5:17).

Yetakchilikni ta'sir o'tkazish sifatida ta'riflash bizga jamoatdagi yetakchilik rollarini ko'rishga yordam beradi. Jamoatni o'z maqsadlari sari yetaklash uchun yetakchilarni chaqirilishini va ularga vakolat berilishini ta'minlashda, Xudo tomonidan aniq vazifalar berilgan.

- » Talabalardan biri Efesliklar 4:11-12 guruh uchun o'qib bersin.

Barcha xizmat vazifalarini ham ushbu ro'yxatdagi maxsus chaqiruvlar bilan aniqlab bo'lmaydi. Masalan musiqachi yoki hamdusano yetakchisi bu ro'yxatga kiritilmagan. Biroq, yetakchilik xizmatining har bir roli jamoatning o'z maqsadlarini amalga oshirishda yordam berishga qaratilgan bo'lishi kerak.

---

**“Men Xudodan  
menga yordam  
berishni so'radim,  
keyin Unga yordam  
bera olamanmi,  
deb so'radim. Oxir  
oqibat, men Undan  
O'z ishini men orqali  
bajarishini so'radim”.**

**J. Hadson Teylor**

---

---

<sup>2</sup> Agar guruhda kimdir jamoatdagi yetakchilik zarur emas yoki Muqaddas Kitobga asoslangan emas deb bahslashsa, guruh qavslar ichida ko'rsatilgan Muqaddas bitiklarni ko'rib chiqishi mumkin. Bu masala bo'yicha ko'p vaqt sarflamang.

Yetakchilik vazifalari voizlik qilish, ta'lim berish va xushxabar tarqatish bilan chegaralanmaydi. Jamoatning mas'uliyati bulardan ko'ra kengroqdir. Jamoat a'zolari ham amaliy ehtiyojlarni qondirish uchun birgalikda harakat qiladilar. Odamlarga bog'dorchilik uchun asbob uskunalar ulashishga mas'ul kishi ham jamoatning maqsadini amalga oshirishga yordam beradi. Jamoatning mas'uliyati jamoat binosida sodir bo'layotgan voqealardan tashqarida ham ko'plab yetakchilik rollarini talab qiladi.

## YETAKCHILIK LAVOZIMIGA TANLASHNING QIYINCHILIKLARI

Ushbu darsda biz o'rganadigan oyat, ayniqsa jamoat cho'ponlari va xizmatchilarga tegishlidir. Biroq, malakalarning aksariyati qobiliyat haqida emas, balki fe'l-atvor haqidadir. Barcha masihiylar bu yerda tasvirlangan fe'l-atvorga ega bo'lishlari kerak. Yetakchilar bunday fe'l-atvorga ega bo'lsalar, yanada samaraliroq bo'ladilar. Fe'l-atvorning har bir sifatini ko'rib chiqar ekansiz, bularga ega bo'lgan odamning boshqalarga ta'sir o'tkaza olishiga bular qanday hissa qo'shishi mumkinligini o'ylab ko'ring.

Havoriy Pavlus yangi imonlilar guruhlarini shakllangan joylarda yangi jamoatlar uchun yetakchilarni tayinladi (Havoriylar 14:23). Ushbu yangi cho'ponlarning aksariyati yaqinda imonga kelganlardan edi. Shubhasiz, ular bu talablarga to'liq javob bermadilar, lekin Pavlus qo'l ostida bo'lgan eng yaxshi yetakchilarni tayinladi. Ular rivojlanish qobiliyatiga ega bo'lgan odamlar edi. Xudo, Masihga va xizmatga bag'ishlangan odamdan foydalanishi mumkin, hatto uning barcha fazilatlarini to'liq rivojlanmagan bo'lsa ham.

Bizda cho'ponlar va jamoat xizmatchilarining malakasi haqida ikkita parcha bor. Ular Timo'tiy va Titus uchun havoriy Pavlus tomonidan yozilgan. Timo'tiy Efes jamoatlarini, Titus esa Kritdagi jamoatlarni boshqargan. Ular har bir mahalliy jamoatlar uchun cho'ponlarni tayinlashlari kerak edi.

- » Talabalardan biri 1 Timo'tiy 3:1-7 guruh uchun o'qib bersin.

## CHO'PONLARNING MALAKASI

### 1. Benuqson

Cho'pon noto'g'ri ish qilganlikda ayblanmasligi kerak. Agar cho'pon o'zi to'g'ri ish qilmasa, boshqalarni to'g'ri yo'lga boshlay olmaydi. Cho'pon ma'lum bir vaqt davomida izchil masihiy hayotini boshqalarga ko'rsatgan shaxs bo'lishi kerak. Jamoat unga, jamiyatda u yaxshi guvoh bo'la olishiga ishonishi uchun bu zarurdir.

Jamot yaqinda asos solingan joyda, cho'pon o'zi ham yaqinda imonga kelgan bo'lishi mumkin. U yetuklikning barcha xususiyatlariga ega bo'lmasligi mumkin, lekin u Xudoga bag'ishlangan hayotni ko'rsatishi kerak. U xatolarni tan olishga va xatti-harakatlarini tuzatishga tayyor bo'lishi kerak.

Bir necha yil davomida Osiyodagi bir cho'pon orqali Rabbimiz bir qishloqda juda kuchli ishlar qildi. Muvaffaqiyat uni mag'rurlik va ruhiy beparvolik bilan vasvasaga soldi.



Bir kuni kechqurun bir yosh ayol uning mototsiklida u bilan birga minishni iltimos qildi. Bu unvasvasaga solishini, jamiyatdagi obro'siga putur yetkazishini u bilsa ham, nodonlarcha rozi bo'ldi. Uning xatti-harakatidan xabar topgan jamoat a'zolari, uning pokligiga ishonchini yo'qotdilar. Oxir-oqibat, u xizmatni tark etishga majbur bo'ldi. Xudoning inoyati bilan bu cho'pon Xudo oldida va u xafa qilgan odamlar oldida o'zini kamtar tutdi. U ruhiy ustozining tarbiysini qabul qildi. Asta-sekin ishonch qayta tiklandi va uning xizmatining samaradorligi oshdi.

» Agar yetakchiga ishonch bo'lmasa nima bo'ladi?

## 2. O'z xotiniga vafodor

Dunyoning ko'p mamlakatlarida ko'pxotinlilik odatiy holga aylangan. Xudoning rejasiga ko'ra, erkakning bir xotini bo'lishi kerak. Cho'ponlar bunda o'rnak bo'lishlari kerak. Bu talab, cho'ponning yaxshi er bo'lish uchun qo'lidan kelganicha harakat qilishi kerakligini anglatadi. U o'z xotiniga sodiq va mehribon bo'lishi kerak.

## 3. Mulohazali

Jamoat cho'ponini, o'z qo'ylarini qo'riqlaydigan cho'ponga qiyoslash mumkin. U o'zining jamoat a'zolarini himoyachisidir. U soxta ta'limotlardan va noto'g'ri ta'sirdan jamoatni himoya qilishi kerak. U o'z jamoat a'zolarini jamoatning ta'limotlarida xotirjam bo'lishlari uchun ta'lim berishi kerak. U odamlarni ruhiy xavfdan ogohlantirishga tayyor bo'lishi kerak. U jamoatda noto'g'ri ta'limotlar o'rgatilishiga yo'l qo'ymasligi kerak.

## 4. Vazmin

Cho'pon o'z xizmatiga jiddiy yondashishi kerak. U jahldor yoki his-tuyg'ularga berilib, tez qarorlar qabul qiladigan odam bo'lmasligi kerak. U muhim masalalarni xotirjamlik bilan ko'rib chiqishi kerak. U o'z fikrini shaxsiy tashvishlar, o'yin-kulgilar yoki vasvasalar bilan xizmatdan chalg'itishga yo'l qo'ymasligi kerak.

## 5. Odobli

Jamoat cho'poni o'zini odobli tutishi kerak. U o'zini noto'g'ri tutmasligi kerak. Uning xatti-harakatlari u o'zi o'rgatayotgan xudojo'ylik talablariga mos kelishi kerak.

Cho'pon o'zi xizmat qilayotgan joyning urf-odatlarini hurmat qilishni o'rganishi kerak. Agar u kimnidir xafa qiladigan xatoga yo'l qo'yganini tushunsa, u kamtar bo'lishi va

---

**“Menga gunohdan boshqa hech narsadan qo'rqmaydigan va Xudodan boshqa hech narsa istamaydigan yuzlab va'zxonlarni bering... ular jahannam eshiklarini silkitib, yer yuzida Osmon Shohligini o'rnatadilar”.**

**- John Wesley**

---

kechirim so'rashi kerak.

## **6. Mehmondo'st**

Mehmondo'st bo'lish - sayohatga chiqqan, oziq-ovqat va tunab qolish uchun joyga muhtoj bo'lgan odamning ehtiyojlarini qondirish demakdir. Cho'pon boshqalarning ehtiyojlariga befarq bo'lmasligi kerak. U baham ko'rishga tayyor bo'lishi kerak. U hatto birinchi marta uchratgan odamlarga nisbatan ham muloyim va yordam berishga tayyor bo'lishi kerak.

» Nima uchun bu fazilat yetakchi uchun muhim?

## **7. Ta'lim berishga qobiliyatli**

Odamlar tushuna olishlari uchun cho'pon haqiqatni tushuntira bilishi kerak. U o'z bilimlarini oshirish uchun o'qish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishi kerak.

## **8. Mayxo'r emas**

Cho'pon o'zini sharob ta'siriga tushishga yo'l qo'ymasligi kerak. Uning xatti-harakati hech qachon spirtli ichimliklar ta'siri ostida bo'lgan odamnikiga o'xshamasligi kerak. Ushbu usul shunga o'xshash ta'sirga ega bo'lgan boshqa har qanday moddalarga nisbatan ham qo'llaniladi.

## **9. Janjalkash emas**

Cho'pon kuch ishlatish tahdidi bilan xohlagan narsasiga erishishga harakat qilmasligi kerak. Uni xafa qilgan odamni xafa qilishga tayyor bo'lmasligi kerak. (Shuningdek: 2 Timo'tiy 2:24-25 qarang.)

» Cho'ponning g'azabini ifodalashning to'g'ri yo'li qanday?

## **10. Pulparast emas**

Dunyodagi odamlar o'z foydasi uchun so'zlarini o'zgartiradilar. Advokatlar, sotuvchilar yoki siyosatchilar kabi ma'lum kasb egalari odamlarni mamnun qilish uchun haqiqatni o'zgartirib aytishga moyil. Cho'pon ham shunday vasvasaga tushishga moyil, chunki Xudoning Kalomidagi haqiqat hammaga ham yoqmaydi. Bu unga moliyaviy jihatdan foydali bo'ladimi yoki yo'qmi, cho'pon haqiqatga sodiq bo'lishi kerak.

Cho'pon jamoat xizmatini moliyaviy jihatdan qo'llab-quvvatlanishini xohlashi kerak. U har doim jamoat unga nima berishi haqida o'ylab emas, aksincha, jamoat bir oila sifatida faoliyat yuritishi uchun ularni g'amxo'rlik bilan boshqarishi kerak.

## **11. Honadonini yaxshi boshqaradigan**

Cho'ponning yetakchilik qobiliyatlari uyda namoyon bo'lishi kerak. U bolalarini nazorat qila olishi kerak. Agar u o'z uyini boshqarolmasa, u jamoatni boshqarolmaydi. Bu uning farzandlari mukammal fe'l-atvorga ega bo'lishi kerak degani emas, ammo bu cho'pon

ularni sodiqlik bilan to'g'ri boshqarishi va tarbiyalashi kerak degani. Bu katta yoshdagi va uning nazoratidan yiroqda bo'lgan bolalariga taalluqli emas, chunki u hali ham ular uchun javobgar emas.

## **12. Endigina imonga kirgan emas**

Agar biror kishi tezda lavozimga qo'yilsa, u mag'rurlik vasvasasiga yo'liqadi. Mag'rurlik shaytonning yiqilishiga sabab bo'lgan gunohdir. Lavozim yoki ko'tarilish tajriba bilan asta-sekin kelishi kerak.

- » Agar biror kishi tezda lavozimga qo'yilsa va u muvaffaqiyatsiz bo'lsa, qanday zarar bo'ladi?

## **13. Hurmat-e'tiborga ega bo'lgan**

Bir kishi cho'pon bo'lib tayinlanishidan oldin, u jamoat tashqarisidagi odamlar orasida ham hurmat-e'tiborga ega bo'lishi kerak. Ular uning hamma ishlarda to'g'ri va sodiq ekanini bilishlari kerak. Agar u imonga kelishidan oldin yomon obro'ga ega bo'lgan bo'lsa, u cho'ponlikka tayinlanishidan oldin hurmat-e'tiborga ega bo'lishi uchun unga vaqt kerak bo'ladi.

Afrikadagi bir cho'pon, yakshanba kuni ertalab va'zini aytib bo'lganidan so'ng, uyga borish uchun avtobusga o'tirdi. U yo'l haqini to'lab bo'lgach konduktor unga ko'p pul qaytarib berganini payqadi. U haqiqatgo'y odam bo'lgani uchun: "Kechirasiz, janob, siz tasodifan menga ko'p pul qaytarib yubordingiz", deb konduktorga qo'shimcha pullarni qaytarib berdi. Konduktor: "yo'q, men buni tasodifan qilmadim. Men sizning jamoatingiz yaqinida turib haqiqatgo'ylik haqidagi va'zingizni eshitgan edim. Siz o'zingiz shunday yashayapsizmi deb tekshirmoqchi edim!" deb javob berdi. Muqaddas Kitobda aytilishicha, yaxshi nom eng katta boylikdan ortiq (Hikmatlar 22:1). Shuning uchun inson boshdan kechirishi mumkin bo'lgan eng chuqur qashshoqlik bu shubhali nomga, ega bo'lishdir. Sizning ismingiz tilga olinganda boshqalarning fikriga nima keladi?

- » Talabalardan biri Titus 1:5-11 guruh uchun o'qib bersin.

Titusga sanab o'tilgan cho'pon uchun talablarning aksariyati 1 Timo'tiy maktubida ham keltirilgan.

- » Titusga yuborilgan parchada bir cho'ponning qanday qo'shimcha xususiyatlari bor?

Ushbu parcha cho'ponning soxta ta'limotga javob berish qobiliyatiga urg'u beradi. Cho'pon sog'lom ta'limotga yaxshi o'rgatilgan bo'lishi va uni ishonchli tarzda tushuntirishga qobiliyatli bo'lishi kerak. Maqsad soxta ta'limotda bo'lganlarni tuzatish, lekin bundan ham muhimrog'i jamoatni hatoga yo'l qo'yishdan himoya qilishdir. Ko'p ma'lumotga ega bo'lmagan cho'pon o'z bilimlarini doimiy ravishda o'qish orqali oshirib borishi kerak.

## JAMOAT XIZMATCHISINING MALAKALARI

- » Talabalardan biri Havoriylar 6:1-6 guruh uchun o'qib bersin. Ushbu parchada qanday muammo tasvirlangan?

Ilk jamoatning birinchi xizmatchilari Hosil bayramidan ko'p o'tmay tayinlangan. Havoriylar diqqatini ibodat va va'z qilishga qaratishlari kerak edi. Jamoatni boshqarishda tashkiliy ishlarga yordam berish uchun yetti kishi tayinlandi.

Jamoat xizmatchilari cho'ponga xizmatning tashkiliy ishlarida yordam berishadi. Jamoat xizmatchisi voiz bo'lishi ham mumkin, lekin bu shart emas.

- » Ilk jamoat xizmatchilarining malakalari qanday bo'lgan?

Ilk jamoat xizmatchilarining malakalari quyidagicha bo'lgan: ular haqiqatgo'y, Muqaddas Ruhga to'lgan va dono odam bo'lishlari kerak edi. Ular jamoatning pullarini boshqarar edilar, shuning uchun bunday javobgarlikdagi odamlarda haqiqatgo'ylik xususiyati bor bo'lishi juda muhim edi. Ularning xizmati jamoatda ruhiy ta'sirga ega edi, shuning uchun ular Muqaddas Ruhga to'lgan, Uning yetakchiligi ostida yuradigan, Muqaddas Ruh tomonidan moylangan va poklikka ega bo'lgan bo'lishlari kerak edi. Ular ko'plab qiyin masalalarni hal qilishlari kerak edi, shuning uchun ular donolikka ega bo'lishlari juda muhim edi.

Havoriy Pavlus jamoat xizmatchilari uchun ba'zi malakalarni sanab o'tdi.

- » Talabalardan biri guruh uchun 1Timo'tiy 3:8-13 o'qib bersin.

### 1. Hurmatga sazovor

Jamoat xizmatchisi oilasi, do'stlari va jamiyatdagi odamlar bilan bo'lgan munosabatlarida hurmatga sazovor bo'lgan shaxs bo'lishi kerak.

### 2. Samimiy

Jamoat xizmatchisi, har bir aytgan gapida ishonchli inson bo'lishi kerak. U jamoatdagi odamlar haqida tanqidlar va jamoatdagi muammolar haqida ko'p fikrlarni eshitadi. U haqiqatgo'y inson bo'lishi kerak.

### 3. Mayxo'r emas

Jamoat xizmatchisi spirtli ichimliklar ta'siri ostida bo'lmasligi kerak. Uning xatti-harakatlari hurmatga loyiq va boshqlarga yahshi namuna bo'lishi kerak.

### 4. Molparast emas

Jamoat xizmatchising vazifalariga, jamoatning pullarini boshqarish va jamoatdagi odamlarning ehtiyojlariga g'amxo'rlik qilish ham kiradi. U o'z xizmatidan o'zi uchun foyda olishga harakat qiladigan odam bo'lmasligi kerak.

## 5. Sogʻlom taʼlimotga vijdonan sodiq boʻlgan

Qachonki odam gunoh qilganda, u koʻpincha soxta taʼlimotlarga ishonishni boshlaydi. Agar odam ruhiy gʻalabada yashasa, u sogʻlom taʼlimotga sodiq boʻlish ehtimoli, koʻproq.

## 6. Tajribali

Biror kishi jamoat xizmatchisi lavozimiga qoʻyilishidan oldin, u xizmatda dono va ishonchli ekanligini koʻrsatish imkoniyatiga ega boʻlishi kerak. Dono yetakchilar odamlarga hokimiyat lavozimlarini berishdan oldin xizmat qilish imkoniyatini beradilar.

- » Biror kishi yetakchilik lavozimini egallashdan oldin jamoat xizmatiga qanday yordam berishi mumkinligi haqida qanday misollar bor?

## 7. Vafodor xotin bilan

Agar uning xotini gʻiybatchi boʻlsa va masihiylikda yaxshi namuna boʻlmasa, jamoat xizmatchisining xizmati samarali boʻlmaydi.

## 8. Honadonini yaxshi boshqaradigan

Choʻpon singari, jamoat xizmatchisi ham honadonini yaxshi boshqarishi kerak.

## YAXSHI BOSHQARADIGAN CHOʻPONNING XUSUSIYATLARI

- » Sinf har bir fikrning ahamiyatini “Bu xususiyat nima uchun muhim?” degan savolni berishdan boshlab muhokama qilishi kerak.
1. Uning sadoqati boshqa tashkilotlar oʻrtasida boʻlinmaydi.
  2. U xizmatchilar guruhini tuzishga va boshqa odamlarning qobiliyatlaridan foydalanishga tayyor.
  3. U oʻz jamoatini barcha ehtiyojlari haqida qaygʻurib, ruhiy oila sifatida hayot kechirish uchun yetaklaydi.
  4. U oʻz jamoatiga shaxsiy manfaati uchun emas, balki Xudoga va odamlarga boʻlgan sevgisi bilan xizmat qiladi.
  5. Ulugʻlash, xushxabar aytish va ruhiy oʻsish kabi ruhiy ustuvorliklar uning xizmatining diqqat markazida.
  6. U odamlarning ishonchiga ega.
  7. U jamoatni faqat unga tegishli boʻlishi uchun emas balki doimiy faoliyat olib borishda davom etadigan jamoat sifatida qurishga tayyor.
  8. U jamoatning ruhiy ehtiyojlarini qondiradigan doʻstona hamsuhbatlikka va ushr

berishga o'rgatib, ularni yetuklikka yetaklaydi.

9. U hamma narsada, shu jumladan, puldan foydalanishda ham, rostgo'ydir.
10. U pul va xodimlarni yaxshi boshqarish qobiliyatini namoyish etadi.

## YAXSHI LOYIHA YETAKCHISINING XUSUSIYATLARI

Jamoatni boshqarish uchun tanlangan kishi bu fazilatlarga ega bo'lishi kerak. Jamoat yetakchilari, jamoat mas'uliyatlarini bajarishda yordam bera oladigan va yetakchilar guruhiga qo'shilishi mumkin bo'lgan jamoat a'zolarida bu fazilatlarni rivojlantirishga yordam berishlari kerak.

- » Sinf har bir fikrning muhimligini "Bu xususiyat nima uchun muhim?" degan savolni berishdan boshlab muhokama qilishi kerak.
1. U yaxshi masihiy sifatida namuna, mahalliy jamoatga – qatnashida, ushr berishda va ishtirok etishida sodiqdir.
  2. U mahalliy jamoatga o'z harakatlarini va ishtiyoqlarini sarflamoqda.
  3. U to'liq haqiqatgo'ylik va yuqori axloqiy tuyg'usiga ega.
  4. U qo'lidan kelgan barcha yaxshilikni qilish uchun, tashabbusni va xohishini nomoyon etgan.
  5. U shaxsiy tartib-intizomga ega, o'zini-o'zi rag'batlantira oladi va doimo takomillashtirib boradi.
  6. U boshqa odamning qo'l ostida ishlay olish qobiliyatinigina emas, balki u tashkil qilish va boshqalarni boshqarish qobiliyatini ham namoyish etadi.
  7. U loyihadagi roli uchun zarur bo'lgan bilimga ega.

*Ba'zi talabalarga ushbu dars bilan bog'liq holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni kutayotganlari haqida gapirib berishlariga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Jamoat ruhiy yetakchilik ostida harakat qilishini Xudo rejalashtirgan.
2. Jamoatning mas'uliyatlarini bajarish uchun ko'plab yetakchi lavozimlari kerak.
3. Yetakchi bo'lishda fe'l-atvorga bog'liq talablar, ko'p.
4. Cho'pon yoki boshqa xizmatchilar o'zidagi yaxshi fazilatlarni doimo rivojlantirishlari kerak.
5. Xizmat yetakchisi uchun mustahkam ishonch, dalda va rag'batlantirish muhim.

## 2-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 2-chi darsdagi beshta qisqa xulosani yod oling. Keyingi darsning boshida ularni xotiradan yozishga tayyor bo'ling.
4. Keyingi darsdan oldin 1 Shohlar 2:12-36 o'qing. Elaxning yetakchiligi haqida kuzatishlaringizni qisqacha yozing.





## 3-CHI DARS

# YETAKCHILIKNING MUHIMLIGI

### KIRISH

Djon Maksvel, inqirozga uchragan mehmonxonalarni sotib olib va daromad olish uchun ularni qayta tashkil etishni boshlagan kompaniyaning tadbirkori bilan suhbatlashdi. Maksvel, inqirozga uchragan mehmonxonalarni sotib olganda bu kompaniya har doim rioya qiladigan qandaydir qoida bormi deb tadbirkordan so'radi. Tadbirkor: "Biz har doim ish boshqaruvchini ishdan bo'shatamiz. Biz uning yaxshi yoki yomon boshqaruchi ekanligini kuzatish uchun vaqt sarflamaymiz. Biz uning yaxshi menejer emasligini allaqachon bilamiz, chunki mehmonxona inqirozga uchragan."

### YETAKCHILIK GURUH MUVAFFAQIYATINI BELGILAYDI

Agar yuksak mahoratli sport jamoasi muvaffaqiyatsizlikka uchragan bo'lsa, boshliqlari nafaqat yangi o'yinchilarni qidiradilar, balki ular yangi murabbiyni izlaydilar. Tashkilot yomon yetakchi bilan muvaffaqiyatga erisha olmaydi.

Haqiqiy yetakchi o'z tashkilotining muvaffaqiyatsizligini bahona qilmaydi. Agar tashkilot muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, u ham muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

» Nima uchun yetakchilik muhim?

Elax Isroilning oliy ruhoniysi edi. Hech qanday shoh bo'lmaganligi sababli, qabilalar markaziy hokimiyat ostida birlashmagan edi. Oliy ruhoniy xalqning eng nufuzli rahbari edi.

Afsuski, Elax zaif rahbar edi. Uning shaxsiy fe'l-atvori yaxshi edi, lekin u hatto o'z o'g'illarini ham to'g'ri yo'lga sola olmadi. Uning o'g'illari jinsiy axloqsiz, topinishda beparvo va foyda uchun ochko'z edilar. Ular tufayli ko'p odamlar ma'baddagi topinishdan nafratlanishdi (1 Shohlar 2:12-17, 22, 29).

Elax o'g'illarini lavozimidan chetlatishi kerak edi, lekin ularning xohish istaklari Elax uchun uning tayinlangan mas'uliyatlaridan ham muhimroq bo'ldi.

Elax odamlarni ruhiy topinishda va muqaddas hayot kechirishda yetaklashi kerak edi, lekin uning ta'siri o'g'illari orqali xalqqa tarqalish o'rniga o'g'illarida to'xtaldi.

## ODAMLAR O‘ZLARI QILISHI KERAK BO‘LGAN ISHLARNI QILMASLIGINING SABABLARI

### 1. Ular nima qilish kerakligini bilishmaydi.

Bu ma'lumotning yetishmasligidan. Yetakchi ma'lumot berishi kerak. Agar u barcha kerakli bilimga ega bo'lmasa, unga yordam beradigan odamni topishi kerak.

### 2. Ular buni qanday qilishni bilishmaydi.

Bu bilimning yetishmasligidan. Yetakchi tashkilotga zarur bo'lgan barcha ko'nikmalarga ega bo'lmasligi mumkin, ammo u bilim olishni tashkil qilishi kerak.

### 3. Ular nima uchun buni qilish kerakligini bilishmaydi.

Bu rag'batlantirish va dalda berishning yetishmasligidan. Ba'zida tashkilotdagi odamlar tashkilotning maqsadlarini tushunmaydilar. Ehtimol, ular tushunishadi, lekin ahamiyat bermaydilar. Yetakchi odamlarga maqsadlarni taqsimlashda yordam berishi kerak.

### 4. Buni amalga oshirishga to'sqinlik qiladigan muammolar mavjud.

Bu kerakli bo'lgan anjomlarni va tartib-intizomning yetishmasligidandir. Yetakchi odamlarga muvaffaqiyat qozonishlariga to'sqinlik qilayotgan muammolarni hal qilishda yordam berishi kerak.

Ushbu ro'yxat tashkilotdagi odamlar qilishlari kerak bo'lgan ishlarni qilmassliklarining to'rtta umumiy sababini ko'rsatadi. Ushbu to'rtta sababning barchasi, yetakchilikning muvaffaqiyatsizligi haqida dalolat beradi.

Yetakchi uning qo'l ostidagi odamlar qilishi kerak bo'lgan ishlarni qilmayotganidan shikoyat qilsa, u yetakchilik qila olmayotganini e'lon qilgan bo'ladi. Masalan, jamoati xushxabarni e'lon qilmayotganidan shikoyat qilgan cho'pon, quyidagi savollarni ko'rib chiqishi kerak:

- Men ularga xushxabar aytishlari kerakligini tushuntira oldimmi?
- Men ularga qanday qilib xushxabar aytishni o'rgatdimmi (namuna ko'rsatdimmi)?
- Men ularga dalda berib rag'batlantirdimmi?
- Men ularga xushxabarni tarqatishlariga to'sqinlik qiladigan muammolarni hal qilishga yordam berdimmi?

Agar ikkita qo'shin hajmi va anjomlari jihatidan bir xil bo'lsa, qaysi biri g'alaba qozonadi? Eng yaxshi generalga ega bo'lgan qo'shin g'alaba qozonadi.

Ikkita sport jamoasida teng darajadagi mahoratli futbolchilar bor. Qaysi jamoa g'alaba qozonadi? Eng yaxshi murabbiyga ega bo'lgan jamoa g'alaba qozonadi.

## DALDA BERISH VA RAG'BATLANTIRISHDAGI QIYINCHIKLAR

- » Qadimgi bir maqolda shunday deyilgan: “Qalam qilichdan kuchliroqdir.” Sizningcha, bu nimani anglatadi?

Bu maqol, g'oyada, ishontirishda va muloqotda kuch borligini anglatadi. G'oya quroldan ko'ra ko'proq ta'sirga ega. “Qalam” yozish orqali muloqot qilishni anglatadi, ammo har qanday turdagi ishontiruvchi muloqot odamlarni o'z irodasiga qarshi majburlashdan ko'ra kuchliroqdir.

Agar siz odamlarni majburlashga harakat qilsangiz, sizning ularga bo'lgan ta'siringiz faqat o'zingiz ishtirok etgan vaqtdagina kuchga ega bo'ladi, boshqa vaqtlarda esa yo'q. Majburlangan odamlar qo'llaridan kelgancha harakat qilmaydilar. Ular o'z kuchlarini va g'oyalarini ishga sarflamaydilar. Siz odamlarni majburlashdan ko'ra, ularni rag'batlantirish orqali ko'proq narsani amalga oshirishingiz mumkin. G'oya - tushuncha-tarqalib, millionlab odamlarga ta'sir qilishi mumkin.

Ikkinchi jahon urushi so'z kuchining namunasidir. Ikkinchi jahon urushi so'zlar jangi, g'oyalar jangi edi.

Nega bu so'zlar jangi edi? Adolf Gitler kuchli nutq egasi edi. U Germaniya haqidagi o'zining maqsadi va tasavvurlari haqida gapirib berdi va nemislar uni o'zlarining yetakchisiga aylantirdilar. U ularni, ular dunyoni boshqarishi kerak bo'lgan yetakchi millat ekanligiga ishontirdi. Hatto ba'zi jamoatlar uni masih, Germaniyani esa Xudoning Shohligi deb gapira boshladilar. Gitler Germaniyani tarixdagi eng dahshatli vahshiyliklarni sodir etishga yetkladi. U buni so'zining kuchi bilan amalga oshirdi. Ba'zan odamlar so'zlar zarar yetkaza olmaydi deb o'ylashadi, lekin Gitlarning so'zlari millionlab odamlarni o'ldirgan.

Gitler o'z kuchini oshirayotgan bir paytda, Angliyada ba'zi odamlar ular uchun hech qanday xavf tug'dirmaydi deb o'ylashdi. Mamlakatga yangi bosh vazirni saylash vaqti kelganida, ba'zi nomzodlar xalqqa tinchlik bo'ladi deb va'da berdi. Ammo Uinston Cherchill odamlarga haqiqatni aytdi. U: “Men sizlarga qon, ter va ko'z yoshlarini taklif qilaman”, dedi. U muammolarga tik qaray olgani uchun saylangan.

Cherchillning nutqi Angliyani Germaniyadan himoya qilish uchun birlashtirdi. U shunday dedi: “Biz dengizda va havoda jang qilamiz. Agar ular bizning sohillarimizga qo'nsalar, biz sohillarda jang qilamiz. Biz har bir shaharning har bir ko'chasida ularga qarshi jang qilamiz. Biz hech qachon taslim bo'lmaymiz. Biz hech qachon voz kechmaymiz.”

Gitler va Cherchillning nutqlari misolida biz so'zning kuchini ko'ramiz. Qaysidir ma'noda, har bir jangbu so'zlar jangidir.

- » Har bir jangbu so'zlar jangi degan bayonotni tushuntirib bering. Bu bizga yetakchilik haqida nimani aytadi?

Ba'zan yetakchi faqat pul to'lash orqaligina yordam olish mumkin deb o'ylaydi. Odamlarga

ko'proq pul to'lasa, ular ko'proq ish qiladi, deb o'ylaydi. Odatda bunday emas. Odamlar tashkilotga ishongani uchun yordam berishadi. Ular juda ko'p mehnat qilishadi, chunki ular umumiy maqsadlarga ega.

Har bir inson yaxshi tushungan va umumiy maqsad sari harakat qilmasa, siz arzigulik ishga erisha olmaysiz. Lekin bu yetarli emas. Maqsadga qanday erishishingiz muhim. Siz qadriyatlarga amal qilishingiz kerak. Siz maqsadingiz va unga qanday erishishingiz bilan faxrlanishingiz kerak.<sup>3</sup>

- » Maqsadingiz va unga qanday erishganingiz bilan faxrlanish degani nimani anglatadi?

Tadbirkor o'z xodimlariga faqat maosh to'lash bilan buyuk kompaniya qura olmaydi. U ularni maqsadlar va qadriyatlarga asoslangan holda boshqarishi kerak. Agar unga faqat pul muhim bo'lsa, odamlar tadbirkorning maqsadlari uchun ishlamaydi. Ular sifat haqida qayg'urmaydilar va o'z ishlari bilan faxrlanmaydilar.

Eng muhim ishlar pul uchun qilinmaydi. Odamlar o'z oilalari va farzandlari uchun nimalar qilayotganini o'ylab ko'ring. Ular bularni pul uchun emas, balki muhim qadriyatlar uchun qiladilar. Odamlar o'z qadriyatlarini rag'batlantiradilar.

Xizmatdagi yetakchilik ko'nikmalari biznes olamidagi ko'nikmalardan ko'ra muhimroq, chunki jamoatdagi xizmatchilar asosan ixtiyoriy ishchilardir. Yetakchi ularning ko'pchiligiga pullik ish bilan ta'minlashni taklif qila olmaydi. Jamoatga yordam beradigan odamlar, jamoatga ishongani uchun buni qiladilar. Agar jamoat mahalliy pul va kuchdan yordam olmasa, yetakchi muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

- » Sizing jamoatingizda yordam beradigan odamlar kimlar? Nima uchun ular buni qiladilar?

Yetakchining ishi quyidagicha ifodalanadi:

Odamlarga ish nima uchun muhim ekanligini tushintiring. Bu sizni qaerga olib borishini aniqlang. Guruh umumiy maqsadni tushunib unga erishishga tayyorligiga ishonch hosil qiling. Qadriyatlarni belgilashga yordam bering.

---

**“Band bo‘lish har doim ham haqiqatdan ishlayotganlikni anglatmaydi. Har qanday mehnatning maqsadi ishlab chiqarish yoki amalga oshirishdir va ushbu maqsadlarga erishish uchun oldindan o‘ylash, tizim, rejalashtirish, aql va yaxshi niyat shuningdek terlash kerak bo‘ladi.”**

**- Tomas Edison**

---

3 Ken Blanchard va Sheldon Bous, Gung Xo: Har qanday tashkilotdagi odamlarning ishtitoqini yoqing (Nyu-York: Uilyam Morrov, 1997), 38

Kerakli manbalarni mavjudligiga ishonch hosil qiling. Qoida o'rnatuvchilarni nazorat ostiga oling. Tashkilot ichida ham tashqarisida ham kerakli yordamga ega ekanligingizga ishonch hosil qiling. Muammolarning oldini olish uchun kelajakka etiboringizni qarating va yo'nalishni o'zgartirishga tayyor turing.<sup>4</sup>

## YETAKCHILIK VA BOSHQA QOBILIYATLAR

Agar biror kishi biron bir ishda mahoratga ega bo'lsa-da, yetakchilik fazilatlarini bo'lmasa, u yolg'iz o'zi yoki kimningdir yetakchiligi ostida ishlaydi. Biroq, nafaqat yuqori malakaga, balki yetakchilik fazilatlariga ham ega bo'lgan odam boshqalarni boshqarib, ko'proq yutuqlarga erisha oladi.

Havoriy Pavlus yirik shaharlardagi jamoatlar tarmog'iga asos solgan. U har bir joyda yetakchilarni tayinladi, chunki u jamoat hamma joyda o'sishi uchun ko'plab yetakchilar kerakligini bilardi.

Pavlus ba'zi odamlarni o'zi bilan birga elchilik safarlariga olib borib ularga maxsus ta'lim berardi (Havoriy 16:3, Havoriy 19:22). Pavlus yetakchilikni doimiy ravishda rivojlantirish zarurligini ta'kidladi. U Timo'tiyga, boshqalarga ta'lim bera oladigan ishonchli odamlarni izlashni aytdi (2 Timo'tiy 2:2).

Yetakchilik qobiliyatiga ega bo'lgan avtomexanik u uchun ishlaydigan boshqa mexaniklar bilan ish olib borishi mumkin. Agar unda yetakchilik qobiliyati bo'lmasa, u yolg'iz o'zi yoki boshqa birov uchun ishlaydi.

Aziz uylarni qurish bo'yicha barcha turdagi qurilish ishlarini qanday bajarishni biladi. U o'z ishini mahorat bilan bajaradi va haqiqatgo'y. Uning mijozlari uni boshqalarga tavsiya qiladilar va uni har doim yangi ishlar kutmoqda. Azizda hech qanday xodim yo'q, chunki u hamma ishni qanday qilishni biladi va buni yaxshi qila olmaydigan odamdan foydalanishni xohlamaydi. Aziz yetakchi emasligi sababli, uning biznesi hech qachon yolg'iz o'zi bajara oladigan ishdan nariga rivojlanmaydi.

Yetakchilik qobiliyati insonning boshqa qobiliyatlari qiymatini ko'paytiradi. Har qanday sohada yuqori malakaga ega bo'lgan shaxs o'zining yetakchilik qobiliyatini oshirish orqali o'z mohiyatini oshirishi mumkin.

## YETAKCHINING ISHONCHLILIGI

Ishonchli yetakchi odamlarga muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan hamma narsani beradi. Yetakchi ularning muvaffaqiyati uchun sharoit yaratadi. U o'z vazifalarini bajarishi uchun ular ham o'z vazifalarini bajarishlari zarurligini ular bilishlari kerak.

Agar yetakchi ishonchli shaxs bo'lmasa odamlar tashkilotning oldiga qo'yilgan maqsadlarga erisha olmaydilar, shuning uchun ular maqsadlardan voz kechishadi. Ishonchsiz yetakchi nima uchun ular kutgan narsalarini qilmaganini ularga tez tez

---

4 O'sha yerda, 79

tushuntiradi.

Yetakchi muammolar duch kelishi mumkinligiga tayyor bo'lishi kerak. U uzilishlar va qarshiliklarga tayyor bo'lish uchun qo'shimcha rejalar qilishi kerak. Yetakchi, vaziyat doimo o'zgarib borayotganini biladi. U o'zgarishlar yangi muammolarni olib kelishi mumkinligini tushunadi, shuning uchun u tayyorlanadi. Boshqa odamlar vaziyatni qanday bo'lsa shundayligicha qabul qilishlari mumkin, ammo yetakchi har qanday vaziyatda boshqarishga tayyor bo'lishi kerak.

Laziz qurilish brigadasning boshlig'i edi. Uning boshlig'i, unga kunning oxirigacha ma'lum devorlarni qurib bitkazilishi kerakligini aytdi va Laziz bu haqda o'z brigadasiga xabar berdi. Biroq, kerakli qurulish mollari kelmadi, chunki ish boshqaruvchi ularni yuborishni unutkan. Laziz ishchilarga maqsadga erishish mumkin emasligini tushuntirdi. Bu bir necha marta takrorlangandan so'ng, Laziz uchun, ishchilarga ular vazifani tezroq bajarishlari kerakligini aytish qiyin bo'ldi.

Nafisa maktabda o'qituvchi edi. Bir kuni u maktabga kelganida direktor unga o'sha kuni uning sinf xonasini boshqa guruh ishlatishini aytdi. U boshqa joyda dars o'tkazishga tayyor emas edi va sinfdan kerakli narsalarni olib chiqishga ham ulgurmasdi.

## XIZMATDAGI YETAKCHILIK

Muqaddas Kitobdan biz bilamiz Xudo havoriylarni, payg'ambarlarni, xushxabarchilarni, jamoat cho'ponlarini va o'qituvchilarni chaqirgan (Efesliklar 4:11-12). Xudo zarur bo'lgan qobiliyatlarni ham beradi.

Xudoning chaqiruvi insonga yetakchilik qilish imkoniyatini beradi, lekin muvaffaqiyatga kafolat bermaydi. Agar insonning fe'l-atvori uning ta'sirini ko'paytirish o'rniga kamaytirsa, u muvaffaqiyatga erisha olmaydi.

Efesliklar 4:11 oyatda keltirilgan xizmat rollariga qarang. Agar odamlar xushxabarchiga ishonmasliklarini bildirsalar u qanday qilib muvaffaqiyatga erishadi? Agar o'qituvchi to'g'ri ta'lim bermayotganini odamlar bilsalar qanday qilib u muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin? Agar odamlar jamoat cho'poni faqat ulardan foyda olishni istayotganini tushunishsa, u qanday qilib muvaffaqiyat qozonishi mumkin?

Inson ta'sir ko'rsatmasdan xizmatda muvaffaqiyat qozonolmaydi. Xizmatdagi javobgarliklar yetakchilik javobgarligidir, chunki ular ta'sirga bog'liq.

## YETAKCHILIK HAQIDA BA'ZI NOTO'G'RI TAXMINLAR

*Har bir fikrni o'qib chiqib, tushuntirib berishdan oldin: "Bu g'oyaning nimasi noto'g'ri?" deb savol bering.*

### 1. Yetakchi - bu boshqalarga xizmat qiladigan odam.

Yetakchi - bu guruhning ehtiyojlarini qondirish uchun yo'l topadigan odam. Shuning uchun ham uni yetakchi sifatida qabul qilishadi. Iso aytganidek, yetakchi xizmat qiluvchidir. Uning so'zlariga ko'ra, eng buyuk inson har kimning xizmatkoridir. Yetakchi o'z manfaatlarini boshqalar uchun qurbon qiladi.

### 2. Yetakchi xizmatchi o'z izdoshlariga qaraganda ruhan o'sgan va xudojo'yroqdir.

Gap shundaki, ko'p jamoatlarda cho'pondan ko'ra xudojo'yroq a'zolar bor. Yetakchilik qobiliyati ruhiy holatni bildirmaydi.

### 3. Yetakchilik xizmatida ko'tarilish shaxsiy sa'y-harakatlarga bog'liq.

Xizmatda ko'tarilish uchun insoniy urinishlar odatda yaxshi natijalarga olib kelmaydi. Biz o'z vazifalarimizni bajarish uchun qo'limizdan kelganini qilishimiz va bizni to'g'ri joyga qo'yadigan Xudoga ishonishimiz kerak. Hech qachon yetakchilik mavqeini egallashga urinib, Xudoni sharaflamaydigan ishlarni qilmang. Agar siz Xudoni ulug'lash orqali ko'tarilishga erisha olmasangiz, u yerda bo'lmasligingiz kerak.

Xudo tanlagan yetakchilar ko'pincha lavozimga intilmagan odamlardir. Djon Xrizostom 397 yilda Konstantinopol arxiyepiskopi etib tayilgan. Avvaliga u bu lavozimdan bosh tortdi, chunki u yetarli malakaga ega emasman deb o'yladi. Keyinchalik u xizmatdagi lavozimga to'g'ri munosabat haqida yozgan. Uning aytishicha, agar odam ho'kiz boqishdan bosh tortsa, buning ajablanarli joyi yo'q, chunki lavozim past. Agar odam shoh bo'lishdan bosh tortsa, ehtimol u bu lavozimni o'zi uchun juda yuqori deb hisoblaydi. Bir odamning xizmatchi lavozimidan bosh tortishi, u bu xizmatni yuqori yoki past lavozim deb o'ylashiga bog'liq, bu har qanday sababga ko'ra bo'lishi mumkin.<sup>5</sup>

*Ba'zi talabalarga ushbu dars bilan bog'liq holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni kutayotganlari haqida gapirib berishlariga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Agar tashkilot muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, u holda yetakchi muvaffaqiyatsizdir.
2. O'rgatish va dalda berib rag'batlantirish yetakchining vazifasidir.
3. Odamlar o'z maqsadlari va unga qanday erishishlari bilan faxrlanishni xohlayadilar.
4. Yetakchilik qobiliyati boshqa insoniy qobiliyatlarning qiymatini ko'paytiradi.
5. Yetakchining ishonchliligi tashkilotning ishonchliligini belgilaydi.



### 3-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? Harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 3-chi dars uchun beshta qisqa xulosani yod oling. Keyingi darsning boshida ularni xotiradan yozishga tayyor bo'ling.
4. Keyingi darsdan oldin 1 Shohlar 19:19-21 va 2 Shohlar 2:1-15 o'qing va yetakchilikning yangi payg'ambarga o'tishi haqida yozing.



## 4-CHI DARS

# YETAKCHINING SHAKLLANISHI

### KIRISH

Har bir inson kimgadir ta'sir o'tkazish orqali yetakchilik qiladi. Misol uchun, har bir ota-ona o'z farzandlariga yetakchilik qiladi. Ushbu kursda biz o'rganadigan qoidalar insonga o'sha tabiiy yetakchilik lavozimlarida yordam beradi. Biroq, bu kurs asosan har bir inson amalga oshirishi kerak bo'lgan tabiiy lavozimlardan tashqariga chiqadigan yetakchilik qoidalariga qaratilgan.

### O'RGANISHNING XAVFLI TOMONI

Insonning yetakchi bo'lishni xohlash sabablari turlicha bo'lishi mumkin. Eng to'g'ri sabab - bu xizmat qilish istagidir.

O'rganish insonni bilim va qobiliyatlarda boshqalardan ustun qilishi mumkin. U o'zini qadr-qimmatini jihatidan boshqa odamlardan ustun, deb his qila boshlashi mumkin. U nafaqat o'z mavqeiga nisbatan, balki o'ziga xos ustunlik hissi tufayli boshqalardan alohida munosabat kutishni boshlashi mumkin.

Havoriy Pavlus: "Bilim shishintiradi", deb ogohlantirgan (1 Korinfliklar 8:1). U, bilim yomon va u o'z-o'zidan zarar keltiradi degan ma'noda aytmagan. Umuman olganda, u ba'zi narsalarni biladigan, lekin o'z bilimlaridan foydalanishda sevgiga asoslanmagan odam haqida gapirgan edi.

Agar insonning istagi kamtarlik bilan xizmat qilish bo'lsa, uning ta'lim olganligi Xudoning Shohligi uchun uni yanada samaraliroq qilishi mumkin.

### YETAKCHI BO'LISH

Inson qanday qilib yetakchi bo'la oladi? Esingizda bo'lsin, biz faqat rasmiy lavozim haqida gapirmayapmiz. Yetakchi - bu ta'sir o'tkaza oladigan inson, odamlar unga ergashadigan shaxs.

Ba'zi odamlar boshqalarga ta'sir o'tkazish qobiliyati bilan tug'iladi. Ular, o'ziga bo'lgan

---

**“Shon-shuhratga intilayotgan odam ko'p narsaga erisha olmaydi.”**

**Sem Uolton**

---

ishonchini ko'rsata oladilar, tezda yechim topadilar va odamlar tabiiy ravishda ularga ergashadilar. Bunday odamlar borligi sababli, siz ba'zi odamlar yetakchi bo'lib tug'iladi, boshqalar esa yo'q, deb o'ylashingiz mumkin. Biroq, yetakchilar turli sabablarga ko'ra shakllanadi.

Ukrain xalqiga mansub bir qadimgi afsonaga ko'ra, bir yigit ruhoniyning oldiga borib so'rabdi: "Ota, men 10000 kishining yetakchisi ekanligimni tushimda ko'rdim. Rostdan ham shunday bo'larmikan?" Ruhoniy shunday dedi: "Faqatgina siz ham 10,000 kishining tushiga ularning yetakchisi bo'lib kirganligingiz yetishmayapdi."

## YETAKCHI BO'LISHGA YORDAM BERADIGAN OMILLAR

Bir odamda ushbu omillardan biri yoki ularning bir nechtasining borligi u odamda yetakchilikni shakllanishiga yordam beradi. Biroq, unda boshqa xususiyatlar yetishmasa bularning hech biri uni uzoq muddatli, samarali yetakchi bo'lishiga yetarli emas.

### 1. Aniq tabiiy qobiliyatlar

O'ziga ishongan odam hamma joyda darhol yetakchi bo'lishi mumkin. Biroq, o'zi kutgan natijalarga erisha olmasa u yetakchilikni davom ettira olmaydi. Hatto tabiiy qobiliyatga ega bo'lgan odam ham samarali bo'lishi uchun yetakchilik tartib qoidalariga amal qilishi kerak.

### 2. Inqiroz tufayli harakat

Ko'plab yetakchilar muammoga duch kelganligi tufayli shakllangan. Katta inqiroz yetakchini ochib berishi mumkin. Inqiroz paytidagi harakar chaqiriq hissi yoki mas'uliyat tuyg'usidan kelib chiqadi, bu shunchaki kuzatadigan va shikoyat qiladigan odamga qarama-qarshidir.

Inqiroz iqtidorli yetakchiga imkoniyat yaratadi, ammo inqirozdan keyin yetakchilik qilish uchun boshqa fazilatlar kerak bo'ladi. Ba'zida inqiroz paytida yaxshi yetakchilik qila oladigan odam boshqa holatlarda yaxshi yetakchilik qila olmaydi.

### 3. Uzoq muddatli ishonchlilik

Ba'zan inson ko'p yillar davomida ishonchli va sadoqatli bo'lgani uchun yetakchi bo'ladi. Odamlar unga ishonishadi, chunki u ning tashkilotga sodiqligini bilishadi.

### 4. Orttirilgan tajriba

Inson ma'lum bir sohada bilim va mahoratga ega bo'lganligi sababli yetakchi bo'lishi mumkin. U faqat muayyan vaziyatlarda va muayyan muammolarni hal qilishda yetakchilik qilishi mumkin.

## 5. Yetakchilikning o'rganilgan qoidalari

Yetakchi bo'lishni xohlagan odam ushbu kursda berilgan qoidalar bilan yetakchilik qilishni o'rganishi mumkin. Biroq, agar o'sha odam ba'zi tabiiy qobiliyatlarga ega bo'lmasa, mashg'ulotlar uni yuqori darajadagi samarali yetakchi qilib shakllantirmaydi.

## 6. Ilohiy chaqiruv

Xudo havoriylarni, payg'ambarlarni, xushxabarchilarni, cho'ponlarni va o'qituvchilarni chaqirdi (Efesliklar 4:11). Dunyo jamiyatlarida odamlarni yuqori lavozimlarga ko'tarishda Xudo hukmronidir (Zabur 74:8, Doniyor 2:21). Ba'zida odamlar Xudo tabiiy qobiliyatga ega bo'lmagan odamni chaqirganda hayratda qolishadi, lekin Xudo har doim insonga Xudoning chaqiruvini bajarish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlarni beradi.

Agar odamlar yetakchining biror ishga sodiqligini va Xudo unga yordam berayotganini ko'rsalar, ular o'zlari unga ishonganliklari sababli unga ergashishlari mumkin. Ularning sadoqatini saqlab qolish uchun u malakali, ishonchli va yaxshi fe'l-atvorli bo'lishi kerak.

## MUQADDAS KITOBDAKI YETAKCHILIK OMILLARI

Keling, Muqaddas Kitobdagi bir necha kishi o'z yetakchiligini qanday boshlaganini ko'rib chiqaylik.

### Elishay: O'tish davridagi yetakchilik

Elishay Xudo tomonidan Ilyosdan keyin Isroilning yetakchi payg'ambari bo'lish uchun tanlangan. O'tish davri 3 Shohlar 19:19-21 va 4 Shohlar 2:1-15 da tasvirlangan.

Xudoning chaqiruvi uni yetakchi qilgan yaqqol omil edi. Biroq, boshqa muhim tafsilotlar ham mavjud. Elishay o'zini xizmatga bag'ishlash uchun katta fermanni qoldirib ketishga tayyor edi. Xudoning chaqiruvi Elishay uchun boylikdan ko'ra muhimroq edi. Keyinchalik Elishayning yordamchisi Gaxazi pulga bo'lgan muhabbati tufayli xizmat qilish imkoniyatidan mahrum bo'ldi (4 Shohlar 5:20-27).

Elishay o'rganish davrida xizmatkor bo'lishga xohishi bor edi. Agar bu xohish bo'lmaganda edi, u xizmatda muvaffaqiyat qozona olmagan bo'lar edi.

Elishay keksa payg'ambar Ilyos Xudoning qudrati bilan ajoyib ishlarni qilganini bilardi. Ilyos uch yil davomida yomg'irni to'xtatdi. U yovuz shoh va malikaning o'limi haqida

---

**“Mening yo‘lim –  
ommaviy yo‘ldir.  
Mening ishim  
dunyoda, va men  
odamlar yig‘inlarida  
ishtirok etishim  
yoki Tangri menga  
tayinlagan lavozimni  
tark etishim kerak.”**

**Uilyam Uilberfors**

---

bashorat qilgan edi. U osmondan olov so‘rab ibodat qilgan edi. Elishay kelajakdagi mas‘uliyatini insoniy usullarni o‘rganish orqali bajara olmasligini bilardi. U Xudoning Ruhidan moylanishga ega bo‘lishi kerakligini bilar edi.

Ilyosni Xudo osmonga ko‘tarib olgandan keyin, Elishay Ilyosning chakmonini oldi, va uni suvga urib, dedi: “Egam Ilyosga qilganiday, men uchun ham mo‘jiza ko‘rsatadimi?” Yosh payg‘ambarlar yangi yetakchining xizmati Xudoning kuchiga ega bo‘larmikan deb, uni kuzatdilar. Ular mo‘jizani ko‘rib: “Elishayda Ilyosning ruhi bor”, deyishdi (4 Shohlar 2:15). Ular Xudoning kuchi Ilyosdan Elishayga o‘tganini ko‘rdilar.

Yetakchilik mas‘uliyati muqarrar ravishda keksa yetakchilardan yoshlarga o‘tadi. Biroq, Xudoning qudrati o‘z-o‘zidan o‘tmaydi. Yetakchilarning yangi avlodida imon bo‘lmasa Xudoning kuchini yo‘qotadi va insoniy usullarga bog‘liq bo‘ladi.

### Gido‘n: Inqiroz davridagi yetakchilik

Gido‘n o‘z xalqi yoki qabilasining yetakchisi emas edi. Uning xalqi har yili o‘rim-yig‘im paytida talon-taroj qilinardi. Gido‘n vaziyatni o‘zgartirish haqida hech qanday tasavvurga ega emas edi; Xudoning elchisi uning oldiga kelganida u ozuqasini yashirmoqchi edi. U shunchaki omon qolishga va o‘z holatini boshqarishga harakat qilardi. Bu yetakchining xatti-harakati emas.

Xudo Gido‘nni “dovyurak janchi” deb atagan, chunki Xudo uning nima qila olishini bilar edi. Gido‘n Xudo uni tanlaganidan hayron bo‘ldi va buni tasdiqlash uchun bir nechta belgilarni so‘radi.

Gido‘n butlarga sig‘inadigan joyni vayron qilib, Xudoga qurbonlik qilganda Xudoga itoat qildi. Uning xatti-harakati o‘sha paytda diniy o‘zgarishga sabab bo‘lmadi, lekin bu odamlarda butlarning kuchiga shubha uyg‘otdi.

Gido‘n butunlay Xudoga bog‘liq edi. U hatto qo‘shinning ko‘p qismini ortga jo‘natib yuborish to‘g‘risidagi Xudoning ko‘rsatmasiga itoat qildi. Gido‘n g‘ayrioddiy hujum rejasini tuzdi va Xudo unga buyuk g‘alabani berdi.

Afsuski, Gido‘n g‘alabasidan keyin odamlarni Xudoga xizmat qilishga yetaklamadi, ammo butparastlikka yuz burdi. Yetakchi uzoq muddat davomida izchil bo‘lmasa, u Xudo uchun o‘zining to‘liq iqtidorini ishlata olmaydi.

### Naximiyo: Maqsadli yetakchilik

Naximiyo vatanidan uzoqda Babil shohi uchun ishlayotgan yahudiy edi. U Quddusning ahvoli haqida eshitdi. Shahar uzoq vaqt oldin zabt etilgan edi; devorlarning buzilganligi esa tub aholining bosqinchilar hujumi ostida qolishini anglatardi.

Naximiyo harakat qilish uchun shaxsiy mas‘uliyatni his qildi. Aksariyat odamlar bu yangilikdan xafa bo‘lib, bunga nisbatan qandaydir javobgarlikni his qilmasdilar. Ular vaziyatni o‘zgartira olishlariga aqli yetmadi. Yetakchi mas‘uliyatni his qiladi, chunki

u vaziyatni o'zgartirish mumkin deb o'ylaydi. U buni qila olishini bilgani uchun, buni qilish kerak deb biladi.

Naximiyo bu ish uchun Xudoning aralashuvini so'rab ibodat qildi. Naximiyo Xudoning yordamisiz qayta qurish mumkin emasligini bilar edi. Masihiy yetakchi dunyoni o'z maqsadlariga mos ravishda emas, balki Xudoning maqsadiga mos ravishda o'zgartirish uchun harakat qiladi. Uning ishonchi insonga emas, Xudoga asoslangan.

Xudo unga maxsus imkoniyat berdi. Shoh Naximiyoning muammosiga qiziqish bildirdi. Biz bundan o'rganadigan qoida, bizga yordam bera oladigan kuchli odamlarga muhtojmiz degani emas. Qoida shundan iboratki, agar maqsad Xudoning rejasiga mos bo'lsa, Xudo maqsadni amalga oshirish uchun maxsus imkoniyatlar beradi.

Naximiyo Quddusga yetib keldi va u yerdagi yetakchilarga qanday maqsad bilan kelganini tushuntirdi. Maqsadni amalga oshirish bitta odam bilan boshlandi, ammo boshqalar ham tez orada uni tushuna boshladilar. Yetakchining uning maqsadini hamma darhol tushunishini kutishi kerak emas. Qo'llab-quvvatlash ozchilik bilan boshlanadi.

Maqsadni tushungan va unga hamfikir bo'lgan bir nechta odam bo'lishi kerak, aks holda, yetakchi hech kimni boshqarmayotgan hisoblanadi. Maqsad bag'ishlangan guruhga tegishli bo'lishi kerak. Maqsadga ega bo'lish - bu unga rozi bo'lib va bu sodir bo'lishiga umid qilishdan ko'ra ko'proq ma'noni anglatadi. Umumiy maqsadga ega bo'lganlar, buni o'zlariniki deb his qilishlari kerak.

Maqsadga bag'ishlanganlik jamiyatni shakllantirdi. Ular birgalikda yashashni, bir-birlarini qo'llab-quvvatlashni va maqsadga sodiq qolishni o'rganishlari kerak edi.

Naximiyo garchi bu muammolarga dastlab javobgar shaxs bo'lmagan bo'lsa ham, bu vaziyatda u yetakchi bo'la olgan shaxsning namunasidir. U lavozimga ega bo'lganligi sababli emas, balki o'zgarish qilish ishtiyoqi borligi sababli boshladi. U o'z qarashlari tufayli yetakchi bo'lib shakllandi.

## **Shoh Shoul: Lavozimga ega bo'lgandan keyin yetakchilik qilish**

Shoul Isroilning birinchi shohi edi. Avvalgi podshohdan o'rnak olish imkoni unda yo'q edi. U fermer edi va hukmdor sifatida uning hech qanday tajribasi yo'q edi.

U tayinlanganda qo'shin va hukumat xodimlari yo'q edi. Rasmiy hakamlar, davlat idoralari va hukumat sarf qilishi uchun soliqlar yo'q edi. Shoh etib tayinlanganidan so'ng, Shoulning vazifasi shu qadar noaniq ediki, u dalada fermer kabi ishlashni davom ettirdi.

Keyin inqiroz boshlandi (1 Shohlar 11). Isroilga ittifoqdosh bo'lgan kichik bir xalq Isroil dushmanlari tomonidan hujumga uchradi. Yangi shohga bu xabarni aytish uchun hech kim dalaga bormadi, chunki ular undan hech narsa kutmagan edilar. Shoul bu xabarni kunning oxirida, daladan qaytib kelganida eshitdi.

Shoul kuch ishlatib qaror qabul qildi. U hayratlanarli tarzda: shudgor qilgan ho'kizlarning

qonli bo'laklari bilan xabar yubordi (1 Shohlar 11:7). Qabila boshlig'ining uyiga kelgan xabarchini tasavvur qiling. U ho'kizning qonli oyog'ini yerga tashlaydi va shunday deb e'lon qiladi: "Kimki Shoul bilan Shomuilning orqasidan ergashmasa, o'sha odamning ho'kizlari ham huddi shu ahvolga tushadi."

Minglab erkaklar birlashib, katta g'alabani qo'lga kiritishdi. Bu g'alaba Shoulni kuchli yetakchi sifatida ko'rsatdi.

Shoul – bu lavozimga ega boshishdan keyin yetakchilik qilgan shaxsning namunasidir. U dastlab yetakchi bo'lishni xohlamagan, lekin lavozimga ega bo'lgani uchun mas'uliyatni his qildi.

- » Shoulning inqirozga nisbatan bo'lgan munosabati Gido'nnikidan qanday farq qildi?

## IQTIDORLI YETAKCHINING FAZILATLARI

O'zingizni iqtidorli yetakchi sifatida qanday baholashingiz mumkin? Iqtidorli yetakchining xususiyatlari haqidagi ro'yxatni ko'rib chiqing. Agar siz ulardan ba'zilarida zaif bo'lsangiz, ularni Xudoning yordami bilan rivojlantirishingiz mumkin. Ushbu sohalarda rivojlanishingiz bilan siz o'z yetakchiligingizni kuchaytirasiz.

Samarali yetakchi. . .

1. Uni biladigan odamlarga u ta'sir qila oladi.
2. O'z-o'zini tartib-intizomga solish qobiliyatiga ega.
3. Oldingi mas'uliyatlarini bajargan.
4. Yangi mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyor.
5. Odamlar bilan yaxshi munosabatda.
6. Boshqalarga xizmat qilishga tayyor.
7. Tashabbus ko'rsata oladi.
8. Sodiq.
9. Muammolarga bardosh bera oladi.
10. G'azablanmaydi.
11. Ijobiy qarashga ega.
12. Tushkunlikka tushsa qayta tiklana oladi.
13. O'ziga nisbatan ishonchga ega.
14. Rostgo'y.
15. Xudoga yanada yaqin bo'lishga intilayotgan.
16. Shaxsiy muammolari tufayli to'xtab qolmagan.
17. O'rganish qobiliyatiga ega va o'rganishni davom ettirish istagi bor.
18. Muammolarni hal qila oladi.
19. Erishilgan yutuqlar bilan to'xtab qolmaydi.
20. O'zgartirish kiritishga tayyor.
21. Umumiy holatni ko'ra oladi.
22. Keyingi qadamlarni ko'ra oladi.

## ISHNI BOSHLAYOTGANDA

Agar siz ishlayotgan tashkilotda siz asosiy yetakchi bo'lmasangiz-chi?

Agar tashkilotingiz yetakchisida siz ushbu kursda o'rganayotgan qoidalarga amal qilishga to'sqinlik qiladigan cheklovlari bo'lsa-chi?

Ba'zida yosh, rivojlanayotgan yetakchi o'zi bilgan yetakchilik qoidalarini qo'llay olmasligini his qilib, hafsalasi pir bo'ladi. U vakolatli lavozimda bo'lmagani uchun uning qobiliyatlari cheklanganligini his qiladi.

Yetakchi bo'lishga intilgan inson, yetakchilik qoidalarini qo'llashni boshlashi uchun u vakolatli lavozimga tayinlanishini kutishi shart emas. U mas'uliyatni bajarish, ishonchni mustahkamlash, bilimini oshirish, ko'nikmalarini amalda qo'llash, ishonchli inson sifatida obro' qozonish va o'z shaxsiy manfaati o'rniga tashkilot muvaffaqiyatiga sodiqligini ko'rsatish bilan bog'liq qoidalarni qo'llashi mumkin. Bularning barchasi uning hammaga, shu jumladan, yuqoridagi yetakchilarga nisbatan ham ta'sirini kuchaytiradi.

Yodingizda bo'lsin, yetakchi bu ta'sir o'tkaza oladigan shaxsdir. Rasmiy lavozimga ega bo'lmasdan ham, sizning ta'sir o'tkazishingizni rivojlantiradigan ko'p yo'llari mavjud.

Yetakchi bo'lish uchun yangi tashkilot ochish kerak, deb o'ylashga shoshilmang. O'zingiz turgan joyda ham ko'p narsa qilishingiz mumkin.

Sizning lavozimingiz qanday bo'lishidan qat'iy nazar, siz yosh yetakchilar va guruh a'zolarini rag'batlantirishingiz va ularga maslahat berishingiz mumkin. Ehtimol, bu sizning tashkilotdagi ishingizning rasmiy qismi sifatida amalga oshirilishi mumkin yoki yordamingizni qadrlaydiganlar bilan norasmiy tarzda amalga oshirilishi mumkin.

Tashkilotingiz ichida yoki tashqarisida boshqalardan maslahat olishga intiling. Aksariyat yetakchilar o'z donoliklari bilan bo'lishganidan xursand bo'ladilar. Sizga yetakchilikning o'ziga xos jihatlari bo'yicha maslahat berishi mumkin bo'lgan murabbiy har bir sohada mukammal namuna bo'lishi shart emas. Murabbiy, agar u muayyan sohalarda malakali bo'lsa, sizdan yoshroq bo'lishi ham mumkin.

*Ba'zi talabalarga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotganlari haqida aytib berishga ruxsat bering.*



## 4-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. Ushbu darsda sanab o'tilgan "Yetakchi bo'lishga yordam beradigan omillar" va "Iqtidorli yetakchining fazilatlarini" o'rganing. Keyingi darsimizning boshida ushbu omillar va xususiyatlarni hotiradan yozishga tayyor bo'ling.
4. Keyingi mashg'ulotdan oldin Yuhanno 13:1–17 o'qing. Ushbu parchada yetakchilik haqida nima deyilganini yozing.



## 5-CHI DARS

# XIZMATCHI YETAKCHI

### BUYUK YETAKCHILIK NAMUNASI

Isoning shogirdlari bilan oxirgi ovqatlanishi Fisih bayramini nishonlash vaqtida bo'lgan. Rasmiy kechki ovqatda xizmatkor mehmonlarning oyog'ini yuvishi odat edi. Bu ish odatda xizmatkorlarning eng past tabaqasiga topshirilgan.

Bu dasturxon atrofida faqat Iso va uning shogirdlari bor edi. Boshida hech kim oyoq yuvish ishini qilmadi. Shogirdlarning birortasi ham xizmatkor lavozimini istamagani uchun bu ishga ixtiyoriy ravishda kirishmadi. Ularning har biri yangi Shohlikda yuqori mavqega ega bo'lishga hamon umid qilishardi.

Tasavvur qilishimiz mumkin, Butrus Yuhannoga qanday ohista aytganini: “Kimdir oyoqlarni yuvishi kerak, siz buni qilishingiz kerak.” Balki Yuhanno javob bergandir: “Yo‘q, men buni qilmayman, Yoqub buni qilishi kerak.” Ularning hech biri xizmatkor rolini bajarishga tayyor emas edi. Ovqatlanib bo‘lishgach, Iso o‘rnidan turib, suv va sochiqni oldi va oyoqlarni yuvishni boshladi. Shubhasiz, shogirdlar uyalib qolishdi.

Butrus dastlab Isoga oyoqlarini yuvishga ruxsat bermadi, u Isoni juda hurmat qilishini aytdi va Unga bunday past vazifani bajarishga yo‘l qo‘ymadi. Iso Butrusga: “Agar oyoqlaringni yuvmasam, Menga qarashli bo‘lmaysan,” dedi. U tanada kelishning buyuk maqsadini ifodalash uchun kichik vazifadan foydalangan. U boshqa vaqtda shunday degan: “Axir Inson O‘g‘li ham O‘ziga xizmat qildirish uchun emas, balki O‘zi boshqalarga xizmat qilish va O‘z jonini fido qilib, ko‘plarni ozod qilish uchun kelgan” (Matto 20:28). Iso jonini fido qilish bilan amalda bajargan xizmati Uning boshqa ko‘plab xizmatlari, shu jumladan o‘sha paytda oyoq yuvishi bilan ham namoyon bo‘ldi. Agar biror inson Isoning xizmatini qabul qila olmasa, u Isoning Shohligiga tegishli bo‘lmaydi.

Shundan keyin Iso dedi: “Nima qilganimni tushuntirib berayin” Iso, dunyo tizimida yetakchi unga xizmat qilishlarini kutishini tushuntirdi. Lekin Xudoning Shohligida yetakchilik – bu xizmat qilishdir.

Yetakchilikning to‘g‘ri ko‘rinishi barchaga xizmat qilishdir. Odamlarning ehtiyojlarini kuzatib, o‘sha ehtiyojlarni qondirish yo‘llarini topgan odam yetakchi bo‘ladi. Odamlar ularga g‘amxo‘rlik qiladigan va ularning ehtiyojlarini qondira oladigan yetakchini xohlashadi. Odamlar hokimiyatni ular uchun ishlatadigan odamga berishga tayyor.

Bir guruh askarlar yog‘ochdan uylar qurayotgan edilar. Ular og‘ir yog‘ochni ko‘tarishga qiynalayotgan edilar, serjant esa ularga baqirardi. Bir kishi o‘tib ketayotgan edi va tomosha qilish uchun to‘xtadi. U serjantga: “Nega ularga yordam bermaysiz?” Serjant jahl bilan: “Men serjantman”, deb javob berdi.

U odam askarlarga qo‘shilib, ularga xodani ko‘tarishda yordam berdi, so‘ng kiyimini ko‘rsatish uchun paltosini yechdi. “Men generalman,” dedi u. U general Jorj Vashington edi, keyinchalik u AQSh prezidenti bo‘ldi.

Hatto dunyo tizimida ham xizmat qilish istagi ko‘tarilishga olib keladi. Bu ba‘zi lavozimlarning unvonlarida e‘tirof etiladi: masalan, Buyuk Britaniya hukumatidagi eng yuqori lavozim Bosh vazir bo‘lib, so‘zma-so‘z “birinchi xizmatkor” degan ma‘noni anglatadi. Tarixning eng buyuk rahbarlari odamlarning ehtiyojlari uchun xizmat qilganlar bo‘lgan. Dunyodagi rahbarlar har doim ham to‘g‘ri niyatlar bilan xizmat qilishmaydi, lekin Isoning izdoshi, ayniqsa, xizmat qilishni xohlaydigan yurakka ega bo‘lishi kerak.

Kollej direktori ofisiga bir nechta sumkalar bilan keldi. U bir talabadan yordam so‘raganida, talaba: “Men xizmatkor emasman,” deb javob berdi. Boshqa bir talaba darhol: “Men yordam bera olaman, men xizmatkorman,” dedi. Ko‘p yillar o‘tgach, ikkinchi talaba kollej direktori bo‘ldi.

## XIZMATCHI YETAKCHILIGI

Xizmatchi yetakchilik nima? Mana oddiy ta‘rif:

**Xizmatchi yetakchilik - bu o‘z boshqaruvidagi odamlarning manfaati uchun yetakchilik qilish.**

- » Birgalikda 1 Butrus 5:1-4 qarang. Muqaddas Kitobda yetakchilik xizmati haqida nima deyilgan?

Yetakchilik qilish odamlar sizga xizmat qilishini anglatmaydi; bu siz odamlarga xizmat qilishingizni anglatadi.

Robert Grinlif yozadi,

Umuman olganda, mening tajribam shuni ko‘rsatadiki, chinakam katta va ilg‘or tashkilotlarning eng yuqori darajadagi odamlari xizmatchi-yetakchilardir. Ular eng kamtarin, eng oliyjanob, eng ochiq, eng o‘rganuvchi, eng hurmatli, eng g‘amxo‘r va eng qat‘iy odamlardir. Rasmiy hokimiyat yoki lavozimga ega bo‘lgan odamlar bu hokimiyat va kuchdan faqat oxirgi chora sifatida foydalanishdan boshqa hollarda bosh tortganlarida, ularning axloqiy obro‘si oshadi, chunki ular o‘zlarining nafslari va lavozimining bosim o‘tkazish kuchlarini bo‘ysundirib, buning o‘rniga fikrlash, ishontirish, mehribonlik, hamdardlik va qisqa qilib aytganda, ishonchlilikdan foydalanadilar.<sup>6</sup>

Alyaskalik bir kishi chana tortuvchi itlarning ishini tasvirlab berdi. Ba‘zi itlar boshqaruvchiga aylanadi. Ular jabduqda birinchi o‘rinda turadi, chunki ular kuchli, tezkor va aqlli. It yetakchiga aylangandan keyin, uni jabduqning boshqa joyiga qo‘yishlarini

---

6 Robert Grinlif, Xizmatchi Yetakchilik: Qonuniy kuch va buyuklik tabiatiga sayohat (Mahva, NJ: Paulist Nashriyoti), 12

xohlamaydi. Muammo shundaki, it qariganda yetakchilik qila olmaydi. U boshqa o'rinda xizmat qilishi mumkin edi, lekin rad etadi. Qari itlarni qarash qimmatga tushadi va ular boshqa joyda xizmat qilishdan bosh tortishganlari sababli egalari ba'zan ularni o'ldirishlari kerak bo'ladi.

## Filippiliklar namunasi

Havoriy Pavlus yetakchilarni o'stirish zarurligiga katta e'tibor qaratgan. U ko'p joylarda xizmat qila boshladi, lekin ko'p yetakchilarsiz ishni davom ettirib, kengaytirib bo'lmasligini u bilardi.

- » Filippiliklar 2: 19-21 qarang. Nega Pavlusga ba'zida xizmatga yuborish uchun odam yetishmasdi?

Ba'zida Pavlusda xizmatga jo'natadigan odam yetishmasdi, chunki mavjud odamlar faqat o'zlarining manfaatini ko'zlashar edi. Bular jamoat bilan bog'liq va qandaydir tarzda yordam beradigan odamlar edi, lekin ular xizmatchi yurak bilan xizmat qilishlariga ishonch yo'q edi. Bu muammo ularni jiddiy mas'uliyat uchun yaroqsiz qildi.

Filippiliklarga yo'llangan maktubda shaxsiy manfaatlarsiz xizmat qilgan bir necha kishi tasvirlangan.

Epafroditus (Filippiliklar 2:25-30) xizmatda shunchalik ko'p mehnat qildiki, bu uning sog'lig'iga ta'sir qildi va u deyarli o'lishiga oz qoldi. Pavlus, biz bunday sodiq odamlarni hurmat qilishimiz kerakligini aytdi. Bu bizning sog'lig'imizga ehtiyot bo'lmasligimiz kerak degani emas, lekin Epafroditusning Xudoning xizmatiga bag'ishlanganligi uni jamoatning qahramoniga aylantirdi.

---

**“O'zingizni topishning eng yaxshi yo'li - o'zingizni boshqalarga xizmat qilishda yo'qotishdir.”**

**Mahatma Gandi**

---

Pavlusning aytishicha, uning o'zi ham shunday bag'ishlangan va u xizmat qilgan odamlardan foyda olishga harakat qilmagan (Filippiliklar 2:19-22). Uning so'zlariga ko'ra, Timo'tiy ham xuddi shunday qadriyatlarga amal qilgan.

Bu maktubda tasvirlangan eng oliy misol Isodir (Filippiliklar 2:5-8). U o'ziga loyiq bo'lgan sharafni mahkam tutmadi, lekin O'z mavqeini bir chetga surib, xizmatkor bo'lishga tayyor edi. U o'zini ayamadi, hatto o'limga ham rozi b'ldi.

*Yomon misol...*

Gaxazi Isroilning yetakchi payg'ambari Elishayning xizmatkori edi. Ehtimol, u qachondir Elishayning o'rniga tanlangan bo'lishi mumkin edi, chunki Elishay Ilyosga xizmat qilgani kabi, Gaxazi ham Elishayga xizmat qilayotgandi.

Noʻmon shifo topish uchun kelib, shifo topgach, katta toʻlovni taklif qildi, Elishay buni rad etdi. Gaxazini hafsalasi pir boʻldi, chunki odatda ular katta nazrlar olmagan. U yashirincha Noʻmonni topish uchun chiqib, toʻlovning bir qismini oldi.

Elishay Gaxaziga xizmatga eʼtibor qaratish oʻrniga boylik izlash notoʻgʻri ekanligini aytdi (4 Shohlar 5:26). Gaxaziga Noʻmonning moxovligi oʻtdi va hech qachon paygʻambar boʻla olmadi.

Baʼzi odamlar shaxsiy muvaffaqiyatni orzu qilgani uchun xizmatga kirishadi. Ularning fikricha, xizmat - yetakchilik lavozimini egallash imkoniyatidir. Ular shaxsiy manfaatlaridan voz kechmaydilar va Xudoga boʻlgan muhabbatga ergashmaydilar; buning oʻrniga ular oʻz xizmatida shaxsiy manfaatlariga intiladilar.

Xizmatga boʻlgan istak odamlarga xizmat qilish orqali Xudoga xizmat qilish istagidan kelib chiqishi kerak. Bunday niyatga ega boʻlgan kishi faqat xizmat qilish imkoniyati sifatida mavqega intiladi (1 Timoʻtiy 3:1). Xudo uning oʻsishini boshqarayotganiga ishonch hosil qilishni xohlaydi. Uning muvaffaqiyatga erishish istagi Xudoga sodiq qolish istagiga asoslanadi.

Xudoga toʻliq bagʻishlanganlik koʻpincha kamtarlik sifatida ifodalanadi. Agar Xudo bilan munosabatda kamtarin boʻlmasak, biz Xudoni munosib ravishda ulugʻlay olmaymiz.

Xudoga bagʻishlanganlik bu kamtarlikdir, bagʻishlanganlik quyidagilarni bildiradi...

- Men Xudoning qudratiga bogʻliqman, shunda U ulugʻlanadi.
- Qobiliyatlarim Xudoning oʻrniga meni ulugʻlasa, bundan mamnun emasman.
- Men past darajadagi vazifalarni bajarishga va taniqli boʻlmagan joylarda ishlashga tayyorman.
- Yuragimni tushunmaydigan odamlarning taʼna-dashnomlariga chidayman.
- Menga dunyoviy mavqe darajalari turtki bermaydi.
- Men lavozimda koʻtarilish yoki koʻtarilmaslikni Xudo tanlashiga ishonaman.

Siz Masihning Ruhisiz Masih Tanasining ishini qila olmaysiz. Bu shuni anglatadiki, jamoatni Masihning Ruhini namoyish etadigan yetakchilar boshqarishi kerak. Siz Xudodan faqat ilhom olish va boshqarish uchun emas, balki U sizni shakllantirishi uchun Uni tinglamaguningizcha, Xudo Nomidan gapira olmaysiz. Siz oʻzgarishingiz uchun tinglaysiz.

## YETAKCHILIK XIZMATI UCHUN BIRINCHI MALAKA

- » Yetakchilik xizmati uchun birinchi malaka qanday?

---

**“Insonlar doimo maʼlum bir tarzda harakat qilish orqali oʻziga xos xususiyatga ega boʻlishadi.”**

**Aristotel.**

---

Masihning muhabbati bizni rag'batlantiradi (2 Korinfliklar 5:14-15).

Odamlar ko'p sabablarga ko'ra yaxshi ishlarni qiladilar. Ba'zan bu odamlar yaxshi va ular qilgan yaxshi ishlarining sabablari ham yaxshi bo'ladi, lekin bu eng yaxshi sabab emas.

Xudo Butrusni jamoatda buyuk yetakchi bo'lishini rejalashtirgan. Butrus Isoni rad etganidan keyin, Iso uni qayta tiklash va xizmatga chaqirish uchun u bilan suhbatlashdi.

Iso uch marta Butrusdan: "Meni sevasanmi?" — deb so'radi. Bu, Isoga bo'lgan sevgi xizmat uchun eng muhim fazilat ekanligini ta'kidlaydi (Yuhanno 21:15-17). Inson qobiliyatlari eng muhimi emas. Odamlarga bo'lgan sevgi juda muhim, lekin bu eng muhimi emas. Yetakchilik xizmati uchun eng muhim fazilat – bu Isoga bo'lgan sevgidir.

Agar siz Isoni sevsangiz, Unga taqlid qilasiz va Unga o'xshab borasiz. Agar siz Isoni sevsangiz, boshqalar Uni bilishini va sevishini xohlaysiz. Xizmat uchun eng yaxshi turtki - bu boshqalarni Iso bilan munosabatlarga jalb qilish istagidir.

Xizmat uchun birinchi malaka Xudoga bo'lgan sevgidir. Xudoga bo'lgan sevgi odamlarni sevish va ularga xizmat qilish orqali namoyon bo'ladi. Xudo hech qanday jismoniy ehtiyojlarga ega emas; U barcha manbalar va kuchga ega. Lekin Iso, agar biz Uning xalqining ehtiyojlarini qondirsak, bu Unga xizmat qilishimizdir deb aytgan (Matto 25:40).

## BOSHQARUV TUSHUNCHASI

» Siz kim uchun ishlaysiz?

Har bir xizmatchi Xudoga xizmat qilayotganini va Xudo oldida to'liq javobgarligini tushunishi kerak (1 Korinfliklar 4:1-5). Biz odamlarga xizmat qilish orqali Xudoga xizmat qilamiz, chunki bu Xudo bizga bergan mas'uliyatdir.

Muqaddas Kitobda xizmatni boshqaradigan yetakchi shaxsga nisbatan *boshqaruvchi* atamasi ishlatiladi (1 Korinfliklar 4:2). *Boshqaruvchi* so'zi ba'zi tillarda osonlikcha tarjima qilinmaydi. Boshqaruvchi - bu odamlar va manbalarni boshqa biron uchun boshqaradigan odam. U o'zi boshqaradigan odamlarga xizmat qiladi, ularning ehtiyojlarini qondiradi; lekin uni boshqaruvchi qilgan kishi oldida javob beradi.

Albert Mohler xizmat yetakchilarining rolini shu tarzda tasvirlab berdi:

- Biz inson hayoti va ularning farovonligini boshqaruvchilarimiz.
- Biz vaqt va imkoniyat boshqaruvchilarimiz.
- Biz mulk va manbalarni boshqaruvchilarimiz.
- Biz kuch va e'tiborni boshqaruvchilarimiz.
- Biz obro' va merosni boshqaruvchilarimiz.
- Biz haqiqat va ta'limotni boshqaruvchilarimiz.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Albert Moler, *Yetakchilik qilish uchun ishonch: Yetakchilik uchun muhim bo'lgan 25 qoida* (Blumington: Betany Haus Nashriyoti, 2012)

## BUYUK YETAKCHINING ENG MUHIM FAZILATI

Jim Kollins nima uchun ba'zi bizneslar ilg'or bo'lishini va ko'p yillar davomida ilg'orlikda mustaxkam qolishini bilish uchun o'rganib chiqdi. U har qanday biznesga tegishli qoidalarni topdi. Ilg'or biznesga tegishli bo'lgan asosiy xususiyatlardan birini Kolins **5 - Darajali Yetakchi** deb ataydi.<sup>8</sup>

Kolinsning tasvirlashiga ko'ra, yetakchilikning birinchi darajasi - juda yaxshi ish qilishga qodir insondir. Bu unga ta'sir o'tkazishga imkon beradi.

Jamoadagi yaxshi a'zo yetakchilikning ikkinchi darajasida turadi, chunki u guruh bilan yaxshi ishlaydi.

Vakolatli yetakchi uchinchi darajada turadi. U odamlarni va manbalarni boshqaradi, shu orqali ular u mo'ljallagan maqsadlarni amalga oshirishlari mumkin.

**4 - Darajali Yetakchi** tashkilot odamlarini aniq maqsadga erishish uchun o'zlarini bag'ishlash va kuch sarflashga undaydi.

**5 - Darajali Yetakchi** shaxsiy kamtarlik va qat'iy ishonch bilan mustaxkam ilg'orlikda uzoq muddat tura oladigan tashkilotni quradi.

Ushbu darajalardagi odamlarning barchasi qadrlidir va har qanday tashkilot ularga ega bo'lishdan xursand bo'ladi.

Ko'pchilik odamlar buyuk rahbardan kutadigan barcha fazilatlariga **4 - Darajali Yetakchi** egadir. U faqatgina bor narsalarni tashkillashtiradigan va nazorat qiladigan menejer emas. **4 - Darajali Yetakchi** odamlarni rag'batlantiradi, aniq maqsadlarni aniq tushuntira oladi va odamlar umumiy maqsadga ega bo'lishida yatakchlik qila oladi.

**5 - Darajali Yetakchi**ning 4-darajali yetakchida yetishmaydigan bitta xususiyati bor. **5 - Darajali Yetakchi** muassasani ilg'or qilish uchun o'zini bag'ishlaydi. U kamtar, u muassasani o'zidan ko'ra muhimroq deb hisoblaydi. U o'zini yuksaltirish uchun muassasadan foydalanmaydi, balki o'zini muassasa uchun fido qiladi. Agar yetakchining asosiy tashvishi - muassasa yutuqlari uchun sharaf va maqtovlash bo'lsa, u **5 - Darajali Yetakchi** emas.

Kamtarlik uning qo'rqqoq yoki o'ziga ishonchsiz ekanligini anglatmaydi. Kamtarlik uni jasoratli va qat'iyatli qiladi, chunki u o'zi haqida emas, balki muassasa haqida ko'proq qayg'uradi.

O'z iste'dodi tufayli buyuk bo'lib ko'ringan ko'plab rahbarlar bo'lgan. Ular tashkilotni ilg'orlikda o'stirdi. Ko'p yaxshi o'zgarishlar qildilar. Biroq, ular ushbu muassasadan o'zlari uchun shon-shuhrat maydoni sifatida foydalanganlar. Ularning rahbarlik davridan so'ng, muassasa ilg'or bo'lishda davom etmadi, chunki ular uni o'z shaxsiy manfaatidan

---

8 Jim Kollins, "Yaxshidan zo'r bo'lishga": Nima uchun ba'zi kompaniyalar keskin o'zgarimoqda ... va boshqalari esa yo'q (Nyu-York: HarperBusiness, 2001)



tashqarida ilg'or bo'lish uchun qurmaganlar.

Keling, ushbu qoidaning xizmatchi bo'lish bilan qanday bog'liqligini ko'rib chiqaylik. 5 - Darajali Yetakchi odamlar uchun foyda keltiradigan muassasada ishlayotganiga amin. Shuning uchun u o'zini ushbu muassasaning rivojlanishiga bag'ishlaydi. Shu tarzda u odamlarga xizmat qiladi.

Jim Kollins masihiylik qoidalarini o'rgatmoqchi emas edi, ammo uning tadqiqotlari Isoning ta'limotlariga mos keladi. Haqiqatan ham buyuk yetakchi – bu o'zini xizmatga bag'ishlagan shaxs.

Boshqa xalqlardan Isoni ko'rish uchun odamlar kelishgan holatlar bo'lgan dir. Shogirdlar, ehtimol ularning xizmatlari yaqinda xalqaro miqyosda bo'ladi, deb o'ylab, hayajonlanishgandir. Lekin Iso ularning e'tiborini O'zining qaysi maqsad bilan kelganligiga qaratdi.

Iso shunday dedi: “Sizlarga chinini aytayin: agar bug'doyning doni yerga tushib o'lmasa, u bir donligicha qoladi. Agarda o'lsa, ko'p hosil beradi.” (Yuhanno 12:24). Iso diniy rahbar sifatida mashhur bo'lishdan manfaatdor emas edi. U hamma odamlarga xizmat qiladigan darajadagi muhim ishni amalga oshirish uchun kelgan.

## YURAKNING O'ZGARISHI

Xizmatchi yetakchilik yurakda boshlanadi. Muammo shundaki, biz hammamiz hayotimizni o'z manfaatimizni o'ylaydigan yurak bilan boshlaymiz. Shu sababli, biz o'z manfaatimizni hamma narsadan ustun qo'yishga moyilmiz.

Boshqalarga xizmat qilish orqali Xudoga ma'qul bo'lishni xohlaydigan yetakchi xizmatchi, odatda, o'zining shaxsiy manfaatlari uchun o'lishiga olib keladigan ruhiy jarayondan o'tishi kerak. Agar u Xudoga to'liq bog'liq bo'lishga qarshilik qilsa, u o'z manfaati uchun ishlaydigan yetakchi bo'lib qoladi.

- » Talabalardan biri guruh uchun 1 Korinfliklar 13:1-8 o'qib bersin. Guruh oyatlarni birgalikda ko'rib chiqishi va sevgiga asoslangan yetakchilik qanday bo'lishini muhokama qilishi kerak.

Xudoga ma'qul yetakchi bo'lishingiz uchun sizdagi yurak o'zgarishi kerak. Sizning yetakchiligingiz shu paytgacha o'zini o'zi rag'batlantirganligini tan oling. Shaxsiy manfaatdorlik tufayli noto'g'ri bo'lgan aniq maqsadlarni aniqlang. Insonning o'z-o'zligi har doim birinchi o'rinda turganligi sababli o'zingizga nisbatan noto'g'ri bo'lgan munosabatni aniqlang.

Boshqalarning muvaffaqiyatidan ranjiganmisiz? Muvaffaqiyat haqida orzu qilganingizda, asosan sizga keladigan sharaf haqida o'ylaysizmi yoki boshqalarga yordam berishingiz mumkinligi haqidami?

Boshqa turdagi turli aniq harakatlarni aniqlang. Kechirim so'rash, noto'g'ri so'zlar va

harakatlarni tuzatishga qaror qiling – ularni alohida sanab o‘ting.

Siz yetakchilik qilayotgan odamlarga yangi nuqtai nazarini tushuntiring. Fikringizni o‘zgarishini ochiq tushuntirish sizning ta’siringizni susaytirishdan ko‘ra kuchaytiradi, agar siz doimiy ravishda bajarsangiz. Agar ba’zi odamlar sizning yangi majburiyatingizga shubha bilan qarashsa, achchiqlanmang. Doimiylik ularni ishontiradi. O‘zingiz uchun sharaf va hokimiyat izlash vasvasasiga duch kelganingizda, Xudodan yordam so‘rab ibodat qiling.

Siz fikringizni o‘zgartirish yetarli deb o‘ylashdan ko‘ra, yuragingizni o‘zgartirish uchun Xudoga ishonishingiz kerak. Sizning tabiatigingiz noto‘g‘ri ekanligini anglaganingiz uchungina o‘zgarmaydi. Faqat Xudo sizning tabiatigingizni o‘zgartira oladi.

*Ba’zi o‘quvchilarga ushbu mashg‘ulot tufayli maqsadlari yoki harakatlarini qanday o‘zgartirishni o‘ylayotganliklari haqida o‘rtoqlashishlariga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Xizmatchi yetakchilik - bu o‘z boshqaruvidagi odamlarning manfaati uchun yetakchilik qilishdir.
2. Odamlar hokimiyatni ular uchun ishlatadigan odamga berishga tayyor.
3. Xudoga bo‘lgan sevgi, odamlarga bo‘lgan sevgi va ularga xizmat qilish orqali namoyon bo‘ladi.
4. 5-darajali yetakchi muassasani ilg‘or qilish uchun o‘zini bag‘ishlaydi.
5. Siz chin yurakdan xizmat qila olishingiz uchun faqat Xudo sizning tabiatigingizni o‘zgartirishi mumkin.



## 5-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 5-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.
4. Keyingi mashg'ulotdan oldin Doniyor 1:8-15 o'qing. Doniyorning kelajakdagi yetakchiligiga ta'sir qilgan xususiyatlarini yozing.



## 6-CHI DARS

# FE'L – ATVORGA ASOSLANGAN YETAKCHILIK

### ISHONCH KUCHI

Ishonch - bu haqiqatga ishonish. Ishonch - bu haqiqatga qat'iy ishonish. Ishonch bizning qarorlarimizni boshqaradi, chunki inson haqiqat deb hisoblagan narsaga javoban harakat qiladi.

Ishonch faqat diniy haqiqatni nazarda tutmaydi. Agar sotuvchi haqiqatan ham uning mahsuloti eng yaxshi ekanligiga va hammaga kerakligiga ishonsa, u ishonchga ega. Bu ishonch uning boshqa odamlarga ta'sir o'tkazishini oshiradi.

Bir guruh odamlar sahroda adashdi. Ular o'zlarining vaziyatlarini va imkoniyatlarini muhokama qiladilar. Bir kishi ularning ahvolini tushuntirishda eng ishontira oladigan ko'rindi. Shuningdek, u ularni nima qilish kerakligini bilishiga ishontiradi. U yetakchiga aylanadi.

Ishonishda adashish ham mumkin. Inson haqiqat bo'lmagan narsalarga ishonishi mumkin. Hatto noto'g'ri ishonch ham yetakchilikka bir muncha vaqt kuch beradi. Masalan, agar biror kishi biron joyga borish yo'llarini bilishida adashsa ham, odamlar uning ishonchi tufayli unga ergashishlari mumkin. Oxir-oqibat ularning hafsalasi pir bo'ladi, va uning ularga ta'sir o'tkazishi juda kamayadi. Ularning unga yana ergashish istagi kamayadi.

Yetakchilik ishonchga asoslanadi, chunki yetakchi boshqalarga haqiqatni ko'rsatib, ularga ushbu haqiqatga munosib munosabatni ko'rsatish orqali yetakchilik qiladi. U shunday deydi: "Bu mana shunday va biz mana bunday qilishimiz kerak."

Agar gavjum binoda bo'lgan kishi bino yonayotganini tushunsa, u hamma bu haqiqatni eshitishi va unga javob berishi kerakligini biladi. U muloqot qilish uchun ishonchga ega. Axborot unga ishongan har bir kishini harakatga undaydi. Bir necha soniya davomida bu odam yetakchi bo'ladi, chunki u o'z ishonchini bildirish orqali ularga ta'sir qiladi. U nima qilish kerakligini bilishiga odamlar ham ishonmaguncha, u yetakchi bo'lishni davom ettirmaydi. Uning yetakchiligi uning ishonchi tugashi bilan yakunlanadi.

Masihiy uchun Xudo Kalomining haqiqati va biz uchun Uning irodasi nafaqat xizmat tashkilotlari uchun, balki har bir muassasa uchun asos bo'lishi kerak. Masihiy Xudoning Kalomiga zid bo'lgan ish bilan shug'ullanmasligi kerak.

Kuchli yetakchilik uchun kuchli ishonch zarur. Muqaddas Kitobdan yoki yaqin tarixdagi buyuk yetakchilardan biri haqida o‘ylab ko‘ring. Ular buyuk qobiliyatlarga ega bo‘lsalar ham, ularni qat’iy ishonchsiz yetakchi sifatida tasavvur qilib ko‘ring. Agar biror kishi yaxshi tashkilotchi va yaxshi muloqotchi bo‘lsa ham, u ishonchsizlik bilan uzoq vaqt yetakchilik qila olmaydi.

*Guruhdan kimdir tarixdagi ushbu yetakchilarning har biri haqida biron bir narsani aytib bersin, so‘ngra guruhdan ushbu yetakchini qat’iy ishonchi yo‘q inson sifatida tasavvur qilishga harakat qilishini so‘rang: Muso, Yoshua, Pavlus, Martin Lyuter, Avraam Linkoln, Mahatma Gandi, Uinston Cherchill va Billi Grem. (Bularning har biri katta ta’sirga ega edi, ammo ularning hammasi ham masihiy yetakchilar emas edi.)*

Muvaffaqiyat emas, balki ishonch yetakchining asosiy omili bo‘lishi kerak. U ishonchi tufayli muvaffaqiyatga erishishga majbur. Shuning uchun, u muvaffaqiyatga erishish uchun hech qachon ishonchini yo‘qotmaydi.

Ishonch qisman yoki soxta bo‘lmasligi kerak. Agar inson turli xil e’tiqodlarni targ‘ibot qilish uchun yollanganligi sababli o‘z e’tiqodini o‘zgartirishga tayyor bo‘lsa, u kuchli yetakchi bo‘lolmaydi.

Yetakchi haqiqatga bo‘lgan ishtiyoqi bilan tanilgan bo‘lishi kerak. U ishonch bilan boshqarilganligi sababli, har doim nima haqiqat ekanligini bilishni xohlaydi. U noto‘g‘ri narsaga ishonishdan ko‘ra uni tuzatishlarini afzal ko‘radi.

Ishonch insonni uning shaxsiyatidan ko‘ra kuchliroq qiladi. Hatto qarama-qarshilik, tortishuv va tanqidni yomon ko‘radigan odam ham kuchli ishonchga ega bo‘lganligi sababli yetakchi bo‘la olishi mumkin.

Ishonchga ega bo‘lish, odamning aql-idrokini ishonchga ega bo‘lmagan holatidan ko‘ra yuqori darajada ishlashga majbur qiladi. “Ishonli aql – idrok”<sup>9</sup> bilan ko‘plab qarorlar refleks orqali qabul qilinadi, chunki ba’zi holatlarni ko‘rib chiqish shart emas. Bu odamga nima to‘g‘ri ekanligini tezroq ko‘rishga imkon beradi. Bilim yoki donolik singari, e’tiqodsiz odam ahmoqdir.

- » Siz shaxsan bilgan buyuk yetakchi kim? Qanday qilib ishonch uning yetakchiligiga kuch beradi?

Doniyor va boshqa bir necha yahudiylar chet el imperiyasida yetakchilik qilish uchun tayyorgarlikdan o‘tayotgan edilar. Uning uchun yaxshi ishlash va bosh mulozimni mamnun qilish juda muhim edi, ammo ularga beriladigan taom yahudiy uchun harom hisoblangan ovqat ekanligini anglab yetgach, uning e’tiqodi sinovdan o‘tkazildi. Shunga o‘xshash vaziyatda bo‘lgan ko‘plab odamlar, agar ishonchi ularning mavqeini pasaytirganday tuyulsa, o‘zlarining e’tiqodida mustaxkam tura olmaydilar.

Bosh mulozim allaqachon Doniyorning ajoyib ruhga ega ekanligini kuzatgan edi.

9 Albert Moler tomonidan “Yetakchilik qilish uchun ishonch: Yetakchilik uchun muhim bo‘lgan 25 qoida” (Bloomington: Betany Haus Nashriyoti, 2012) asarida qo‘llangan atama.

Doniyor unga xushmuomalalik bilan yaqinlashib, kamtarlik bilan iltimosini aytdi va bosh mulozim ularga bermoqchi bo'lgan yegulikni ular uchun ham boshliq uchun ham xavf tug'dirmaydigan boshqa yegulikga almashtirishni taklif qildi. Xudo Doniyorning sodiqligini hurmat qildi va unga katta muvaffaqiyat berdi (Doniyor 1:8-15)

## ROSTGO'YLIK

Harakatlar va fe'l-atvorga nisbatan qat'iy qo'llaniladigan e'tiqod bu rostgo'ylikdir. Shaxsiy rostgo'ylik - bu o'zingizga to'g'ri bo'lish, o'z e'tiqodingiz va qadriyatlaringsizga muvofiq harakat qilishdir.

Siz rostgo'yliksiz, o'zingiz bajara olmaydigan rejalarni tuzasiz. Agar odamlar sizni rostgo'y deb hisoblasa, rostgo'yliksiz, darhol javob olishingiz mumkin. Yetakchi, o'zining kimligi va odamlar uni kim deb hisoblashi o'rtasidagi farqni bartaraf etish uchun yolg'on qiyofa yaratish vasvasasiga duch keladi. Ammo odamlar sizning ortingizdan uzoq muddatga e'rgashishlari uchun siz haqiqatan ham rostgo'ylikka ega bo'lishingiz kerak.

Rostgo'ylikning yo'qligi izchillik yetishmasligidan namoyon bo'ladi. Agar yetakchining harakati va munosabati u tomonidan e'tirof etilgan qadriyatlarga mos kelmasa, uning rostgo'yligi juda pastdir. Agar yetakchi yolg'onchi, xudbin ustuvorliklarga ega bo'lsa, u faqat unga yordam beradigan odamlar bilangina do'stona munosabatda bo'lsa, nopok istaklarga ergashsa yoki yashirin gunohlarga ega bo'lsa, bu uning past rostgo'ylikka ega ekanligini ko'rsatadi.

Oxun gunohini yashirin va shaxsiy deb o'yladi. U, boshqa birovga buning ta'sir qilishini kutmagan edi. Biroq, uning gunohi 36 nafar Isroillikning, keyin esa butun oilasining o'limiga sabab bo'ldi (Yoshua 7:24-26).

Yetakchi uchun kichik gunohlar yo'q. Yetakchining har qanday gunohi boshqa odamlarga ta'sir qiladi. Nima uchun? Yetakchi gunoh qilganda:

- U zarur bo'lgan ruhiy poklik va kuchni yo'qotadi.
- Uning yetakchiligida Xudoning marhamati bo'lmaydi.
- Uning tushunchasi buzilgan.
- Uning ustuvorliklari noto'g'ri.

Bu omillar uning etakchiligini cheklaydi va u boshqaradigan odamlarga ta'sir qiladi.

---

**“Sizning fikringiz,  
aytganingiz va  
qilayotgan ishlaringiz  
bir-biriga uyg'unlikda  
bo'lgani - bu baxtdir.”**

**Mahatma Gandi**

---

## FE'L-ATVOR

Insonning haqiqiy ichki tabiati uning fe'l-atvoridir. Djon Maksvell fe'l-atvorning muhimligini ta'riflab, insonning "tashqi ko'rinishidan ko'ra ichki dunyosi kattaroq" bo'lishi kerakligini aytdi. Insonning fe'l-atvori uning obro'sidan uztun bo'lishi kerak.<sup>10</sup>

Martin Lyuter King shunday degan edi: "Odamlar ko'pincha maqsad sari intiladi va ko'pincha bu g'oyalarni o'zida mujassam etgan odamlar orqali buyuk g'oyalarga sodiq bo'ladi. Ular o'zlarini unga bag'ishlashlari uchun go'yaning timsolini tana va qonda topishlari kerak." Ushbu bayonot fe'l-atvorning muhimligini ko'rsatadi. Yetakchi o'z ishiga shunchalik ishonishi kerakki, uning butun fe'l-atvori shu ish bilan mos kelishi kerak. Bunday yetakchi boshqalarni ko'proq fidoyilikka undaydi.

---

**"Bag'ishlanganlik  
va'dani ro'yobga  
chiqaradi."**

**Avram Linkoln**

---

Ba'zan zaif fe'l-atvoriga ega bo'lgan yetakchi o'zining shaxsiy xatti-harakatlarini inobatga olmagan holda odamlar unga ergashishini xohlaydi. U yetakchi sifatida yaxshi ishlash bilan birgalikda axloqsizlikka yo'l qo'yish mumkin deb o'ylaydi. Biroq odamlarga yetakchining so'zlaridan ko'ra uning namunasi ko'proq ta'sir qiladi. Agar uning so'zlari uning namunasi zid bo'lsa, tinglovchilar sarosimaga tushib qoladilar.

Yetakchining shaxsiy fe'l-atvori uning qarashlariga boshqalar ham sodiq bo'lishlari uchun asosiy omildir. Ular uning maqsadlarining barcha sabablarini tushunmasliklari mumkin, lekin agar ular uning yaxshi fe'l-atvoriga ega insonligiga ishonishsa, ular unga ergashadilar.

- » Ishonchlilik insonning ishonchli ekanligini bildiradi. Insonni nima ishonchli qiladi?

Ba'zan yetakchi o'zining boshqaruvi ostidagi odamlari amal qilishini xohlagan e'tiqod va qadriyatlar haqida gapiradi, lekin bu qadriyatlarni o'zi amalda qo'llamaydi. U yetakchilik qilayotgan odamlar xizmat qilish va rostgo'ylik kabi muayyan qadriyatlarga sodiq bo'lishlari u uchun foydalidir. Biroq, u o'zi namuna bo'lib, amalda ko'rsatmagan qadriyatlarni samarali o'rgata olmaydi. Agar yetakchi yaxshi qadriyatlarni o'zida mujassam etgan bo'lsa, u o'sha qadriyatlarni qadrlaydigan odamlarni o'ziga jalb qiladi.

Kuchli ishonchga asoslangan fe'l-atvor shunchalik muhimki, u hatto tabiiy qobiliyatga ega bo'lmagan odamni ham kuchli yetakchiga aylantira oladi. Misol uchun, Muso tabiiy kuchli jasoratga yoki yetakchilik qobiliyatiga ega emasdek tuyulardi, lekin uning Xudo bilan munosabati va odamlarga bo'lgan sevgisi katta o'zgarishga sabab bo'ldi. Uning fe'l-atvori shu qadriyatlarga asoslangan edi.

## Horun

Horun Isroilning birinchi oliy ruhoniysi, uning ukasi Muso esa yetakchi edi. Muso Sinay tog'ida Xudoning qonunini qabul qilayotganda, xalq Horunning oldiga kelib, undan diniy yo'l-yo'riq so'radi.

Horun ularning ko'zga ko'rinadigan butga muhtojligini bilar edi, shuning uchun u ularning talabiga quloq solib, oltin buzoq yasadi (Chiqish 32:4). Uning zaifligi tufayli, xalq shu butga sig'inib, ularni Misrdan qutqargani uchun unga minnatdorchilik bildirishdi. Minglab odamlar Xudoning hukmidan o'ldirilgan.

Horun yetakchi bo'lishga mos kelmadi, chunki uning ishonchi zaif edi. U o'zining ta'sir o'tkazish kuchini saqlab qolish uchun xalqning fikriga ergashdi, garchi bu noto'g'ri ekanligini bilsa ham.

## Odam-Ato

Momo Havo ilonning vasvasasiga tushgach, u daraxtning mevasidan olib yedi, keyin yonida turgan eriga ham berdi (Ibtido 3:6). Ibtido kitobida Momo Havo va ilon o'rtasida bo'lgan suhbat yozilgan. Nega Odam-Ato bir og'iz so'z aytmadi?

Muqaddas Kitobda aytilishicha, u buni noto'g'ri ekanini bilsa ham, gunoh qilishni tanlagan. U Momo Havo kabi aldanmagan edi. Odam-Ato vasvasaga bo'ysundi, lekin qarorni Momo Havoga qoldirdi. Garchi yetakchilik qilish uning mas'uliyati bo'lsa-da, u yetakchilikni emas, balki noto'g'ri qarorga yo'l qo'yishni tanladi.

Fe'l-atvori zaif bo'lgan yetakchi boshqalarga qaror qabul qilishga imkon beradi, chunki u o'zi to'g'ri deb bilgan qarorida qat'iy turishni istamaydi. U noto'g'ri ish qilishga tayyor, lekin aybdor bo'lishni xohlamaydi.

Aysberg asosan suv ostida yashiringan va uning faqat kichik bir qismi ko'rinib turadi. Ko'rsatilgan qismini yetakchining faoliyati bilan solishtirish mumkin. Ko'rsatilmagan qismini esa uning fe'l-atvoriga qiyoslash mumkin. Fe'l-atvor juda muhim va insonning eng katta qismini tashkil qiladi. Ajablanarlisi shundaki, ko'p odamlar fe'l-atvorga e'tibor bermasdan o'z faoliyatini yaxshilashga harakat qilishadi. Ular hatto o'zlarining ishlarini yaxshi ko'rsatish uchun o'zlarining fe'l-atvorini qurbon qilishlari mumkin.

Aksariyat yetakchilar noaniqlikning dastlabki bosqichlariga ega. Yetakchi bu yillar muhim emas deb o'ylashi mumkin, chunki uning yutuqlari ahamiyatsiz ko'rinadi. Biroq, bu yillar kelajakni belgilaydi, chunki kelajakda u qanday yetakchi bo'lishi hozirdan shakllanib boradi. Yosh yetakchi o'z fe'l-atvorini rivojlantirish uchun qiyinchilik va umidsizlik davrlaridan to'g'ri foydalanishi kerak.

Ba'zida yuqori lavozimdagi odamda fe'l-atvor bilan bog'liq muammolar bo'ladi, lekin u ularga e'tibor bermaydi. Uning qo'l ostida ishlaydigan odamlar o'zlarini uning fe'l-atvoridagi muammolarni sezmagandek tutishlari mumkin.

Fe'l-atvordagi kamchiliklar yetakchilikka ikki jihatdan ta'sir qiladi. Birinchidan, agar odam yomon fe'l-atvorga ega bo'lsa ham, lekin kuchli qobiliyatga ega bo'lsa, u yetakchilik qiladi va odamlar unga ergashadi, lekin u noto'g'ri yakunga olib keladi. Iosif Stalin kabi kuchli, ammo shafqatsiz yetakchilar bu tamoyilni namoyish etadilar.

Yomon fe'l-atvorning yetakchilikka ta'sir qilishining ikkinchi jihati - bu yetakchining malakasini bo'g'ishdir. Agar odam intizomsiz, qat'iyatsiz, nomuvofiq, g'amgin, jahldor va hokazo bo'lsa, u eng yaxshi izdoshlarini uzoq vaqt ushlab turolmaydi va hech kimni yaxshi harakatlarga rag'batlantira olmaydi.

Robert Grinlif shunday deb yozgan

Gandi, bizni yo'q qiladigan yetti narsa borligini o'rgatgan. Ularni shoshilmasdan e'tibor berib o'rganib chiqsak, biz ularning har biri asossiz yoki noloyiq vositalar orqali erishilgan maqsadni ifodalashini ko'ramiz.<sup>11</sup>

Mana bu yetti narsa:

- Mehnatsiz boylik
  - Vijdonsiz rohat
  - Fe'l-atvorsiz bilim
  - Axloqsiz savdo
  - Insoniy fazilatlarsiz ilm
  - Qurbonliksiz topinish
  - Tartib qoidalarsiz siyosat
- » Talabalar ushbu muvaffaqiyatsizliklarning har birining natijalarini muhokama qilishlariga imkon bering.

Fe'l-atvori zaif bo'lgan yetakchi o'zining ijtimoiy o'zaro munosabatlarida ikkiyuzlamachi (soxta muloyimlik va g'amxo'rlik), o'zining ruhiy yetakchiligida ikkiyuzlamachi (soxta ruhiy g'ayrat va his-tuyg'ularni namoyon qilish), dunyoviy hayotda uddabiron (dunyoviy lavozimga intilish), ayyor (odamlar qilishni xohlamagan ishlarni ta'sir o'tkazib qildirish), va xizmat mas'uliyatida dangasa (ko'nikmalarini rivojlantirmaslik) bo'lishi mumkin.

## OBRO'-E'TIBOR

- » O'z obro'ingiz haqida qayg'urasizmi? Nima uchun?

Insonning obro'si - odamlar u haqida nima deb o'ylashidir. Insonning fe'l-atvori – bu uning aslida kim ekanligidir. Ba'zida insonning obro'si uning haqiqiy xulq-atvoridan yaxshiroq yoki yomonroq bo'ladi.

Ba'zi odamlar obro'-e'tibor ahamiyatsiz, faqat fe'l-atvor muhim deb aytishadi. Biroq,

---

11 Robert Grinlif, Xizmatchi Yetakchilik: Qonuniy kuch va buyuklik tabiatiga sayohat (Mahva, NJ: Paulist Nashriyoti), 8



obro'-e'tibor yetakchining fe'l-atvori haqidagi odamlarning fikridir. Agar odamlar uning fe'l-atvorini yomon deb hisoblasalar, ular u haqida qanday fikrda bo'lishidan qat'iy nazar u yetakchilik qila olmaydi.

Yetakchi o'z obro'-e'tiboriga ehtiyot bo'lishi kerak. Odamlar uning fe'l-atvoriga shubha qilishlariga sabab bo'ladigan harakatlarni u qilmasligi kerak. U hamma unga ishongani uchun hech kim u haqida yomon o'ylamaydi, deb o'ylashi mumkin, ammo bu unday emas. Ko'p odamlar ayblovlarga tezda ishonishadi, chunki ular noto'g'ri ish qilgan ko'plab yetakchilar haqida eshitishgan.

Yetakchi ehtiyot bo'lishi kerak bo'lgan ikkita soha: (1) o'ziga tegishli bo'lmagan pullarini boshqarishda va (2) qarama-qarshi jinsdagi odamlar bilan munosabatda. Bunday ayblovlar tezda tarqaladi, ularga tezda ishoniladi va yetakchiga bo'lgan hurmat yo'qoladi.

Havoriy Pavlus bir jamoatdan boshqasiga pul yetkazib berishni rejalashtirganida, u jamoat vakillaridan ayrimlari u bilan birga borishini talab qildi. Bu ishonchlilikni ko'rsatish uchun qilingan. Xudo oldida ishonchli ekanligimizni bilish yetarli emas. Biz ishonchli ekanimizni hammaga ko'rsata oladigan hayot tarziga ega bo'lishimiz kerak.

- » Obro'ingizga ehtiyot bo'lishingiz uchun qanday amaliy harakatlar qilishingiz mumkin?

*Ba'zi talabalarga ushbu dars bilan bog'liq holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni o'ylayotganliklari haqida gapirib berishlariga imkon bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Ishonchlilik - bu haqiqatga ishonish.
2. Kuchli yetakchilik uchun kuchli ishonch zarur.
3. Rostgo'ylik – bu xatti-harakatlar va munosabatlarga nisbatan doimiy ravishda qo'llaniladigan ishonchdir.
4. Yetakchi o'zining boshqaruvidagi odamlar unga ergashishi uchun kerak bo'lgan ishonch va qadriyatlarini o'zida mujassamlashtirishi kerak.
5. Obro'-e'tibor bu sizning xulq-atvoringiz haqida odamlar nima deb o'ylashidir.

## 6-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 6-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.

## 7-CHI DARS

# SHAXSIY USTUVORLIKLAR

### KIRISH

Ko'p odamlar band, lekin nima qilayotganlari haqida ko'p o'ylamaydilar. Ular nima qilishlari kerakligi haqida o'ylashning hojati yo'q deb o'ylashadi.

- » Agar inson ustuvorliklar haqida jiddiy o'ylamasa nima bo'ladi?

Ushbu bayonotlarni ko'rib chiqing:

- Biz qilayotgan ishlardan yaxshiroq ishlar bor.
  - Biz qo'llayotgan usullardan yaxshiroq usullar bor.
  - Hozir erishayotganimizdan ham yaxshiroq natijalarga erishishimiz mumkin.
- » Agar bu aytilgan gaplar to'g'ri bo'lsa, buni qanday qilib yaxshiroq qilishni o'rganishimiz mumkin?

John Maksvellning aytishicha, fikrlashning umumiy darajasi bu

- Maqsadli fikrlash jarayonini o'zlashtirish uchun juda dangasa
- Strategik fikrlash kuchini ochish uchun juda intizomsiz
- Ommabop fikrlashning qabul qilinishiga shubha qilish uchun juda yuzaki
- Umumiy qabul qilingan fikrlarni rag'batlantirish uchun juda mag'rur
- Xudbinligi tufayli fidokorona fikrlashdan mamnun bo'lmaydi
- Oxir oqibat fikrlash natijalaridan bahramand bo'lish uchun sodiq emas<sup>12</sup>

Siz o'zingizning ustuvorliklaringizni bilsangiz, qaror qabul qilishda oson bo'ladi. Ustuvorliklar sizning maqsadlaringizni va maqsadlaringizga qanday erishishingizni belgilaydi. Ustuvorliklar imkoniyatlarni tan olish va ularni tanlash imkonini beradi. Aniq ustuvorliklarga ega bo'lmagan odam, to'g'ri maqsadlar bilan bog'liq bo'lmagan imkoniyatlar bilan chalg'iydi.

---

**“Qachonki sizning qadriyatlariniz o'zingizga tushunarli va aniq bo'lsa, qaror qabul qilish osonroq bo'ladi.”**

**Roy Disney**

---

---

12 Djon Maksvell, *Muvaffaqiyatli odamlar qanday fikrda* (Nyu-York: Markaziy Ko'cha, 2009), 82-83.

## MASIHIYLIKNING ASOSIY USTUVORLIKLARI

» Har bir masihiy uchun qanday ustuvorliklar bor?

Masihiy uchun ma'lum qadriyatlar shaxsiy ustuvorliklarga yo'naltirishi kerak.

**Birinchi, sizning shaxsiy najotingiz va Xudo bilan bo'lgan munosabatingiz birinchi o'rinda turadi.** Hech qachon bu qiymatni buzishi mumkin bo'lgan narsalarni o'ylamasligingiz kerak. Bu Xudoga to'liq itoat qilishni anglatadi.

Djon Uesli biz hayotimiz uchun Xudoning irodasi haqida ba'zi narsalarni bilishimizni o'rgatgan. Biz bilamizki, Xudo bizni yaxshi bo'lishimizni va yaxshi ishlar qilishimizni xohlaydi. Shuning uchun, har qanday qarorni ko'rib chiqayotganimizda, biz mehribon bo'lish va yaxshilik qilish uchun mos keladigan harakatni tanlashimiz kerak. Biz o'zimizni yuragimizda va harakatlarimizda hech qachon muqaddas bo'la olmaymiz yoki hech qachon yaxshi ishlar qila olmaymiz degan holatlarga qo'ymasligimiz kerak.

Ushbu qoida biz qaerda yashashimiz, qaerda ishlashimiz, kim bilan oila qurishimiz, qanday ta'lim olishimiz, qanday biznes bilan shug'ullanishimiz, qaysi jamoatga borishimiz, qanday o'yin-kulgilarni tanlashimiz va qanday do'stlarimiz borligi kabi qarorlar qabul qilishda qo'llaniladi. Masihiy uchun Xudo Kalomining haqiqati va Uning biz uchun irodasi faqat xizmat tashkilotlari uchungina emas, balki har bir muassasa uchun asos bo'lishi kerak. Masihiy Xudoning Kalomiga zid bo'lgan biznes bilan shug'ullanmasligi kerak.

**Ikkinchidan, Xudoning hayotiy xizmat uchun bo'lgan chaqiruvi sizning ustingizda kuchga ega.** Bu Xudo sizning hayotingiz yo'nalishini boshqaradi, degan ma'noni anglatadi. U sizni maqsadlaringizdan, O'zining maqsadlariga sizni yo'naltirishi mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, siz faqat Xudoning irodasi bilangina qoniqish topasiz. Asosiy e'tiboringizni o'z maqsadlaringizga qaratganingizda, siz Xudoning irodasini bajarishga e'tiborsizlik qilmasligingiz kerak.

Bir odam cho'pon bo'lish uchun chaqiruvni his qildi, lekin u oilasini qanday ta'minlashini bilmas edi. Unga aeroportda ishlash uchun yaxshigina ish taklif qilishdi va u bu taklifni qabul qilishga qaror qildi. U yakshanba kuni ham ishlashi kerak bo'lib jamoatga borolmadi, lekin u: "Bu [aeroportda ishlash] mening jamoatim," dedi. U Xudoning cho'pon bo'lish chaqiruviga amal qilmayotganini bilar edi, lekin agar u ishdan ketsa, Xudo uni oilasiga g'amxo'rlik qilishiga ishonchi yetmasdi. U o'ttiz yil davomida aeroportda ishlagan. Nihoyat, u har oylik ish haqi bilan nafaqaga chiqdi va u qarib qolganida Xudo uchun biror narsa qilishga qaror qildi. U to'g'ri ustuvorliklarga ega edimi?

Iso ularga dedi: "Mening ovqatim – Meni Yuborganning irodasini ado etish, Uning ishini tugatishdir." (Yuhanno 4:34). Agar Xudoning irodasi sizning ovqatingiz bo'lsa, bu nimani anglatadi? Oziq-ovqat sizni qoniqtiradigan narsadir. Shunday qilib, sizni ovqatingiz sizga turtki beradi.

*Ushbu bo'limda tasvirlangan ustuvorliklar, albatta, ularning muhimligi bo'yicha tartibda keltirilgan emas.*

**Masihilar uchun yana bir ustuvorlik bu oila.** Muqaddas Kitobda aytilishicha, o'z oilasiga g'amxo'rlik qilmagan kishi imonsizdan ham battardir (1 Timotey 5:8). Yetakchining o'z oilasi uchun mas'uliyati nafaqat moddiy yordam, balki ularning ruhiy tarbiyasi va boshqa ehtiyojlaridir.

Xizmat faoliyati oila ehtiyojlari bilan muvozanatli bo'lishi kerak. Xudoning siz uchun irodasi sizning oilaviy mas'uliyatingizga zid kelmaydi, chunki bu mas'uliyatlar siz uchun Xudo irodasining bir qismidir. Ba'zida xizmatda katta muvaffaqiyatlarga erishgan odamlar o'z oilalariga g'amxo'rlik qilishda yaxshi o'rnak bo'lolmaydilar. Xizmat uchun oilani e'tiborsiz qoldirsa ham bo'ladi deb hisoblaydigan kishi noto'g'ri xulosaga egadir.

Yoshua turli dinlar ta'sirida bo'lgan ko'chmanchi xalqning yetakchisi edi. Ular Xudo tomonidan va'da qilingan yerga kelganlarida, ular uchun Xudoning ahdigina sodiqlik qilish vaqti keldi. Yoshua ularga Xudoga xizmat qilish-qilmasliklari uchun qaror qilishlarini aytdi, lekin u o'zi sodiq bo'lishga qaror qilishdan oldin ularning qaror natijasini kutmadi. U nima bo'lishidan qat'iy nazar, u va uning oilasi Egamizga xizmat qilishini aytdi (Yoshua 24:15). Bu ishonchga asoslangan kuchli yetakchilik edi. Agar odamlar boshqa Xudoga xizmat qilishga qaror qilsalar, Yoshua ularning yetakchisi bo'lmas edi; u Xudoga bo'lgan sadoqatini xavf ostiga qo'yishni xohlamadi. Uning jasorati va ishonchi xalqning to'g'ri tanlov qilishiga yordam berdi.

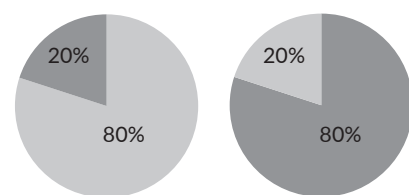
**To'rtinchi ustuvorlik - bu mahalliy jamoat.** Mahalliy jamoat Masihning tanasi va dunyodagi Xudoning to'liqligidir (Efesliklar 1:23). Xudo jamoatni O'z maqsadlarini amalga oshirish uchun tayyorlamoqda (Efesliklarga 4:11-13). Jamoat orqali Xudo abadiy ulug'lanadi (Efesliklar 3:21). Shuning uchun, masihiy inson uning qobiliyatlari va xizmatga bo'lgan chaqiruvini jamoatga bog'liq emas deb o'ylamasligi kerak. Agar u jamoatning sodiq a'zosi bo'lmasa, u o'z hayoti uchun Xudoning mukammal irodasini bajarmaydi.

Yuqoridagi ustuvorliklarni aytish oson, lekin hayot talablari nuqtai nazaridan qo'llash va muvozanatlash qiyinroq. Ba'zan biz oila, xizmat va biznesning ishlarilari bilan band bo'lib shoshilamiz va ustuvorliklar haqida o'ylashga fursat olmaymiz. Faoliyat mulohazadan kelib chiqishi kerak. Agar siz to'xtab, o'ylanish uchun juda band bo'lsangiz, unda siz noto'g'ri ish qilyapsiz. Ehtimol, siz o'zingiz qo'ygan ustuvorliklar bo'yicha ishlamayotgandirsiz.

» Nima uchun o'z ustuvorliklaringizga izchil amal qilish qiyin?

## PARETO QOIDASI

Pareto qoidasi italiyalik iqtisodchi Vilfredo Pareto sharafiga nomlangan, u yerning 80 foizi aholining 20 foiziga tegishli ekanligini ta'kidlagan. U o'z bog'ida yetishtirilgan loviyaning 80 foizi 20 foiz boshloqlardan kelganini payqadi. U bu foizlarning ko'p narsalarga mos kelishini ko'rdi. Boshqa odamlar bu qoidani



PARETO QOIDASI

yetakchilikda, vaqtni tejashda va biznesda qo'llashgan.

- Kompaniyadagi sotuvchilarning 20 foizi savdoning 80 foizini tashkil qiladi.
- Haridorlarning 20 foizi haridlarning 80 foizini amalga oshiradi.
- Mijozlarning 20 foizidan shikoyatlarning 80 foizi keladi .
- Bemorlarning 20 foizi tibbiy yordam va dori darmonlarning 80 foizidan foydalanadi.
- 20 foiz o'quvchilar o'qituvchining 80 foiz vaqtini oladi.
- Jamoat a'zolarining 20 foizi jamoat ishlarining 80 foizini bajaradi.
- Jamoat a'zolarining 20 foizi moddiy yordamning 80 foizini beradi.

Aksariyat odamlar uchun ularning 20 foiz harakatlari 80 foiz muvaffaqiyatlarni keltirib chiqaradi. Aksariyat odamlar o'z harakatlarini yaxshiroq yo'naltirishlari kerak. Ular eng samarali faoliyatga ko'proq vaqt sarflashlari va eng kam samarali faoliyatga kamroq vaqt ajratishlari kerak.

*Sinf yetakchisi ushbu tushunchaning tushunarli bo'lganiga ishonch hosil qilish uchun ko'rgazma tasvirdan foydalanishi kerak. Qog'ozga katta kvadrat chizing. Uni 20% va 80% bo'ling. Boshqa qog'ozga ham xuddi shunday qiling. Endi bir varaqdan ikkinchisiga ishora qilib tasvirlang. Kompaniyadagi odamlarning 80 foizi (katta bo'limga ishora qilingan) ishning 20 foizini (boshqa sahifadagi kichik qismga ishora qilingan) bajaradi. Odamlarning 20 foizi (birinchi qog'ozda kichik maydonga ishora qilingan) ishning 80 foizini (ikkinchi qog'ozda kichik maydonga ishora qilingan) bajaradi.*

Juda band bo'lgan yetakchi, ehtimol, ba'zi narsalarni qilishni to'xtatishi kerak. Kichkina yo'qotishlar bilan nimani olib tashlay olasiz?

Aksariyat cho'ponlar 20 foiz vaqtlarini 80 foiz odamlar bilan va 80 foiz vaqtlarini 20 foiz odamlar bilan o'tkazadilar. Savol shundaki, kimga qancha vaqt ajratishda to'g'ri qaror qilindimi? Biz odatda vaqtimizning ko'p qismini muammolari bo'lgan odamlar bilan o'tkazamiz. Biz eng iqtidorli odamlarga juda kam vaqt ajratamiz, chunki ularda allaqachon hamma narsa yahshi. Biz vaqtimizni ko'p javobgarligi bor bo'lgan odamlarga sarflashimiz kerak.

- » Yana kvadrat chizilgan qog'ozlarga qarang. Sizing faoliyatingizning 80 foizi natijalarning 20 foizini beradi. Sizing faoliyatingizning 20 foizi natijalarning 80 foizini beradi. Mas'uliyat va vazifalaringizni sanab o'ting. Ba'zi faoliyatlaringiz kam natija beradimi? Qanday faoliyat bilan shug'ullanishingiz kerak?

## SHOSHILINCHLIK VA MUHIMLIKNI MUVOZANATLASH

Ba'zi odamlar juda band va ular hech qachon barcha ishlariga ulgura olmasligini his qilishadi. Ular o'zlari ko'rgan har qanday vazifani o'z zimmlariga oladilar va barcha vazifalar zarur deb hisoblaydilar. Ular o'zlariga bog'liq bo'lgan odamlarning hafa bo'lishidan xavotirlanadilar, lekin hamma narsani o'z vaqtida tugata olmaydilar. Ular rejalashtirish, o'rganish va rivojlanish uchun vaqt ajrata olmaydilar, chunki ularning har doim zarur ishlari bor.

Bizga shoshilinchlik va muhimlik o'rtasida muvozanat kerak. Inson faoliyatini to'rt toifaga bo'lish mumkin.<sup>13</sup>

**Shoshilinch va muhim narsalar bizning e'tiborimizni osongina tortadi.** Bu toifaga, va'z tayyorlash, kimgadir shoshilinch tibbiy yordam berish va shoshilinch ehtiyojlar uchun pul yig'ish kiradi.

**Shoshilinch, ammo muhim bo'lmagan** vazifalar odatda biz bajarmasligimiz kerak bo'lgan mas'uliyatlar bilan bog'liq. Ba'zan bu xizmat bilan bog'liq bo'lmagan shaxsiy loyihalardir. Bu katta natijalar bermaydigan yoki muhim bo'lgan ustuvorliklardan ko'ra ko'proq vaqt talab qiladigan biznes bo'lishi mumkin. Bu harakatlar shoshilinch bo'lishi mumkin, chunki ular o'z vaqtida bajarilishi kerak, biroq ular ishlab chiqaradigan narsalar uchun muhim emas.

**Shoshilinch va muhim bo'lmagan** faoliyatlar hech qanday muhim ehtiyojni qondirmaydi. Agar ular bajarilmasa, katta yo'qotish bo'lmaydi. Ba'zan ular ilgari bajargan narsalarini endi bajarmaydigan dasturlarga tegishli.

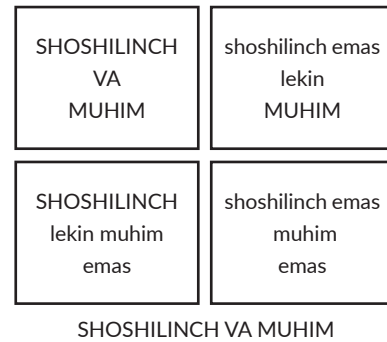
**Shoshilinch emas, lekin muhim harakatlar** ko'pincha e'tiborga olinmaydi. Bular tezda tugamaydigan, ammo uzoq muddatli qiymatga ega bo'lgan narsalardir. Masalan, akademik tadqiqotlar (o'qituvchi yoki talaba sifatida), turli xil ta'lim shakllari, binolarni qurish va yozma ishlarni tayyorlashdir. Ularni bugun yakunlab bo'lmasligi va ular bugungi kunda bizga foyda keltirmasligi sababli, biz ko'proq shoshilinch masalalarga e'tibor qaratamiz. Yetakchi vaqt va resurslarni kelajakda qimmatli bo'ladigan narsalarga sarflashi kerak. Imkoniyat boricha, bu harakatlar har kuni amalga oshirilishi kerak.

Tashkilotga kerak bo'lgan faoliyatlarni ikki toifaga bo'lish mumkin.

- **Rivojlanish** tashkilotni yangi rivojlanish, yangi imkoniyatlar va o'sish sari olg'a siljitadi.
- **Rivojlanish mavjud** faoliyatlarni qo'llab-quvvatlaydi.

Agar yetakchi ataylab rivojlanishga e'tibor qaratmasa, u butun vaqtini va e'tiborini boshqaruvga berishga moyil bo'ladi. Bir hikmatli naql bor: "G'ichirlagan g'ildirakka moy surtiladi." Bu bizni hozirgi vaqtda bezovta qiladigan muammolarga e'tibor berishga moyilligimizni anglatadi.

Ba'zi yetakchilar bir muammodan ikkinchisiga o'tadi, lekin hech qachon kelajakka sarmoya kiritmaydilar. Uzoq vaqt davomida muvaffaqiyatga erishgan tashkilotlar, odatda, tadqiqot, ishlab chiqish va o'rganishga vaqt va manbalarni sarflashadi. Kelajakka sarmoya kiritmagan tashkilot vaziyat o'zgarganda o'z samarasini yo'qotadi.



13 Ushbu g'oya Stiven Kovining "Yuqori samarali odamlarning 7 odati: Stiven Kovining yakuniy ochiqliklari" kitobidan (Nyu-York: KMS Nashriyoti, 2011) moslashtirilgan.



- » Har bir talaba o'zining barcha faoliyatlari va mas'uliyatlari ro'yxatini tuzishi kerak. Keyin yuqoridagi rasmdagi kabi to'rtta kvadrat chizing va faoliyatlarni kvadratlar orasida taqsimlang. O'ylab ko'ring: Siz e'tiborsiz qoldirgan muhim, ammo shoshilinch bo'lmagan harakatlar qaysilar? Muhim va shoshilinch bo'lmagan harakatlarga vaqtingizni behuda sarf qilasizmi?

## TOPSHIRISH

Yetakchi hamma narsa bajarilishini ta'minlash uchun javobgardir, lekin u hamma narsani o'zi qilishi shart emas. U mas'uliyatni boshqalarga topshirishi kerak. Ishni yaxshi bajarilishiga ishonch hosil qilish hali ham uning vazifasi. U doimiy ravishda jamoat a'zolari va iqtidorli jamoat a'zolari uchun ta'lim va rivojlanishni tashkil qilishi kerak, shunda ular kelajakda ko'proq ish qilishlari mumkin.

**Vazifaning topshirilishi uning ahamiyatsizligidan emas. Boshqa birov buni qila olishi mumkunligi yoki buni qilishga o'rgatilganligi va bu yetakchining roli bilan bog'liq bo'lmagani uchun topshiriladi.**

Ba'zi vazifalarni topshirish mumkin emas, chunki ularni faqat yetakchi bajarishi mumkin. U tashkilot vakili bo'lib, tashkilotning nomidan gapiradi. U kelajak haqida ham qayg'urishi kerak. U imkoniyatlarni, xavf-xatarlarni va kelajakdagi o'zgarishlarni boshqa odamlarga qaraganda yaxshiroq ko'ra bilishi kerak.

Yetakchining qobiliyatlariga hos bo'lgan aniq vazifalar bo'lishi mumkin, shuning uchun u odatda bu vazifalarni boshqalarga topshirmaydi. Biroq, yetakchi topshirilishi mumkin bo'lgan vazifalarni ushlab turmasligi kerak. Ba'zi yetakchilar boshqalar bajargan ish bilan hech qachon qoniqmaydi va uni yaxshi bajarilishi uchun barcha ishlarni o'zlari qilishni xohlaydi.

Ba'zi yetakchilar hamma ishlarni qilishga harakat qiladilar va ishlarni boshqalarga topshirishni yoqtirmaydilar. Ular topshiriq berganda ish jarayonini diqqat bilan kuzatib boradilar va barcha qarorlarni o'zlari qabul qiladilar. Bu yaxshi yetakchilik emas. Yaxshi yetakchi kuchi bilan hissa qo'shadigan va g'oyalari bilan bo'lishadigan, maqsadlar qo'yadigan, usullarni ishlab chiqadigan va qaror qabul qilishda ishtirok etadigan odamlar guruhini shakllantiradi.

Yaxshi yetakchi nafaqat vazifalarni, balki yetakchilikni ham topshiradi. U boshqalarga faoliyatni boshqarishga imkon beradi. Agar u aniq nima qilish kerakligini va buni qanday qilish kerakligini ularga aytsa, bu holda u ularning boshqarishiga yo'l qo'ymayotgan bo'ladi.

Yetakchi o'z ustuvorliklarini belgilayotganida, u ba'zi savollar haqida o'ylanishi kerak:

1. **“Kim menga yordam bera oladi?”** Agar boshqalar qila oladigan ko'plab vazifalar mavjud bo'lsa-yu, ammo ular bajarmasa, siz yetarlicha yetakchilik qilmayapsiz.
2. **“Mensiz qanday vazifalarni hal qilib bo'lmaydi?”** Yetakchi diqqatini shu



vazifalarga qaratishi kerak. Masalan, jamoatni rivojlantirish, maqsadlarini shakllantirish va uzoq muddatli rejalar tuzish. Bu vazifalarni faqat yetakchining o'zi bajarishi shart emas, lekin odatda usiz bajarib bo'lmaydi.

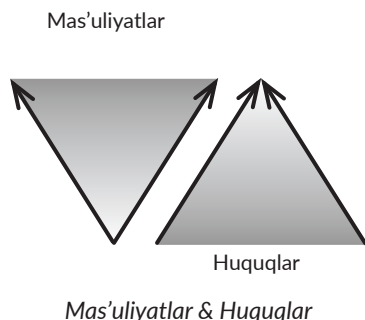
## QURBONLIK

Ba'zilar yetakchining ko'p imtiyozlari bor deb o'ylashadi. Ularning fikricha, uning hokimiyati unga xohlagan narsani qilishga imkon beradi. Haqiqat shundaki, guruh muvaffaqiyat qozonishi uchun yetakchi o'z huquqlarini qurbon qiladi. Guruh muvaffaqiyatli bo'lmasa, yetakchi muvaffaqiyatga erishmaydi.

Yetakchining martabasi ko'tarilishi bilan uning huquqlari pasayib, mas'uliyati ortadi. Misol uchun, biznesning eng past darajasida, inson ma'lum bir soat ishlaydi, ba'zi aniq vazifalarni bajaradi va uning mas'uliyatidan tashqaridagi jarayonlarga javobgar emas.

Yetakchi tashkilotning yuqori bosqichlarida ko'p vaqt ishlaydi va zarur bo'lgan hamma narsani ta'minlashi kerak. Ehtimol, u ko'plab shaxsiy imtiyozlardan voz kechishi kerak bo'ladi. Vaqti-vaqti bilan u tanaffus olishni xohlaydi, lekin u tashkilotga xizmat qilish uchun o'z vaqtini qurbon qiladi. Ko'pgina yetakchilarga kunning yoki tunning istalgan vaqtida muammolar bilan telefon qo'ng'iroqlari keladi.

Insonning mas'uliyati ortib borgan sari u tashkilotda muhimroq qarorlar qabul qilishi mumkin, lekin u shaxsiy imtiyozlardan voz kechadi. Bu jarayon piramidalar misolida tasvirlangan. Pastki qismda odamning juda kam mas'uliyati bor, lekin juda ko'p huquqlari bor, chunki u qanchalik ko'p vazifa olishni o'zi hal qilishi mumkin. Mas'uliyat ortishi bilan shaxsiy huquqlari kamayadi.



Keling, sportchining misolida ko'rib chiqaylik. Muvaffaqiyatli sportchi shon-shuhrat va boylikdan rohatlanishi mumkin. Biroq, u qattiq dietaga rioya qiladi, sport bilan shug'ullanadi va har kuni soatlab o'z mahoratini oshiradi. Buyuk musiqachining hayoti ham xuddi shunday.

O'zini tibbiyot yoki ta'lim berish kabi yuqori darajadagi kasblarga tayyorlaydigan kishi, ta'lim olish uchun yillar sarflashi kerak bo'ladi. U boshqalar kabi vaqtini va pulini behuda sarflay olmaydi. U ko'plab ko'ngilochar va dam olish tadbirlaridan voz kechadi. Maqsadiga erishish uchun u hatto o'zini, zarur ehtiyojlaridan mahrum qilishi mumkin.

Tadbirkorlik bilan shug'ullanmoqchi bo'lgan kishi o'z manbalarini shu maqsadga sarflashi kerak. U topgan pulining hammasini sarflay olmaydi. U kelajakdagi foyda uchun sarmoya qiladi. U do'stlari kabi har narsa uchun pul sarflamaydi. Do'stlari uni

**“Buyuklikning bahosi mas'uliyatdir.”**

**Uinston Cherrill**

tejamkorligi uchun tanqid qilishlari mumkin, ammo kelajakda u ulardan ko‘ra ko‘proq yutuqlarga erishadi.

Kelajakda yetakchi bo‘ladigan inson hozirdanoq o‘z kelajagiga sarmoya kiritishi kerak. Qurbonlik rivojlanish bosqichida boshlanadi. Rivojlanishni va kelajagingizga sarmoya kiritishni tanlov qiling. Ta‘lim olishga, xizmat amaliyotiga va yetakchilar bilan vaqt o‘tkazishga ustuvor ahamiyat bering.

Sizning mas‘uliyatingiz unchalik muhim bo‘lmasligi mumkin, ammo ular odamlar bilan ishlash qobiliyatingizni rivojlantiradi va ishonchli xodim sifatida obro‘-e‘tiboringizni oshirish imkoniyatini beradi.

- » Quyidagi bo‘limlarni muhokama qiling. Bu bayonotlar nimani anglatadi? Qanday qo‘llash mumkin?

Muvaffaqiyatga erishish uchun qanoatlanishdan, muhimlik uchun xavfsizlikdan, kelajakdagi yutuq uchun moddiy daromaddan, shaxsiy o‘shish uchun bir lahzalik mamnunlikdan, diqqat markazida bo‘lish uchun izlanishdan, mukammallik uchun maqbullikdan voz keching.<sup>14</sup>

O‘zingizning ustuvorliklaringizni maqsadli ravishda mashq qiling. “Biror harakat odat bo‘lishidan oldin, birinchi navbatda, intizom sifatida amalda qo‘llash kerak.”<sup>15</sup>

Havoriy Pavlus sportchining fidoyiligini tasvirlab bergan. Sportchilar o‘zlarini nafslarini qurbon qiladilar, chunki ular muvaffaqiyatga erishish uchun juda g‘ayratli (1 Korinfliklar 9:25-27). Pavlus ular buni yerdagi, vaqtinchalik sharaf uchun qilishlarini ta‘kidlaydi, biz esa abadiy mukofot olish uchun harakat qilishimiz kerak. Bizga dalda beruvchi turtkimiz ularnikidan farq qiladi, lekin ularnikidan kam bo‘lmasligi kerak.

*Ba‘zi talabalarga ushbu dars bilan bog‘liq holda o‘z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o‘zgartirishni o‘ylayotganliklari haqida gapirib berishiga imkon bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Ustuvorliklar sizning maqsadlaringizni va ularga erishish yo‘lingizni belgilaydi.
2. Ustuvorliklar imkoniyatlarni bilib olish va ulardan tanlab olish imkonini beradi.
3. Siz faqat Xudoning irodasini amalga oshirishda to‘liq qanoat topasiz.
4. Yaxshi yetakchi nafaqat vazifalarni, balki yetakchilikni ham topshira oladi.
5. Yetakchining martabasi ko‘tarilgan sari uning huquqlari kamayadi va uning mas‘uliyati ortadi.

14 “Djon Maksvell, Yaxshi Yetakchilar Ajoyib Savollar Beradi (Nyu-York: Center Ko‘chasi 2014)”

15 Ken Blanchard va Fil Hodges, “Xizmatchi Yetakchi: Yuragingizni, boshingizni, qo‘llaringizni va odatlaringizni o‘zgartiring” (Nashville: Tomas Nelson, 2003), 85

## 7-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 7-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.
4. Keyingi mashg'ulotimizdan oldin 1 Shohlar 13-15 o'qing. Shoulning yetakchiligida qanday muammolar bor edi?



## 8-CHI DARS

# YETAKCHILIK DARAJALARI

### KIRISH

Bu dars rasmiy lavozim darajalari haqida emas. Gap ta'sir o'tkazish darajalari haqida ketyapdi.

### CHEKLANGAN YETAKCHI

Ba'zi yetakchilar o'zlarining rivojlanishida cheklovlarga ega. Bu cheklovlar yetakchini yuqori lavozimlarga ko'tarilishiga yoki uning hozirgi lavozimida yaxshi ishlashiga xalaqit berishi mumkin.

Quyida yetakchilik cheklovlari bo'lgan yetakchilarning misollari keltirilgan.

Komilning u hal qila olmaydigan shaxsiy muammolari (masalan, moliyaviy yoki oilaviy munosabatlari) bor. Ushbu muammolar tufayli u tashkilotdagi ishiga e'tiborini qarata olmaydi. Uning ishi ko'pincha uydagi inqiroz tufayli buziladi.

Umid yetakchilik qilish o'rniga, tashkilotdagi muvaffaqiyatsizliklarda boshqalarni ayblaydi, o'zi qabul qilishi kerak bo'lgan qarorlarni boshqalar qabul qilishini kutadi va o'zini tashkilot muvaffaqiyati uchun javobgar emasman deb hisoblaydi. U o'z tashkilotning muvaffaqiyatsizligiga u nazorat qilmaydigan holatlar sabab bo'lganligini tushuntiradi.

Olim o'zini-o'zi rivojlantirishni istamaydi, o'zining kamchiliklarini inkor etadi va uning mahorati bilan bog'liq bo'lgan har qanday savoldan g'azablanadi.

Doniyor o'z tashkilotidan mamnun, uni takomillashtirishga ehtiyoj sezmaydi va hech qanday o'zgarishlarni ko'rib chiqmaydi. Dunyo o'zgargan sari uning tashkiloti samarasiz bo'lib qoladi.

Behruz, u o'zini tashkilotga kerak bo'lgan yagona yetakchi deb hisoblaydi. U hamma uning ko'rsatmalariga amal qilishini kutadi. Unga jamoa kerak emas? Unga faqat yordamchilar kerak. U nima uchun odamlar unga endi yordam bermayotganini tushunmaydi.

---

**“Men qo‘y boshchiligidagi  
sherlar qo‘shinidan  
qo‘rqmayman, Men sher  
boshchiligidagi qo‘ylar  
qo‘shinidan qo‘rqaman.”**

**Iskandar Zulqarnayn**

---

Bahrom tashkilotni o'ziga foyda keltirish va shaxsiy ustunligini ko'rsatish uchun asos solgan. Usiz kompaniya ajoyib bo'lishini rejalashtirmaydi.

Anvar zaif fe'l-atvorga ega. U stressga tushgan paytda, o'zi bajara olmaydigan va'dalarni beradi, boshqa birovga mo'ljallangan pullarni sarflaydi, uchrashuvlarni o'tkazib yuboradi va yolg'on gapiradi. Uning guruhi uning obro'siga putur yet kazayotganidan ba'zida uyalishadi.

Bunday yetakchilar tez orada o'z imkoniyatlari chegarasiga erishadilar. Ular shaxsiy cheklovlarga duch kelmaguncha va ularni olib tashlamaguncha yaxshiroq yetakchilik qila olmaydilar. Agar ular o'zgarishni istamasalar, bunday yetakchi yo'q qilinmaguncha, ularning tashkilotlari yaxshilana olmaydi.

- » Yuqoridagi misollardan har bir rahbarni e'tiborga olgan holda, quyidagi savolni bering: "Uning tashkiloti yaxshilanishi uchun \_\_\_\_\_ qanday o'zgarishi kerak?"

## SHOUL - CHEKLANGAN RAHBAR

Shoul Isroil shohi sifatida xizmatini yaxshi boshlagan. U kamtar edi va o'zini bu lavozimga noloyiq deb hisobladi. Ba'zi odamlar hatto uni shoh sifatida tan olishdan bosh tortdilar.

Shoulning birinchi harbiy g'alabasidan keyin ba'zi odamlar birinchi navbatda Shoulni rad etganlarni o'ldirmoqchi bo'lishdi. Shoul g'alabani Xudo berganini va endi qasos olish vaqti emasligini aytdi. U bunday munosabatni uzoq vaqt saqlamagani achinarli.

Ko'p o'tmay Shoul Xudoga itoatsizlik qildi. Payg'ambar unga qarshi chiqqanida, Shoul yetakchi sifatida mas'uliyatni o'z zimmasiga olish o'rniga odamlarni aybladi (1 Shohlar 15:22). Payg'ambar Shoulga Xudo shohlikni itoat etadiganlarga berishini aytdi.

Shoul o'zining butun hukmronligi davrida hokimiyatni saqlab qolishga astoydil harakat qildi. U hech qachon tavba qilmagan va Xudoga ma'qul yashab Uning marhamatiga yana sazovor bo'lishga urinmagan. Xudo uning o'rniga boshqasini tanlashi mumkinligini u hech ham qabul qila olmadi. Agar u tavba qilganida, uning ruhi najot topgan bo'lar edi. Xudo uning o'rniga odam keltirmaguncha, u shoh bo'lib xizmat qilishi mumkin edi va u hayotini sharaf bilan yakunlagan bo'lar edi. Ko'p yillik tajribaga ega bo'lgan ba'zi keksa yetakchilar garchi yaxshi yetakchilik qila olmay qolgan bo'lsalar ham so'nggi yillaridagi o'z mavqei uchun kurashish munosabati tufayli sharafsiz qoladilar.

Jang kunlarining birida Shoul shunday dedi: "Dushmanlarimizdan o'ch olmaganimizcha, oqshomga qadar kim bir luqma taom yesa, la'nati bo'lsin!" (1 Shohlar 14:24). Bu buyruq aqlsizlik edi, chunki ko'p soatlik janglardan keyin hamma charchagan edi. Buyruq ham uning o'ziga xosligini ko'rsatadi. Uning fikriga ko'ra, jang shaxsan uning uchun edi.

Shoulning o'ziga bo'lgan ishonchi yetishmasligidan, u o'z xatosini tan ololmadi. U o'z o'g'li Yo'natanni bilmagan holda buyruqlarga bo'ysunmagani uchun o'ldirishiga oz qoldi, garchi Yo'natanning harakatlari katta g'alaba keltirgan bo'lsa ham.

Yana bir boshqa urush paytida Shoul Shomuilning kelib, qurbonlik qilishini va Xudodan yordam so'rab ibodat qilishini kutmagan edi. Kunlar o'tdi va Shoulning ko'p odamlari qo'rqishgani uchun ketib qolishdi. Xudo faqat ruhoniya ruxsat bergan bo'lsa-da, Shoul qurbonlikni o'zi bajarishga qaror qildi. Marosim paytida Shomuil kelib qoldi. U Shoulga tanbeh berdi, lekin odamlar biror narsa noto'g'ri ekanligini bilmasliklari uchun, Shoul uni marosimni tugatishga undadi (1 Shohlar 15:30). Shoul Xudoning roziligidan ko'ra ko'proq olomonning fikrini o'ylardi.

Shoul boshqalarning, ayniqsa Dovudning muvaffaqiyatiga hasad qilar edi. U Dovudni ta'qib qilish uchun ko'p vaqtini va pulini sarfladi, garchi Dovud unga hech qanday zarar yetkazmagan bo'lsa ham.

U shubhalanib o'z xalqining sadoqatsizligidan shikoyat qildi. Uning shubhalanishi tufayli u boshqa odamlar haqidagi yolg'onga ishondi (1 Shohlar 24:9-10). U noto'g'ri maslahatchilarni tinglayotgan edi. U hamma unga qarshi ekanligidan va hech kim unga kerakli ma'lumot bermaganidan shikoyat qildi (1 Shohlar 22:8).

Shoulning o'g'li Yo'natan otasidan juda farq qilar edi. U keyingi shoh Dovud bo'lishini tushundi va bu haqiqatni qabul qildi. Shoul nima uchun Yo'natan Dovudni yomon ko'rmaganini tushunolmadi. Yo'natan bilan Dovud qalin do'st edilar. Yo'natan Xudoga ishondi, bu esa Shoul imonda yiqilganidan keyin ham Xudo Yo'natanga buyuk g'alabalar berishiga ishonch berdi. Afsuski, Yo'natan otasining xatolari tufayli jangda halok bo'ldi.

Shoul butun umri davomida kurashdi. Qachon u kuchli odamni ko'rsa, uni o'z qo'shiniga qo'shilishga majburlagan (1 Shohlar 14:52). Bu shuni anglatadiki, u o'z xohish-irodasini boshqalarga ularning ehtiyojlarini e'tiborsiz qoldirgan holda yuklagan. U o'zini yetarli yordamga ega deb hech qachon his qilmagan, bu esa odamlarning Shoulga qochishga majbur qildi.

Biz Shoul va Dovud o'rtasidagi, katta farqni ko'ramiz. Dovud qahramonlarni o'ziga tortdi, lekin xalq Shoulga qochdi. Dovudning xalqi uni shunday sevardiki, ba'zilar o'z jonlarini xavf ostiga qo'yib, u sevgan joydan unga suv olib kelishdi. Shoul o'z xalqining yetarlicha sodiq emasligidan tez-tez shikoyat qilar edi, lekin u mutlaqo sodiq bo'lgan Dovudga ishonmasdi.

## DJON MAKSVELLNING YETAKCHILIK DARAJALARINING TA'RIFI

Djon Maksvell yetakchilikning ta'sir o'tkazish darajasini ta'riflab berdi.<sup>16</sup> Bu darajalar lavozim darajalariga taalluqli emas. Har qanday lavozimni egallagan shaxs ushbu ta'sir o'tkazish darajalarining qaysidir birida bo'lishi mumkin. Juda yaxshi yetakchi vaqt o'tishi bilan bu jarayonlardan yana o'tadi, hatto uning lavozimi o'zgarmagan bo'lsa ham.

### 1. Mavqedagi yetakchilik

Biror inson o'z yetakchiligini biror lavozimdan boshlanishi mumkin. Ko'p lavozimdagi

16 Ushbu darajalarning tushuntirishlari hammasi ham Maksvellning yozuvlaridan emas.

odamlar yetakchi bo'lish uchun boshqa hech narsa qilishlari shart emas deb o'ylashadi. Ular o'z odamlarining ishonchini oqlash zarurligini tushunishmaydilar. Belgilangan lavozimlardagi yetakchilar hamkorlik qilish uchun obro'-e'tiborga qaram bo'lishadi. Ular odamlarni umumiy maqsadlarga ega bo'lishga ishontirish o'rniga, ish haqi va jazo kabi imtiyozlarga tayanishi mumkin. Ushbu yetakchilik uslubi keng tarqalgan, ammo kamdan-kam hollarda eng yaxshi natijalar beradi.

---

**“Mas’uliyat ishonch bildirilgan kishiga yuklanadi. Mas’uliyat har doim ishonch belgisidir.”**

**James Kesh Penni**

---

Yangi lavozimdagi yetakchi tashkilot tarixi va madaniyatini tushunishini ko'rsatishi kerak. U ilgari qilingan ishlarni qadrlashini ko'rsatmasdan turib, g'oyalarni taklif qilmasligi va biror narsani o'zgartirmasligi kerak. U tashkilotning qadriyatlarini hurmat qilishini ko'rsatishi kerak.

Yetakchi odamlarning o'z lavozimlarida muvaffaqiyatli ishlay olishlari uchun kerak bo'lgan barcha shart-sharoitlarga ega ekanligiga ishonch hosil qilishi kerak. U lavozimidagi mas'uliyatlarini bajarishda undan kutilgan ishlardan ham ko'prog'iga ulgurishi kerak. U o'z xodimlarining ko'pchiligi yaxshi deb biladigan ba'zi o'zgarishlarni amalga oshirishi kerak.

## **2. Ruxsat etilgan yetakchilik**

Bu daraja “ruxsat” degan ma'noni anglatadi, chunki odamlar yetakchiga ergashishni xohlagan vaqt bu. Yetakchi o'z odamlari bilan munosabatlarni rivojlantirish orqali shu darajaga yetdi. U nafaqat ishlariga, balki ularning hayotiga ham shaxsiy qiziqish bildiradi. U tashkilot tomonidan ularga nisbatan yomon munosabatda bo'lishlaridan ularni himoya qiladi. Ular ham shaxsan o'z yutuqlariga erishishlari uchun ularga yordam beradi.

## **3. Ishlab chiqarishdagi yetakchilik**

Yetakchi uchinchi darajada bo'lganida, odamlar unga nafaqat munosabatlar tufayli, balki yaxshi natijalar tufayli ham ergashadilar. Yetakchining harakatlari ularga o'z maqsadlariga erishishda yordam beradi, shuning uchun odamlar hamkorlik qiladilar, chunki ular u orqali sodir bo'layotgan narsalarni yoqtirishadi. Yetakchi tufayli tashkilot muvaffaqiyatga erishadi, odamlar esa shaxsan muvaffaqiyat qozonishadi. Bu darajadagi yetakchi o'z maqsadlarini bildiradi, unga erishish yo'llarini belgilaydi va o'z harakatlari va odamlarining harakatlari uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi.

## **4. Odamlarning rivojlanishi**

To'rtinchi daraja - bu odamlarning rivojlanishi, bunda ba'zi odamlar yetakchi bilan shaxsiy aloqada bo'lib, yetakchi bo'lishadi. Ular u erishgan natijalarga ishonishadi, u bilan shaxsiy munosabatda bo'lishadi va shaxsiy qoniqishni his qilishadi. Bu darajada,



yetakchi o'zining eng samarali odamlarining 20 foiziga sarmoya kiritishi kerak. U unga yetakchilik qilishida yordam beradigan odamlar guruhini tashkil qilishi kerak.

## 5. Shaxs

Beshinchi darajani Maksvell "Shaxs" deb ataydi, chunki yetakchi o'zining kim ekanligi tufayli odamlar unga ergashadigan, taniqli shaxsga aylandi. U obro'-e'tibori bilan yetakchi sifatida tanilgan va odamlar u bilan shaxsiy munosabatda bo'lishidan oldin ham unga ergashganlar.

## Xulosa

Rahbar barcha odamlari bilan bir xil darajada bo'lmaydi. Masalan, ba'zi odamlar unga shunchaki obro'li (amaldagi yetakchilik) lavozimda bo'lgani uchun ergashishlari mumkin, boshqalari esa uning yetakchiligi yaxshi natijalar berayotganini ko'rganlari sababli hamkorlik qiladilar (ishlab chiqarish yetakchiligi).

Yetakchi o'z darajasini baholashi va keyingi bosqichga o'tish uchun nima qilish kerakligini tushunishi kerak. U birinchi marta muvaffaqiyatga erishgan darajada qolishi bilan qanoatlanmasligi kerak. Misol uchun, ba'zi yetakchilar o'zlari yetakchilik qilayotgan odamlarga yoqadigan ikkinchi darajada qolish bilan kifoyalanadilar. Yetakchi har doim yuqori darajadagi yetakchilikka intilishi kerak.

## CHIQUISH

Ba'zida rivojlanayotgan yetakchi bir tashkilotdan boshqasiga o'tadi. Hatto bir joyda uzoq vaqt ishlagan yetakchi ham boshqa joyga o'tib ketishi mumkin.

Yetakchi qachon ketish to'g'ri ekanligini qanday bilishi mumkin?

Ba'zida yetakchi xizmatchi Xudo uni boshqa joyga xizmatga chaqirayotganini biladi. Xudo O'z irodasini aniq ochib berishga qodir. Inson faqat ichki tuyg'usiga tayanmasligi kerak, Xudo bergan ko'rsatmasining tasdiqlari bo'lishi kerak. Odatda, agar, Xudo o'zgarishlarni boshqarayotgan bo'lsa, U bu vaziyatga maxsus o'zgarishlar kiritadi yoki U O'zining yo'nalishini tasdiqlaydigan tarzda, ta'minlaydi.

Ketish yoki ketmaslik haqida qaror qabul qilishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan boshqa sabablar ham mavjud.

- Hokimiyatga bo'ysunishni xohlamaganingiz uchun ketmang.
- Yangi lavozimga ko'proq pul to'lashni taklif qilganlari uchun o'tmang.
- Sizing e'tiqodingiz yoki axloqiy me'yoringizdan voz kechishingizni talab qiladigan tashkilotga bormang.
- Xizmatda yuqori lavozimga ko'tarilish imkoniyatlari uchun oilaviy ustuvorliklaringizni buzmay. Iloji bo'lsa, oilangizni yaxshi jamoat va maktab

muhi bilan ta‘minlang. Ko‘chish sizning oilangiz uchun foydali bo‘lishi kerak.

Yangi vazifa yetakchilikni rivojlantirish uchun kengaytirilgan salohiyatga ega bo‘lishi kerak. Yangi vazifa sizning qobiliyatingiz va imkoniyat doirangizga mos kelishi kerak.

Siz tark etayotgan odamlar bilan yaxshi munosabatda bo‘lishga harakat qiling. Agar ular sizga yomon munosabatda bo‘lishgan deb o‘ylasangiz ham, ular haqida keskin so‘zlarni aytman. Vaqt o‘tadi va ular sizning kuchli tomonlaringizni eslab, zaif tomonlaringizni unutishlari mumkin. Ehtimol, siz ular bilan yana muloqot qilasiz va ular kelajakda sizga yordam bera oladilar. O‘zingizga dushman orttirmang.

*Yomon misol...*

Dimas havoriy Pavlus bilan xizmat safarida bo‘lgan. U Xushxabar elchilari guruhiga tegishli bo‘lib notanish yangi joylarga Xushxabarni olib borgan, mo‘jizalar va minglab o‘zgarishlarni ko‘rgan edi. Har bir yirik shaharda tarmoqni tashkil etuvchi yangi jamoatlar ochildi.

Afsuski, Dimas qanday ajoyib imkoniyatga ega ekanligini tushunmadi. Pavlus shunday dedi: “Chunki Dimas bu dunyoga ko‘ngil bog‘lab, meni tark etdi.” (2 Timo‘tiy 4:10).

## JIM KOLLINSNING YETAKCHILIK DARAJALARINING TA‘RIFI

Biz xizmatchi bo‘yicha bo‘lgan darsda Jim Kollinsning yetakchilik darajalarining ta‘rifini ko‘rib chiqdik (5 Dars). O‘sha darsda biz 5-chi darajadagi yetakchining o‘ziga xos xususiyatini o‘rganib chiqdik.

Ushbu darsda biz darajalar orasidagi farqni ko‘rib chiqamiz. Mana, Kollinsning beshta darajadagi yetakchilik ta‘rifi. Matn qayta ko‘rib chiqilgan va tushuntirishlar kiritilgan.

### **1-chi daraja: Yuqori qobiliyatli shaxs**

Bu odam iste‘dodi, bilimi, ko‘nikmalari va yaxshi ishlash odatlari orqali yaxshi natijalarga erishadi. Bu odam yetakchi lavozimida bo‘lmasligi mumkin, lekin uning ta‘siri o‘tadi, chunki uning ishi yaxshi.

### **2-chi daraja: O‘z hissasini qo‘sha oladigan guruh a‘zosi**

Bu kishi guruhdagilarga o‘z maqsadlariga erishishda yordam beradi va guruh bilan yaxshi ishlaydi. U inson guruh yetakchisi bo‘lmasligi mumkin, lekin u o‘z ishtiroki bilan ta‘sir o‘tkazadi.

### **3-chi daraja: Kerakli bilimga ega bo‘lgan yetakchi**

Bu odam maqsadlarga erishish uchun odamlar va imkoniyatlarni tashkillashtiradi. U maqsadlar qo‘ymagan, lekin yetakchi tomonidan qo‘yilgan maqsadlarni qabul qiladi. U mavjud imkoniyatlarni boshqaradi va o‘z tashkiloti uchun ishlaydi.

#### **4-chi daraja: Samarali yetakchi**

Yetakchi tashkilot a'zolariga qarashlarini rivojlantirishga va umumiy maqsadga ega bo'lishlariga yordam beradi. U ularga maqsadlar qo'yishga yordam beradi. U ular mas'uliyatlarni olishga va o'z kuchlarini aniq tasavvurga erishish uchun ularni yo'naltirishga undaydi. U shunchaki bor narsani boshqarmaydi. U yordamga jalb qilish, imkoniyatlarni topish va maqsadlarni qayta belgilash orqali tashkilot muvaffaqiyati uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi.

#### **5-chi daraja: 5-chi darajali Ijrochi yetakchi**

Bu odamda 4-chi darajadagi yetakchining xususiyatlari bor, lekin u yana bir juda muhim xususiyatga ega. Tashkilotga sodiqligi tufayli u shaxsiy kamtarlikka va qat'iyatga ega. U tashkilotni uzoq muddatli ilg'orlikka erishtiradigan qilib o'rnatadi.

### **DOVUD BARCHA CHEGARALARDAN O'TIB KETGAN YETAKCHI**

Dovud ko'p rollarda muvaffaqiyat qozongan edi. U cho'pon, qo'shiqlar muallifi, qo'shiqchi, arfa chaluvchi, topinish yetakchisi, payg'ambar, jangchi, qo'mondon va shoh edi.

Dovud katta oilaning eng kichigi bo'lgan. Kichik o'g'ilning buyuk yetakchi bo'lishi kamdan-kam uchraydi. Uning oilasi uning yetakchilik qilishini kutmagan edi, lekin Xudo uni tanladi.

Dovudning birinchi ishi cho'ponlik edi. Bu ish unchalik muhim emasdek tuyulsada, lekin bu ish uni muhimroq ishlarga tayyorladi. Undagi mas'uliyat hissi shunchalik yuqori ediki, u xavf-xatardan qochib ketmadi. U o'z mas'uliyatini bajarishda Xudoga umid bog'ladi va Xudoning yordami bilan sher va ayiqni o'ldirdi.

Har bir bo'lajak yetakchi singari, Dovud ham ta'lim olish jarayonidan o'tayotganini bilishidan oldin, mashg'ulotlardan o'tgan edi. Uning g'alabalari uni Xudoga ishonadigan odamga aylantirdi. U o'z ishini bajarishida unga qo'rquv to'sqinlik qila olmaydigan yetakchiga aylandi.

Tasavvur qiling-a, Dovud qo'ylarni himoya qilishga unchalik jiddiy e'tibor qaratmaganida, uning hayoti qanchalik boshqacha bo'lar edi. Sher yoki ayiq paydo bo'lganida qochib ketgan bo'lar edi. Keyinchalik, Go'liyatning chaqirig'ini eshitganida, u bahaybat odamga qanday qarshi turishni bilmas edi.

Xudo Shomuilni Dovudga moy surtish uchun yubordi. Moylanish, Xudo uni tanlaganini va Xudo unga bergan chaqiruvni bajarish uchun alohida yordam berishini anglatar edi. Dovudning otasi, Shomuil Dovudning katta akalaridan birini tanlamaganidan hayron bo'ldi. Xudo Shomuilga shunday dedi, "Insonlar tashqi ko'rinishiga qaraydi, Men esa diliga qarayman." (1 Shohlar 16:7). Xudo ko'p marta yetakchilik qilish uchun tanlagan kishilar bilan odamlarni hayratda qoldirgan.

Dovudning yoshligida u duch kelgan katta qiyinchiliklari, u uchun imkoniyatlar edi.

Biroq, faqat Dovudga o'xshagan odam bu imkoniyatlarni anglay olar edi. Minglab odamlar Go'liyatning chaqirig'ini eshitdi, lekin bu imkoniyatni faqat Dovud ko'rdi. Uni mukofot taklifi undadi, lekin u Xudoning ulug'vorligi uchun yanada ko'proq kurashdi. U shunday dedi, "Bu sunnatsiz Filist kim bo'libdiki, barhayot Xudoning qo'shinini haqorat qiladi?!"

Yetakchilik - bu ta'sir o'tkazish. Dovud Go'liyatni o'ldirgan kuni u qo'shinning haqiqiy yetakchisi edi, chunki uning g'alabasidan keyin qo'shin harakatlana boshladi. Uning g'alabasi ularni g'alaba qozonishlariga ishontirdi.

Dovud Shoulning askariga aylandi. U donolik bilan harakat qildi va uning ta'sir o'tkazishi kuchaydi (1 Shohlar 18:14). Garchi Shoul Dovudga adolatsiz munosabatda bo'lgan muvaffaqiyatsiz yetakchi bo'lsa ham, Dovud unga sodiq edi. Bu Dovudning fe'l-atvorini yanada rivojlantirgan davr edi. Ko'pincha kuchli qobiliyatga ega bo'lgan qobiliyatli yetakchiga o'z vazifalarini yaxshi bajara olmaydigan katta yetakchi yomon munosabatda bo'ladi. Yosh yetakchi sabrsizlik vasvasasiga tushadi va keksa yetakchining hurmatini yo'qotishga harakat qiladi.

Shoul Dovudni o'ldirmoqchi bo'lganida, Dovud tog'larga yashirinib oldi. Uning oldiga ko'p odamlar keldi, chunki Shoul davrida sharoit juda yomon edi (1 Shohlar 22:2). Garchi Shoul ularni qonunbuzar deb bilsa-da, ular qaroqchi bo'lishmadi. Shoul ularni dushman deb bilgan va ko'p vaqtini ularni izlash uchun sarflashiga qaramay, ular Isroilning dushmanlari bilan jang qilishda davom etishdi.

Dovud dehqonlar va chorvadorlarni qaroqchilardan himoya qilishda yordam berdi (1 Shohlar 25:14-16). Bir vaqtlar u o'zlari qo'riqlagan chorvadan ovqat so'rash uchun odamlar yubordi. Chorvaning egasi Navol hurmatsizlik ko'rsatib, ular o'z xo'jayinlarini tashlab ketgan xizmatkor ekanliklarini aytib, ularga hech narsa bermadi. Dovud g'azablanib, Navolni o'ldirish uchun odamlarni yig'di. U yo'lda ketayotib, sulh tuzish uchun kelgan Navolning xotini Obigaylni uchratdi. U Dovudga shu vaqtgacha hech qachon u o'zi uchun zo'ravonlik qilmaganini eslatdi. U dedi, "Egamiz to'ramga va'da qilgan barcha ezguliklarni bajo keltirib, sizni Isroilning yo'lboshchisi qiladigan kun keladi, albatta. O'shanda o'zim uchun o'ch olib, behudaga qon to'kdim, deb pushaymon bo'lmagaysiz." (1 Shohlar 25:30-31). Dovud uning maslahatiga quloq soldi.

Dovud allaqachon shoh bo'lish uchun moylangan edi, lekin uzoq vaqt davomida bu sodir bo'lmaydigandek tuyuldi. U hokimiyatni zo'rlik bilan olish vasvasasiga duch keldi, lekin bunday qilish o'rniga u kutdi va Xudoga ishondi. O'zining kamtarligi va Xudoga tayanishi tufayli Dovud buyuk yetakchi bo'ldi.

*Ba'zi talabalarga ushbu dars tufayli o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni o'ylayotganlarini aytib berishga ruxsat bering.*

## 8-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni o'z hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? Siz o'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. Maksvell tomonidan tar'iflangan beshta yetakchilik darajasini va Kollins tomonidan tar'iflangan beshta yetakchilik darajasini bilib oling. Keyingi darsning boshida ularni xotiradan yozishga tayyor bo'ling.
4. Keyingi mashg'ulotdan oldin 1 Shohlar 12 o'qing. Bu yerda ikkita yetakchi tasvirlangan. Bu ikki yetakchining kamchiliklari haqida yozing.



## 9-CHI DARS

# ALOQA VA JALB QILISH

### KIRISH

Sport jamoalarining murabbiylari iqtidorning o'zi yetarli emasligini tushunishadi. Jamoa a'zolari o'z faoliyatlarini yuqori darajada oshirishlari uchun, rag'batlantirilishi kerak. Jamoa bilan suhbatlashish va ularni bor kuchini sarflashga ilhomlantirish, murabbiy ishining muhim qismidir. Tomoshabinlar olomoni jamoani qo'llab-quvvatlaydi, chunki dalda o'yinchilarga yaxshiroq o'ynashga yordam beradi. Agar jamoa a'zosi shunchaki ko'nikmalarni o'rgansa va ish haqini olish uchun bu ishni bajarsa, bu g'alaba qozonish uchun yetarli bo'lmaydi.

Bu qoida nafaqat sportga, balki har qanday tashkilotga tegishli. Tashkilotning muvaffaqiyati, bu unga jalb qilingan odamlarning qanchalik bag'ishlanganligiga bog'liqdir. Haqiqiy bag'ishlanganlik, ular tashkilotni muvaffaqiyatli qilish uchun o'zlarining qobiliyatlari va aql-idrokklaridan foydalanishlarini anglatadi.

Bag'ishlanganlikning amalga oshirilgani "jalb qilinishdir". Jalb etilgan odam aloqa o'rnatgan, ishtirok etgan va bag'ishlangan shaxsdir.

### JALB QILINISHNING MISOLLARI

*Quyida, kishi tashkilot uchun undan talab qilinganidan ko'ra ko'proq ish qilgani haqida bir necha qisqa hikoyalar mavjud. Har bir hikoyadan keyin "Nima uchun?" degan savol bor. Guruh hikoyadagi bu odam nima uchun u shunday qilganligiga taxminiy sabablarini muhokama qilishi kerak.*

Jahongir katta biznesning yog'och sotadigan omborida ishlaydi. Uning vazifasi mijozlarga yukni yuk mashinalariga yuklashda yordam berish edi. U hovlida to'kilib ketgan taxtalar uyumiga ko'zi tushdi. Mijozga yordam berganidan so'ng, boshliq unga aytmagan bo'lsa-da, taxtalarni yig'ib tartibga keltirib qo'ydi. Nima uchun Jahongir shunday qildi?

Davron mutaxassis jamoada basketbol o'ynaydi. O'yin davomida u to'pni savatli halqaga otishni boshladi, lekin u eng yaxshi holatda emas edi. U tezda to'pni yaxshiroq zarba berish holatida bo'lgan boshqa bir o'yinchiga tashladi. Nima uchun Davronning o'zi to'pni otishga harakat qilmadi?

Anvar yoqilg'i quyish shoxobchasida ishlaydi va mijozlarning avtomobillariga benzin quyadi. Mijozlar ko'p bo'lganida, Anvar vaqtni tejash uchun, keyingi mijozga yugurdi. Nima uchun Anvar yugurdi?

Yakshanba kuni G'ulom qulagan daraxt tufayli jamoat tomi shikastlanganini payqadi.

Dushanba kuni G‘ulom materiallar sotib oldi va tomni tuzatish uchun asboblari bilan keldi. Jamoat binosi uning shaxsiy mulki emas va bu ish uchun pul olmaydi. Nima uchun G‘ulom tomni tuzatdi?

Anora oziq-ovqat do‘konida kassir bo‘lib ishlaydi. Bir kuni tushdan keyin dam olmoqchi bo‘lganida, u polga yog‘ to‘kilganini ko‘rdi. U tanaffus paytida dam olish o‘rniga to‘kilgan yog‘ni tozaladi. Nima uchun Anora to‘kilgan yog‘ni tozalash uchun tanaffusda dam olmadi?

Begzod jamoat xizmatchisi va yakshanba maktabi o‘qituvchisi edi. Bir yakshanba kuni ertalab u jamoatga erta keldi va hojatxonani tozalanmaganligini ko‘rdi. Jamoatning qolgan a‘zolari kelishidan oldin u hojatxonani tozaladi. Nima uchun Begzod hojatxonani tozaladi?

Agar biznesning muvaffaqiyati haqida faqat uning egasi qayg‘ursa, biznes muvaffaqiyatli bo‘lmaydi. Agar jamoatning samarali bo‘lishini faqat jamoat cho‘poni xohlasa, jamoat samarasiz bo‘ladi. Agar jamoa g‘alaba qozonishini faqat birgina murabbiy xohlasa, jamoa mag‘lub bo‘ladi.

## JALB QILISHNI TUSHUNISH

Biror kishining jalb qilinishi, u faqat undan talab qilinadigan ishni emas, balki u boshqa ishlarni ham qilishini anglatadi. U o‘z qobiliyatlari va g‘oyalarini tashkilot manfaati uchun ishlatadi. U rejalashtirilgan ish vaqti va maxsus vazifalar bilan cheklanmaydi. Uning nafaqat qo‘llari, balki boshi va yuragi ham ishtirok etadi.

» Sizningcha, quyidagi parcha nimani anglatadi?

Qachonki yurak, bosh, qo‘llar va odatlar uyg‘unlashganida, bu g‘ayrioddiy darajadagi sodiqlik, ishonch va samaradorlik paydo bo‘ladi.<sup>17</sup>

Ba‘zan yetakchilar, odamlar hokimiyat ostida bo‘lganligi yoki ular maosh olayotganlari uchun yaxshi ishlaydi deb o‘ylashadi. Gap shundaki, odamlar o‘zlarini tashkilotga shaxsan bag‘ishlangan deb his qilganlarida, ular yaxshiroq ishlaydilar.

Ko‘ngillilarga bog‘liq bo‘lgan tashkilot, jalb qilinganlarsiz juda kam ish qila oladi. Agar odamlar tashkilotning maqsadlarini umumiy maqsad sifatida tan olmasalar, ular o‘z vaqtlari va manbalarini sarflamaydilar.

Tashkilotdagi odamlarning barchasi bir xil darajada jalb qilinmagan. Ular turli darajalarda bo‘lishi mumkin.

Yetakchi juda faol ishtirok etuvchi odamlarni qadrlaydi va ularga bog‘liqdir. Yetakchi nima uchun ba‘zi odamlar jalb qilinmaganligini tushunmasligi mumkin, ammo uning vazifasi ularni jalb qilish darajasini oshirishdir.

Yetakchi o‘z xodimlarini jalb qilish darajasini oshirishga katta vaqt ajratishi kerak. Bu

17 Blanchard, Ken va Fil Xodjlar. *Xizmatchi yetakchi*. (Nashvill: Tomas Nelson, 2003 yil), 15



yetakchining eng muhim vazifalaridan biri bo'lib, buni boshqa hech kim u qilgandek qila olmaydi. Yetakchi odamlarning ishtirok etishini oshiradi yoki unga to'sqinlik qiladi.

Jamoatlarda ularning puli bo'la turib, bermaydigan odamlar bor. Tashkilotlarda bo'sh vaqti bor odamlar bor, lekin ular o'zlarini band bo'lgandek tutadilar. Biznesda o'z g'oyalariga ega bo'lgan, lekin uni baham ko'rmaydigan xodimlar bor.

Ba'zan cho'ponlar yordam berishlari yoki moddiy jihatdan qo'llab-quvvatlashlari uchun jamoatdan tashqarida kimnidir izlaydilar. Biroq, jamoatda yordam berishi mumkin bo'lgan, lekin buni qilmaydigan odamlar bor va jamoatda moddiy yordam bera olishga qodir, lekin bermaydigan odamlar bor. Muammo – jalb qilinganlikning yetishmasligidadir. Jamoatdagi odamlar jamoatni ularga tegishli deb bilishmaydi. Jalb qilish - bu aloqaning namoyishi: odamlar tashkilot va yetakchi bilan aloqador/tegishlilikini his qilmaguncha ishtirok etmaydilar.

Oilaning misolida ko'rib chiqaylik. Oila a'zolari o'z harakatlari uchun aniq mukofot kutmasdan, bir-birlariga turli yo'llar bilan yordam berishadi. Nima uchun ular bunday qilishadi? Chunki ular oilaning bir qismi, ular bir-biriga aloqador.

Agar tashkilotdagi odamlar qo'llaridan kelgan hamma narsani bermasa va qilmasa, ular o'zlarini o'zaro aloqadordeb his qilmaydilar. Agar biror kishi o'zini aloqadorligini his qilsa, unda tashkilotning maqsadlari uning maqsadlari, tashkilotning ehtiyojlari uning ehtiyojlari va tashkilotning muvaffaqiyati uning muvaffaqiyati bo'ladi.

Yetakchilar ba'zida jalb qilinganlik yetishmasligini tan olmaydilar. Ularning fikricha, o'z odamlari uchun ta'lim kerak deb o'ylashadi, ammo qo'lidan kelganini qila olmaydigan odamlar uchun ta'lim bu yechim emas. Muammo shundaki, ular aloqada emas.

## TASHKILOTDA ALOQA YO'QLIGINING BELGILARI

- Yetakchilar boshqaruvidagilarga mas'uliyatni, vazifalarini bajarish uchun a'zolari jalb qilishda qiynaladilar.
- Tashkilot a'zolari o'zlarini qaror qabul qilishdan chetlatilgandek his qilishadi.
- Muammolar yuzaga kelganda tasgkilot a'zolari osongina ketib qolishadi.
- Tashkilot a'zolari begonalar oldida o'z tashkilotini tanqid qiladi.
- Tashkilot a'zolari tashkilot muvaffaqiyati haqida qayg'urmaydi.
- Tashkilot a'zolari tashkilotni o'zlaridan ajratib turadilar.

---

**“Hasad ruhi  
vayron qilishi  
mumkin; u hech  
qachon qura  
olmaydi.”**

---

**Margaret Tetcher**

---

O'zaro aloqani his qilmagan tashkilot a'zosi tashkilot haqida go'yo o'z a'zolaridan ajralib turadigan alohida shaxs kabi gapiradi. U tashkilot nima qilishi kerakligi haqida gapiradi. U biz atamasi o'rniga ular atamasidan foydalanadi.

Yaxshi aloqada bo'lmagan tashkilotning yetakchilari o'zlari va tashkilot xodimlari o'rtasiga masofa qo'yadilar. Bu narsalar odamlarga erishish, hatto muloqot qilish uchun ham qiyin. Yetakchilar o'z ishlarini odamlar tushuna olmaydigan holatda sir saqlab qolishadi. Ular taklif va shikoyatlarni eshitishni xohlamaydilar.

Agar tashkilot shunday bo'lsa, yetakchining irodasi yagona tan olingan haqiqatdir; boshqa barcha dalillar e'tiborga olinmaydi, chunki odamlar o'z xatolarini yashirib omon qoladilar. Odamlar rahbariyat bilan aloqadorligini his qilmasalar, ma'lumot va haqiqatdan qo'rqishadi.

Aloqalari bo'lmagan tashkilotda kichik qabilalar va guruhlar paydo bo'lishi mumkin. Guruhlar bir-birini o'zgarishlardan va yetakchilikdan himoya qiladigan odamlar tomonidan shakllanadi. Agar odamlar tashkilot ichida xavf-xatarni his qilsalar, ular tashkilot muammolari o'rniga o'zlarining shaxsiy muammolariga e'tibor berishadi. Raqobatlariga duch kelganda, ular ijobiy, fidokorona yutuqlarga e'tibor qarata olmaydi.

Ba'zan tashkilot yig'ilishlari uning a'zolari bir-biriga aloqador emasligini ko'rsatadi. Odamlar yig'ilishlardan uzoqroq turishadi, agar

- Ular uchrashuv bu ish faoliyati uchun muhim emas deb hisoblasalar.
- Ular o'z ishtiroklarini, muhim deb o'ylamasalar.
- Ular yetakchilarning maqsadlarini umumiy maqsad sifatida ko'rmasalar va bunda ishtirok etishni xohlamasalar.

Ba'zi tashkilotlar, yetakchi bo'lishi mumkin bo'lgan yoshlarni yo'qotmoqda, chunki ular o'zlarini o'rnatilgan boshqaruvning bir qismi bo'la olmasliklarini ko'rishadi. Yetakchilar, kuchli odamlar bilan aloqalarni saqlab qolish orqali o'z lavozimlarini saqlab qolishadi va aloqasi bo'lmagan odamlarga imkoniyat bermaydilar. Qobiliyatli yoshlar ularga imkoniyat yaratib beradigan boshqa tashkilotlarga o'tib ketishlari mumkin.

Boshqa jamoatlar sizning usullaringiz va dasturlaringizdan nusxa olishlari mumkin, lekin odamlar odatda tashkilotga aloqadorligini his qilsalar, tashkilotni tark etmaydilar.

Bu shuni anglatadiki, sizning yagona haqiqiy raqobatdosh ustunligingiz, bu sizning odamlaringiz bilan bo'lgan munosabatlaringizdir... Raqobatchilaringiz sizdan hech qachon o'g'irlay olmaydigan yagona narsa, bu sizning o'z odamlaringiz bilan bo'lgan munosabatlaringizdir...<sup>18</sup>

## MUQADDAS KITOB DAN MISOLLAR

Yosh Raxabom shoh bo'lgach, keksalar unga xalqqa xizmat qilishni maslahat berishdi. "Agar siz bu xalqqa bugun qul bo'lib xizmat qilsangiz, ularga javob berganingizda, yaxshi so'zingizni ayamasangiz, ular sizga bir umr xizmat qiladilar." (3 Shohlar 12:7). Odamlarning ehtiyojlariga befarq emasligini ko'rsatishi orqali, u xalq bilan aloqa

18 Ken Blanchard, Tad Lacinak va Chak Tomkins, Veyl Don: Pozitiv munosabatlarning kuchi (Nyu-York: Erkin Matbuot, 2002), 58

oʻrnatishi kerakligini ular aytishdi. Shunda shohlik ular uchun ekanini koʻrib, ular unga sodiq boʻladilar. Ular shohlikning maqsadlarini, muammolarini, ehtiyojlarini va ishlarini umumiy deb bilishadi.

Raxabom oʻz mavqeiini yetarli deb hisobladi. Uning vakolati ularning jalb qilinishi shart emasligini anglatadi, deb oʻyladi. Xalqni oʻylamay, qattiq qoʻllik bilan hukmronlik qilishini aytdi.

Xalqning koʻpchiligi Raxabomdan ajralib chiqishdi. Ular, “Bizning ham undan qarzimiz yoʻq! Ey Isroil xalqi, hamma oʻz uyiga qaytsin!” dedilar (3 Shohlar 12:16). Tashkilotga aloqadorligini his qilmaydigan odamlar tashkilot maqsadlari haqida emas, balki oʻzlarining ehtiyojlari haqida qaygʻuradilar. Ular ketishmasa ham, faqat oʻz maqsadlari uchun ishlaydilar.

Raxabomning javobi hokimiyatdan foydalanishga harakat qilish edi. U ularning ehtiyojlarini tushunishga harakat qilmadi. U soliq yigʻuvchilarni yubordi, ammo bu yordam bermadi. U qoʻshin joʻnatishni rejalashtirgan edi, lekin Xudo uni toʻxtatdi. Shohlik boshqa hech qachon birlashmadi.

Yeribom, odamlarni Sulaymonga xiyonat qilishga undagan isyonchi edi. U muvaffaqiyatga erisha olmadi va oʻlimdan qochish uchun Misrga ketdi. Sulaymonning oʻlimidan soʻng, Yeribom hokimiyatni qoʻlga kiritish imkoniyati bor-yoʻqligini bilish uchun Isroilga qaytib keldi. U yangi shoh Raxabom bilan gaplashish uchun qabilalarning bir guruhini boshlab bordi.

Raxabom ahmoqlik qilib, odamlarning unga boʻysunishdan boshqa iloji yoʻq deb oʻylab, ularga qattiq muomala qilishini aytdi (3 Shohlar 12:13-14). Xalq gʻazablendi va Yeribom oʻnta qabilani ajratishga muvaffaq boʻldi. Yeribom odamlar Quddusga sajda qilish uchun qaytib bormasliklari uchun odamlarni butparastlikka yetakladi (3 Shohlar 12:26-28).

Bunday vaziyatda kim yaxshi yetakchi va kim yomon yetakchi edi? Ikkalasi ham yomon edi. Raxabomning ahmoqligi, yomon feʼl-atvorli, ayyor yetakchiga imkoniyat yaratdi.

Yeribom hokimiyatga ega boʻlish uchun hamma narsaga, jumladan, odamlarni Xudoga sajda qilishdan qaytarishgaham tayyor edi. Koʻpgina xizmat yetakchilari hali ham oʻz taʼsirini kuchaytirish uchun odamlarning noroziligidan foydalanadilar, ular koʻpincha vijdotsizlikdan foydalanadilar, gʻiybat va xiyonatni ragʻbatlantiradilar va yolgʻon taʼlimotni oʻrgatishadi.

## ALOQANI QANDAY OʻRNATISH KERAK

Aloqa olomon yoki dasturlar orqali boʻlgandan koʻra yakkama-yakka usulda yaxshiroq amalga oshiriladi. Oʻz xalqi bilan shaxsiy aloqa oʻrnatmoqchi boʻlgan yetakchi doʻstona munosabatning oddiy qoidalaridan boshlashi kerak. U ularning fazilatlarini maqtashi kerak. U ish bilan bogʻliq boʻlmagan mavzularda ham suhbatlashishi kerak. U ularning oilalari va shaxsiy holatlari bilan qiziqishi kerak. U ularga hurmat bilan munosabatda boʻlishi va ularni qadrlashini koʻrsatishi kerak.

Nashr etilishini yoki boshqalar tomonidan aytilishini xohlamagan gaplaringizni hech qachon hech kimga, hatto shaxsiy maktubda ham yozmang. Siz buni kim ko'rishini bilmaysiz. Odamlar bilan gaplashayotganda, sizning so'zlaringiz boshqalar tomonidan aytilishi mumkinligini unutmang. Keyinchalik boshqalarga hijolat bo'lib tushuntirishga to'g'ri keladigan gaplarni gapirmang.

Ba'zi yetakchilar odamlar ularga ergashishini xohlab, o'z odamlarini hayratda qoldirmoqchi bo'ladilar. Biroq, aloqalarni o'rnatish uchun siz ularni hayratda qoldirishingizdan ko'ra, odamlaringiz sizni hayratga solishi muhimroqdir. Qadimgi bir ibora bor: "Ular sizning qanchalik g'amxo'rlik qilayotganingizni bilmagunicha, siz qanchalik bilishingizning ahamiyati yo'q."

Ko'pgina yetakchilar tinglash qobiliyatlarida zaifdir, chunki ular vaziyatni allaqachon tushungan, nima qilish kerakligini biladigan va boshqalarni ishontirishga tayyor deb o'ylashadi. Agar ularning fikri qadrlanmasa, odamlar ishga jalb qilinmaydilar. Yetakchi ularning fikrlarini tinglamasligi va qadrlamasligi orqali, o'z odamlarini qadrsizlantiradi, shuning uchun ular qo'llaridan kelganicha harakat qilmaydilar.

Ba'zida tashkilotdagi odamlar kuchli his-tuyg'ularni boshdan kechiradilar. Ular g'azab yoki umidsizlik bilan gapirishadi. Odamlar o'z his-tuyg'ularini ifoda etish ehtiyojini his qilganlarida ba'zan tinglashning o'zi kifoya, lekin yetakchi ularni tinglash o'rniga ko'rsatma berishga urinib xatoga yo'l qo'yishi mumkin.

Stiven M. R. Kovi tushuntiradi:

- Umuman olganda odam yuqori his-tuyg'ular bilan muloqot qilganida, u o'zini hali ham tushuntira olgan deb his qilmaydi.
- Odatda odam o'zining tushunganligini his qilmaguncha sizdan maslahat so'ramaydi. Juda erta maslahat berish, odatda ko'proq his-tuyg'ularni uyg'otadi - yoki kimdir sizning so'zlaringizni e'tiborsiz qoldirishiga olib keladi.<sup>19</sup>

Keyingi safar shunga o'xshash vaziyatga duch kelganingizda, buni sinab ko'ring: hissiyotli odamni ishontirishga harakat qilish o'rniga, uni tinglang. Ularning fikriga qo'shilmasangiz ham, ularning his-tuyg'ularini tan olish orqali tushunganingizni ko'rsating ("Siz xafa bo'ldingiz, chunki ..."). Siz ularni tinchlana boshlaganini va oxir-oqibat sizni tinglashni boshlaganini ko'rasiz, chunki ular siz ularni tushunasiz deb o'ylashadi. Siz ularni tushunayotganligingizga ular ishonch hosil qilmasdan ular sizning fikringizni muhim deb bilishmaydi.

Savol berish orqali yo'naltiring - bu boshqarish uchun emas, balki tushunish va fikrlashni rag'batlantirish uchun. Agar yordam berishi mumkin bo'lgan odamlar yordam bera olmasa, savollar berish ularni jalb qilishga yordam beradi. Agar ular ham sizning qadriyatlariningizni qadrlasalar, siz ularni qoyilgan maqsadlaringizga erishishda yordam berishlariga jalb qilishingiz mumkin. Ulardan so'rang,

---

19 Stefan Kovi, *Ishonch Tezligi: Hamma Narsani O'zgartiradigan Yagona Narsa* ((N'yu-York: Erkin Matbuot, 2006), 213

- “Sizningcha, biz nimani yanada yaxshiroq qila olamiz?”
- “Sizningcha, biz nima qilishga harakat qilishimiz kerak?”
- “Qanday qilib biz \_\_\_\_\_ da yaxshiroq ish qilishimiz mumkin?”

Ular sizga g‘oyalar bilan yordam berishsa, ular buni amalga oshirish jarayonida ham yordam berishni xohlashadi. Agar ularning g‘oyalari qadrlanmasa, odamlar yordam berishni xohlamaydilar.

Agar tinglagan odamingizning fikrini siz yaxshi deb hisoblasangiz, u sizni aqlli deb hisoblaydi. Yetakchi shikoyatlar va salbiy ma’lumotlarni qabul qilish vositasiga ega bo‘lishi kerak. Odamlar o‘zlarini xavfsiz his qilmasalar, muloqot qilmaydilar. Agar ular o‘zlarini kelishmovchilik uchun jazolanadi deb o‘ylasalar, ular o‘z fikrlarini bildirmaydilar.

Katta yig‘ilish oldidan uchrashuvlar o‘tkazish odatda, jalb qilishga yordam beradi. O‘zgarishlarni taklif qilish uchun hamma bilan uchrashuv o‘tkazishdan oldin, ularning fikrini bilish va o‘z rejangizni tushuntirish uchun alohida shaxslar va kichik guruhlar bilan gaplashing. Ularning fikrini so‘rang va diqqat bilan tinglang. Asosiy yig‘ilishda ko‘tarilmasligi uchun, ularning e‘tirozlariga javob bering. Asosiy yig‘ilishdagi odamlar yetakchining qarorlaridan hayratlanmasligi kerak. Ular nimani kutishlarini bilishlari kerak.

Yetakchilar odatda o‘z qarorlari bilan odamlarni ajablantirmasliklari shart. Agar tashkilotdagi odamlar ko‘pincha o‘z yetakchilarining qilgan ishlaridan hayratda qolishsa, demak bu yetakchilar o‘z qadriyatlarini va bu qadriyatlarni qanday qo‘llash rejalarini yaxshi tushuntirmaganligini anglatadi. Agar odamlar o‘zlari tushunmasdan turib, qarorlar to‘satdan qabul qilinmasligini his qilsalar, tashkilotga bo‘lgan ishonch mustahkamlanadi. Agar ular buni ilgari surishdan oldin muhokama qilsalar va ta’sir qilish imkoniyatiga ega bo‘lsalar, ular o‘z fikrlari bilan bo‘lishadilar.

Yetakchi odamlarga uni rag‘batlantiradigan bir xil ma’lumotlardan foydalanish imkoniyatini berishi kerak. Agar ular bir xil ma’lumot bilan rag‘batlantirilmasa, ular umumiy maqsadga ega bo‘la olmaydilar.

## MIJOZLARGA XIZMAT KO‘RSATISH

- » Jamoatning mijozlari bormi? Mijozlarga xizmat ko‘rsatish tushunchasi xizmatga tegishlimi?
- » Talabalardan biri guruh uchun 1 Butrus 5:2–4 o‘qib bersin.

Xudo cho‘ponlarga jamoatdagi odamlarga xizmat qilish vazifasini beradi. Cho‘pon qo‘ylariga g‘amxo‘rlik qilgani kabi, biz ham ularning ehtiyojlarini bilishimiz va ularga g‘amxo‘rlik qilishimiz kerak.

Jamoat yetakchilari sifatida biz mijozlarga xizmat ko‘rsatish qoidalarini o‘rganishimiz kerak - biznes muvaffaqiyatini birinchi o‘ringa qo‘yish nuqtai nazaridan emas, balki odamlarning ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan. Bizning birinchi o‘rindagi

vazifamiz Xudo bizga bergan vazifani bajarishdir.

Har bir tashkilot - xoh biznes bo'lsin, xoh xizmat yoki boshqa tashkilot bo'lsin - ular odamlarning ehtiyojlarini qondirish uchun mavjuddir. Shuning uchun har bir tashkilot xizmat ko'rsatish haqida aniq tasavvurga muhtoj. Ba'zi bir qoidalar biznesda bo'lgani kabi xizmatga ham bir hil darajada tegishli.

Tashkilotdagi har bir kishi eng muhim narsaga e'tibor qaratishi va undan qanday xatti-harakatlar kutilayotganini bilishi uchun, xizmatning ko'rinishlari va qadriyatlari aniq bo'lishi kerak.

Buyuk kompaniyalar o'zlarining eng muhim mijozlari bu ularning xodimlari va bo'lim boshliqlari ekanligini tushunadilar. Agar yetakchilar o'z xodimlariga g'amxo'rlik qilsa va ularni o'z bilimlarini ishga solishga rag'batlantirsa, odamlar mijozlarga g'amxo'rlik qilish uchun bor kuchini sarflaydilar. Xodimlaringiz uchun rag'batlantiruvchi muhitni yaratganingiz tufayli mijozlaringizning sodiqligiga erishasiz.<sup>20</sup>

Ko'p odamlar sifatsiz xizmatni shikoyat qilmasdan qabul qilishadi, chunki ular uni bundan yaxshiroq bo'lishini kutmaydilar. Bu esa ularning mamnunligini anglatmaydi. Agar yaxshiroq turi paydo bo'lsa, ular tezda unga o'tib ketishadi. Shunday ekan, yetakchi odamlar shikoyat qilmagani uchun hammasi joyida, deb hisoblay olmaydi.

Agar odamlar jamoatni yoki boshqa tashkilotni arziyas sabablarga ko'ra yoki hatto hech qanday sababsiz tark etishsa, unda ularga qoniqish yetishmaydi. Yetakchilar shikoyatlarni eshitishni kutmasliklari kerak.

Doimiy mukammallik ta'lim dasturini va doimiy takomillashtirishni talab qiladi. Muvofiqlik juda muhim, chunki agar siz yuqori umidlarni yaratsangiz, lekin ularni amalga oshira olmasangiz, odamlarning hafsalasi pir bo'ladi.

Xizmat oddiygina do'stona munosabatdan boshlanadi. Biror kishi bilan do'stona munosabatda bo'lish, u bilan faqat biznes uchrashuvidagi kabi emas, balki shaxs sifatida munosabatda bo'lishni anglatadi. Ular bilan ishga aloqasi bo'lmagan mavzularda gaplashganingizda, ular o'zlarini siz bilan do'stona munosabatda gaplashayotgandek his qilishadi.

Do'stona munosabatda bo'lishdan tashqari, odamlarning ehtiyojlariga e'tibor bering. Ehtiyojni tushunishga harakat qiling va yordamingizni odatiy xizmatingizdan yuqori darajada o'ziga hos tarzda bajaring.

Shubhasiz, tashkilot hamma uchun hamma narsani ta'minlay olmaydi, lekin u ma'lum ehtiyojlarni maxsus tarzda qondirishi kerak.

Ko'rib chiqing:

---

20 Ken Blanchard, Keyti Kaf va Vikki Xelsi, *Afsonaviy xizmat: G'amxo'rlikning kaliti* (Nyu-York: MakGrou-Hill, 2014), 5



- Siz qanday odamlarni jalb qilmoqchisiz?
- Siz nimaga erishmoqchisiz?
- Qanday ehtiyojlarni qondirishingiz kerak?

Yetakchi mukammal xizmat qanday bo'lishini tasavvur qilishi kerak, keyin esa o'zi xizmat qilayotgan odamlar bilan muloqot qilish orqali o'z tushunchasini rivojlantirishi va takomillashtirishi kerak.

- » Tashkilotingiz haqida ko'rib chiqing. Siz qanday odamlarni jalb qilmoqchisiz? Kimning ehtiyojlarini qondirishingiz kerak?
- » Tashkilotingiz qanday odamlarga xizmat qilishini ko'rib chiqing. Ular sizning oldingizga kelganlarida nimani izlaydilar? Ular kutganlaridan ham ko'proq nimani taklif qila olasiz?

*Talabalarinizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Odamlar o'z tashkilotiga shaxsan bag'ishlanganliklarini his qilganlarida eng yaxshi natijalarga erishadilar.
2. Yetakchi o'z odamlarining jalb qilinish darajasini oshirish uchun vaqt ajratishi kerak.
3. Agar tashkilot a'zolari qo'lidan kelganini bermayotgan va qilmayotgan bo'lsa, ular o'zlarini aloqador his qilmaydilar.
4. Yetakchi shikoyatlar va salbiy ma'lumotlarni qabul qilish vositalariga ega bo'lishi kerak.
5. Yetakchilar odatda odamlarni o'z qarorlari bilan ajablantirmasliklari kerak.

## 9-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 9-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.
4. Keyingi darsdan oldin 1 Korinfliklar 12 o'qing.



## 10-CHI DARS

# GURUHNI SHAKLLANTIRISH

### KIRISH

*Guruhdan quyidagi bayonotni muhokama qilishlarini soʻrang. Bu nima degani? Bu toʻgʻrimi? Nima uchun bu muhim?*

Yolgʻiz oʻzi harakat qilgan odam hech qachon ahamiyatli yutuqqa erishmagan.

» Guruh oʻzi nima?

Guruh shunchaki izdoshlar jamoasi emas. Guruh - bu buyuk maqsad, umumiy qadriyatlar, hamkorlik va tan olingan yetakchilik bilan birlashgan guruh.

Sizning guruhingiz kim ekanligi haqida oʻylashni boshlang. Guruh bu butun jamoat degani emas. Guruh, bu faqat rasmiy lavozimdagi odamlar ham emas.

### NIMA UCHUN SIZGA GURUH KERAK

Guruhlar bir kishiga qaraganda koʻproq imkoniyatlar, gʻoyalar va kuch-quvvatga ega boʻladi. Guruhlar insonning kuchli tomonlarini yuqori darajaga oshiradi va uning zaif tomonlarini himoya qiladi. Yetakchi, odamlarning toʻgʻri masʼuliyatlarga va lavozimlarga ega ekanligiga ishonch hosil qilishi kerak, shunda ularning kuchli tomonlari yuqori samaradorlikka ega boʻladi va zaif tomonlari kamaytiriladi.

Guruhlar vaziyatga qanday munosabatda boʻlish boʻyicha bir nechta qarashlarni taqdim etadilar. AQShning sobiq prezidenti Vudro Vilson shunday degan edi: “Biz nafaqat oʻzimizda mavjud boʻlgan barcha aqlimizni, balki barcha qarzga olishimiz mumkin boʻlganini ham ishlatishimiz kerak.”

Agar sizning maqsadlaringizga siz oʻzingiz erisha olsangiz, unda sizning maqsadlaringiz kichikdir. Katta maqsadlar uchun yaxshi yetakchilikka ega boʻlgan yaxshi guruh kerak. Maqsad qanchalik katta boʻlsa, guruh shunchalik yaxshi boʻlishi kerak.

Djon Maksvell kuchli guruhga boʻlgan ehtiyojni

---

**“Barcha ishni oʻzi bajarishni yoki buni amalga oshirgani uchun barcha sharafni oʻziga olishni xohlaydigan kishi, buyuk yetakchi boʻla olmaydi.”**

**Endryu Karnegi**

---

tasvirlash uchun toqqa chiqish misolidan foydalanadi. U buni Everest <sup>21</sup>qoidasi deb ataydi. Vazifa murakkablashgan sari guruhning birgalikda ishlashga bo'lgan ehtiyoji ham ortadi.

Katta orzuga erishish uchun sizda ajoyib guruh bo'lishi kerak. “Orzuvingizdagi guruh” ijodiy, hamjihat, moslashuvchan, shijoatli, bir-birini to'ldiruvchi, qat'iyatli va tajribali jamoadir.

Guruh orzuga mos bo'lishi kerak. Agar guruh zo'r bo'lmasa, u guruh zo'r yutuqqa erisha oladi deyishimiz haqiqatga to'g'ri kelmaydi. Siz guruhni rivojlantirishingiz va tegishli orzuni ishlab chiqishingiz kerak. Orzuni amalga oshirishdan oldin guruhni rivojlantirishingiz kerak bo'ladi.

## KUCHLI GURUHNING JIHLARI

Guruh kuchli shaxslarga ega bo'lgani uchungina kuchli bo'lmaydi. Guruh a'zolari hamkorlik qilmaguncha, alohida iste'dodlar ajoyib guruhni shakllantirmaydi. Guruh - bu buyuk maqsad, umumiy qadriyatlar, hamkorlik va tan olingan yetakchilik bilan birlashgan guruhdir.

- Agar guruh a'zolarining maqsadlari guruh maqsadiga to'sqinlik qiladigan bo'lsa guruh kuchli bo'lmaydi.
- Agar guruh a'zolari turli qadriyatlarga ega bo'lsa, guruh uzoq vaqtga kuchli tura olmaydi.
- Agar guruh a'zolari alohida zaif tomonlarini qoplash uchun hamkorlik qilmasa, guruh kuchli emas.
- Agar guruh a'zolari bir xil hokimiyatga amal qilmagani uchun ziddiyatga tushib qolsa, guruh kuchli bo'lmaydi.

Ba'zi yetakchilik uslublari guruhni shakllantirishga yordam bermaydi. Agar yetakchi shunchaki o'z maqsadlariga erishishda yordam so'rasa, yolg'iz o'zi shu qadar yaxshi ishlasa, boshqalarning sa'y-harakatlari kerak emasdek tuyulsa yoki har doim muhokama talab qilinmaydigan tarzda qarorlarni qabul qilsa, demak u guruh tuza olmaydi.

Havoriy Pavlus 1 Korinfliklar 12 da jamoatning birligini tasvirlash uchun jismoniy tananing misolidan foydalangan. Guruh a'zolari o'z manfaatlarini guruh maqsadlariga bo'ysundirmasa, shaxsiy manfaatlar muammo hisoblanadi. Shaxsiy manfaatlar noto'g'ri sabablarga ko'ra hasad va mavqega intilishni keltirib chiqaradi. Shaxsiy manfaatlar jamoat a'zolari o'rtasida nosog'lom raqobatni keltirib chiqaradi.

Yana bir muammo shundaki, guruh a'zolari hech kimning yordamisiz o'z maqsadlariga mustaqil ravishda erisha olishiga ishonadi. Guruh a'zolari o'zlarining maxsus o'rinlarini

---

21 Ushbu darsda Djon Maksvellning boshqa qoidalari orasida “eng zaif bo'g'in”, “chirigan meva” va “zaxira o'rindig'i” mavjud, ammo qoidalarning so'zlari va tushuntirishlari bir xil emas.

egallash o'rniga guruhning boshqa a'zolari kabi bo'lishni xohlashlari muammosi ham mavjud.

## ENG ZAIF BO'G'IN QOIDASI

Zanjirning mustahkamligi faqat uning eng zaif bo'g'inining kuchiga bog'liq bo'ladi. Xuddi shunday, guruhning kuchi uning eng zaif a'zosi bilan chegaralanadi.

Har bir guruh a'zosi boshqa a'zolarining ishiga ta'sir qiladigan vazifaga ega. Agar guruh a'zosi o'z vazifasini bajara olmasa, u boshqa barcha a'zolarga yordam beradigan ishni qilmaslik orqali ularning samaradorligini pasaytiradi. Tez ishlaydigan qobiliyatli odam, agarda u sekin ishlaydigan odamni kutishi kerak bo'lsa, u hech qanday qiymatga ega emas.

Ishning ayrim turlarini aniq vazifalarga ega bo'lmagan odamlar bajarishi mumkin. Bunday hollarda zaif bo'g'in qoidasi qo'llanilmaydi. Misol uchun, agar siz loyga tiqilib qolgan yuk mashinasini itarmoqchi bo'lsangiz, barcha yordamchilar birgalikda surishlari mumkin va eng kuchlilari esa eng zaif bilan cheklanib qolmaydi.

Shunga o'xshash vaziyat daladagi hosilni yig'ib olish, bo'lishi mumkin. Sekin odamlar epchil ishlaydigan odamlarga to'sqinlik qilmaydi va agarda sizga ko'proq yordamchi kerak bo'lsa, siz ko'proq odamlarni qo'shishingiz mumkin.

Eng zaif bo'g'in qoidasi, alohida guruh a'zolari zarur vazifalarni bajaradigan vaziyatlarga nisbatan qo'llaniladi. Masalan: Qorishma aralashtirayotgan odamni bir necha g'isht teruvchi kutib tursa, ularning hech biri u sekin harakat qilgani uchun ishlay olmaydi.

Aksariyat tashkilotlarda noyob lavozimlarni egallagan bir nechta odam bor. Ularning har biri boshqalarga zarur bo'lgan ishni qiladi. Agar u o'z ishini yaxshi bajarmasa, bu hammaga ta'sir qiladi. Muammoni shunchaki yangi odamlarni qo'shish orqali hal qilib bo'lmaydi, chunki boshqalar uning o'rniga bu ishni qila olmaydi.

“Tor joy” deb nomlangan misol bor. Suyuqlik bilan to'ldirilgan shisha yoki ko'za aylantirilsa, suyuqlik darhol oqib chiqib ketmaydi. Oqim bo'yinning torligi bilan cheklangan. Xuddi shunday, ko'plab tashkilotlarda sekinlashadigan tadbirlar va dasturlar mavjud, chunki ular ma'lum bir odam o'z ishini bajarishini kutishlari kerak.

Agar biror kishi o'z lavozimining vazifalarini bajara olmasa

- Guruhning boshqa a'zolari ham o'z ishini yaxshi bajara olmasligi mumkin.
- Guruhning boshqa a'zolari zaif bo'g'indan norozi bo'lishni boshlaydilar.
- Guruhning yetakchiga bo'lgan ishonchi yo'qoladi, chunki u muammoni hal qila olmaydi.
- Guruh erisha oladigan yutuqqa bo'lgan o'z umidlarini pasaytiradi.

Guruhdagi “zaif bo'g'in” hisoblangan odam, guruhni cheklab qo'ymasligi uchun, uni boshqa lavozimga o'tkazish kerak.

- » “Tor joyni” ko‘rsatadigan yana qanday ish turlari haqida o‘ylashingiz mumkin?

## CHIRIGAN MEVA QOIDASI

Chirigan mevaning bir donasi boshqa mevalar bilan savatga solinganida, boshqalari ham tez orada chiriydi. Bu hodisa, munosabatning ta‘sirini ko‘rsatadi. Yaxshi munosabat va yomon munosabat boshqalarga ta‘sir qiladi, lekin yomon munosabat ko‘proq o‘z ta‘sirini ko‘rsatadi.

Guruhning a‘zolarini tanlashda qobiliyatga emas, balki munosabatga e‘tibor bering. To‘g‘ri munosabatda bo‘lgan odamni o‘rgatish va rag‘batlantirish mumkin, ammo yomon munosabatda bo‘lgan odamni bunday qilib bo‘lmaydi. Yomon munosabatda bo‘lgan odamni guruhga olmang va uni o‘zgartirishingiz mumkin deb o‘ylamang. Agar guruhda yomon munosabatda bo‘lgan odam o‘zgarmasa, uni chiqarib yuborish kerak.

---

**“Biz muammolarimizni,  
muammoni  
keltirib chiqargan  
fikrimiz bilan hal  
qila olmaymiz.”**

**Albert Eynshteyn**

---

## Odatiy muammo chiqaruvchini taniy olish

Muammo chiqaruvchi odamlar boshqaruvdagi odamlarga (nafaqat yuqori lavozimdagi yetakchiga) hujum qilish orqali hurmat va muhimlik tuyg‘usini qozonishga harakat qilishadi. Ular takroriy hujumlar uchun bir kishini tanlashlari mumkin. Ular odamlar va tashkilotlar uchun havflidir. Yetakchi ularni bilib olishni va boshqalarni ulardan himoya qilishni o‘rganishi kerak. Muammo chiqaruvchi, sizning ba‘zi eng yaxshi yordamchilaringizning ishdan ketishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Muammo chiqaruvchining xususiyatlari:

- Uni avvalgi buzg‘unchiliklari haqida qayd etilgan yozuvlar bor.
- Hozirda u zarar keltirmoqda.
- U shikoyat qilganda, noma‘lum ittifoqchilarga murojaat qiladi.
- Yangisini maqtagan holda, avvalgi yetakchini tanqid qiladi.
- U yangi yetakchi bilan tezda do‘stlashganga o‘xshaydi.
- U sizni haddan tashqari maqtayapti.
- U odamlarni xato qilgan paytlarida tutib olishni yaxshi ko‘radi.
- U hech qachon jamoat yoki muassasada uzoq vaqt qolmagan.
- U yolg‘on gapiradi.
- U tajovuzkor va shafqatsiz bo‘lishi mumkin.
- Pullarini ko‘rsatishni yaxshi ko‘radi.
- U o‘z maqsadi uchun masihiyga hos bo‘lmagan ishlarni qiladi.
- U o‘z rejaları orqali boshqariladi va hisobot bera olmaydi.
- U boshqalarni g‘azab yoki umidsizlikka qo‘zg‘atishni yaxshi ko‘radi.

- U o'zini kuchli qilgan og'ir o'tmishi haqida gapiradi.
- U har qanday kelishmovchilikdan g'azablanadi.

## ZAXIRA O'RINDIG'I QOIDASI

Sport jamoasida, o'yinda oynayotgan o'yinchilar sonidan ko'ra ko'proq o'yinchilar bor. Murabbiylar o'yin davomida o'yinchilarni almashtirib, turli qobiliyatli larni jalb qiladilar va o'zlarining eng yaxshi o'yinchilariga dam berishadi. Zaxira o'rindig'ida o'yinda o'ynashga tayyor bo'lgan o'yinchilar bor. Ularning ba'zilari hali rivojlanishda davom etayotgan yosh o'yinchilardir.

Tashkilot doimiy ravishda guruhni kengaytirish ustida ishlashi kerak. Rivojlanishda o'sayotgan yosh yetakchilar bo'lishi kerak. Guruh tarkibiga mahsus qobiliyatli odamlar kelishi kerak.

Tashkilotdagi "zaxira o'rindig'i" sport jamoasining o'rindig'iga o'xshaydi. Ko'pincha zaxira o'rindig'ida o'tiradigan odamlar kam tajribaga ega va rivojlanish bosqichida bo'ladi. Tashkilotdagi zahira o'rindig'idagi odamlarga qo'shimcha ixtisoslashtirilgan odamlar kiradi.

Guruhning faqat kerakli o'rinlarni to'ldirmang. Kengaytirilgan guruhni yaratishda davom eting. Imkoniyatga ega va sadoqatni namoyish etadigan odamlarni qidiring. Ular yordam bersin. Agar ular yaxshi ishlayotgan bo'lsa, ularga javobgarlikni bering.

- » Mahalliy jamoat guruhini kengaytirishning qanday usullari bor? "Zaxira o'rindig'iga" qo'shilishi mumkin bo'lgan shaxsning vazifasi va turini ta'riflang.

## GURUH A'ZOLARINI QANDAY TANLASH KERAK

Yaxshi guruh yaxshi a'zolari jalb qiladi. Guruhingizga qanday odamlarni jalb qilishingiz haqida o'ylab ko'ring. Kim qo'shilmoqda? Kim ketyapti? O'zgarishlar, bu sizning guruhingiz kuchayib borayotganini yoki zaiflashayotganini ko'rsatadi.

Guruh a'zolari turli sabablarga ko'ra yordam berishadi, shu jumladan boshqa odamlar bilan shaxsiy aloqa, xayrixohlik, ishda qizg'in ishtirok etish va muhim bir nimanidir qilish istagi.

Guruh a'zolarini qabul qilishda ishtiyoqi bor odamni qidiring, keyinroq ishtiyoqni uyg'otish mumkin deb o'ylamang. Ilgari biz 5 Darajali Yetakchini o'rgangan edik. Bu odam, muassasa muvaffaqiyati uchun harakat qiladigan va xudbinlik bilan harakat qilmaydigan odamdir. Yetakchi shunday intilishlarga ega bo'lishi va shunday intilishlarga hamfikir bo'ladiganlarni izlashi kerak.

Guruhga yordam bera oladigan odamlarning fikrini so'rang. Ularni tinglang, ularni ishtirok etishga taklif qiling, mas'uliyatni ularga topshiring va keyin ularning vazifalarini kengaytiring.

Har bir narsada o‘zingizdan so‘rang: “Kim menga yordam bera oladi?” Siz bilan yaxshi munosabatlarga ega bo‘lgan va qobiliyatli odamlardan tashkil topgan kichik bir guruhni rivojlantiring va ularga ishonning.

- » Yetakchi va guruhning iqtidorli a‘zosi o‘rtasidagi suhbatni qanday tasvirlagan bo‘lar edingiz? Yetakchi uni qanday qiziqtirishi mumkin?

## GURUHNING BIRGALIKDA ISHLASHI UCHUN QADAMLAR

1. Guruh yaratish to‘g‘risida qaror qabul qiling – shu yerda sarmoya boshlanadi.
2. Mumkin bo‘lgan eng yaxshi guruhni to‘plang - bu imkoniyatni oshiradi.
3. Guruhni rivojlantirish uchun to‘lov to‘lang - bu o‘sishni ta‘minlaydi.
4. Hamma narsani guruh bilan birgalikda bajaring - bu jamoani yaratadi.
5. Guruh a‘zolariga mas‘uliyat va vakolat bering - bu yetakchilarni shakllantiradi.
6. Guruhni muvaffaqiyati uchun taqdirlang - bu ularni ruhlantiradi.
7. Sarmoya o‘z-o‘zini oqlayotganiga e‘tibor bering - bu javobgarlikni ta‘minlaydi.
8. Yangi imkoniyatlar yarating - bu guruhning imkoniyatlarini kengaytiradi.
9. Ularni muvaffaqiyatga erishishlari uchun kerak bo‘lgan hamma narsa bilan ta‘minlang – bu eng yaxshi natijalarga erishish imkonini beradi.

## MUQADDAS KITOBDAN SABOQ

Absalom shoh Dovudning o‘g‘li edi. U chiroyli va odamlar orasida mashhur bo‘lgan. Odamlar uning oldiga o‘z muammolari bilan kelganida: “Agar yurtga men hakam bo‘lganimda edi...shikoyat yoki biror masala bilan mening oldimga kelgan odamga adolat qilardim”, dedi. Odamlar Absalom shoh bo‘lsa, hamma narsa yaxshiroq bo‘lishiga ishona boshladilar (2 Shohlar 15:3-4).

Absalom o‘z qobiliyatlaridan foydalanib, shohga bu muammolarni hal qilishda yordam berishi mumkin edi. Buning o‘rniga, u vafosizlikka sabab bo‘ldi. Shoh o‘z xalqining muammolarini bilish va hal qilish uchun tuzum tashkil qilmagani sababli, kimdir bevafoqlik qilish imkoniyatiga ega edi. Har bir yetakchi odamlarda ular o‘z tashvishlarini yetkazishlari uchun, yaxshi usul bo‘lishini ta‘minlashi kerak.

Absalomning isyoniga minglab odamlar, hatto Dovudning ba‘zi eng yaqin do‘stlari ham qo‘shildilar. Absalom o‘z maqsadlariga erishish uchun, odamlar o‘lib ketishiga ham tayyor edi. Uning ustuvorligi xalqning manfaati emas, balki o‘zining vaziyati edi.

## GURUH A‘ZOLARINING RIVOJLANISHI

Yetakchi har bir jamoa a‘zosiga qanday yo‘l-yo‘riq va nazorat kerakligini o‘ylab ko‘rishi kerak. Djon Maksvell dedi:

- Yangi boshlagan tashabuskor yo‘l-yo‘riqqa muhtoj.
- Hafsalasi pir bo‘lgan o‘rganuvchi murabbiyga muhtoh.
- Ehtiyotkorlik bilan yakunlovchi qo‘llab-quvvatlanishga muhtoj.

- Mustaqil muvaffaqiyatli odam javobgarlikka muhtoj.<sup>22</sup>

Lavozim uchun xodimlarni tanlashda, ushbu lavozimga qanday odam kerakligini ko'rib chiqing. Maksvell bu turdagi odamlarni tasvirlab berdi:

- Oldinda yoki sahna ortida turgan odam
- Umumiy mutaxassis yoki mutaxassis
- Ishlab chiqaruvchi yoki xizmat ko'rsatuvchi
- Odamlar bilan ishlaydigan odam yoki qog'oz bilan ishlaydigan odam
- Yetakchi yoki qo'llab-quvvatlovchi
- Tajribali yoki yangi boshlovchi
- Ijodiy fikrlovchi yoki noaniq fikrlovchi
- Kimdir doimiy nazoratga muhtoj yoki kimdir kam nazoratga muhtoj
- Guruh ishtirokchisi yoki yakka ishtirokchi
- Qisqa muddatli mas'uliyatga ega kishi yoki uzoq muddatli mas'uliyatga ega kishi<sup>23</sup>

Yetakchi har doim jamoaning yutuqlariga o'z hurmatini ko'rsatishi kerak. Muvaffaqiyatni umumiy deb biladigan odamlar qo'llaridan kelganicha harakat qilishadi.

Yetakchi guruhni boshqa odamlar bilan tanishtirganda, guruhning muvaffaqiyatsizliklarida guruh a'zolarini ayblamasligi kerak. Yetakchi aybni o'z zimmasiga olishi kerak, chunki u samaraliroq yetakchi bo'ishi mumkin edi. Agar u guruh a'zolarini himoya qilsa, ular unga sodiq bo'lishadi.

*Talabalarinizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Yakka o'zi harakat qilgan odam hech qachon ahamiyatli yutuqqa erishmagan.
2. Guruh - bu katta maqsad, umumiy qadriyatlar, hamkorlik va qabul qilingan yetakchilik bilan birlikka ega bo'lgan guruh.
3. Siz orzuni amalga oshirishdan oldin guruhni rivojlantirishingiz kerak.
4. Guruh a'zosi uchun qobiliyatdan ko'ra munosabat muhimroqdir.
5. Tashkilot doimiy ravishda guruhni kengaytirish ustida ishlashi kerak.

22 Djon Maksvel, *Jamoaviy ishning rad qilib bo'lmaydigan 17ta qonunlari: ularni qabul qiling va jamoangizni kengaytiring* (Nyu-York: HarperCollins Yetakchiligi, 2001), 50

23 Djon Maksvel, *O'zingizda yetakchini rivojlantirish* (Nashvil: Tomas Nelson, 2005), 188



## 10-CNI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 10-chi Dars uchun berilgan Beshta Xulosani yodlab oling. Keyingi darsimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyor bo'ling.



## 11-CHI DARS

# MAQSADGA EGA BO'LGAN XIZMAT

### TASHKILOTNING O'ZIGA XOSLIGI VA ISTAGI

Ko'pgina tashkilotlar, shu jumladan jamoatlar, hech qachon o'zlarining maqsadlari haqida o'ylash jarayonidan o'tmaganlar, chunki ularning maqsadi aniqdek tuyiladi. Ular o'z maqsadlarini taxmin qilishlari sababli, ular muayyan harakatlarni bajarishlari kerakligi aniq ko'rinib turgandek tuyiladi. Ularning maqsadlari faqat ushbu faoliyatlarda muvaffaqiyatga erishishdir.

Ish boshqaruvchilar ishni yaxshi bajarishga harakat qilishadi, lekin yetakchilar qanday ishlarni qilish kerakligi haqida o'ylashlari kerak. Ishlarni to'g'ri bajarish muhim, lekin birinchi navbatda biz to'g'ri ishlarni qilishimiz kerak. Cho'pon nafaqat boshqaruvchi, balki yetakchi bo'lishi kerak.

Korxonalar, xizmat yoki boshqa tashkilot bo'lishidan qat'i nazar, ularning har biri uchun muhim bo'lgan rivojlanish jarayoni mavjud.

Jamoatlar yaxshi xizmat yig'ilishlarini o'tkazish, o'z a'zolariga g'amxo'rlik qilish va jamiyatga xushxabar yetkazish uchun mavjudmiz deb o'ylashi mumkin. Ammo ko'p jamoatlar hech qachon bularni maqsadli ravishda amalga oshirishni rejalashtirmaydilar.

Tashkilot o'zining ish faoliyatini tekshira oladigan rivojlanish jarayonidan o'tishi kerak.

- Biz uchun nima muhim?
- Nima uchun ushbu tashkilot mavjud?
- Muvaffaqiyatga erishishimiz biz uchun nimani anglatadi?
- Biz qanday aniq muvaffaqiyatlarga erishishni rejalashtirishimiz mumkin?
- Bugungi kunda maqsadlarimizga erishish uchun nima qilishimiz mumkin?

Bu savollar tashkiliy rivojlanishning dastlabki besh bosqichiga mos keladi. Tashkilotning rivojlanish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Qadriyatlar
2. Istak
3. Orzu
4. Maqsadlar
5. Usullar
6. Amaliy harakat
7. Muvaffaqiyat

Bosqichlar bir-biridan butunlay alohida emas. Misol uchun, tashkilot hali o'z qadriyatlarini aniqlash jarayonida bo'lsa ham lekin usullarni rejalashtirib bo'lgan va amaliy harakat qilayotgan bo'lishi mumkin. Tashkilotdagi turli dasturlar va bo'limlar ushbu jarayonning turli bosqichlarida ishlayotgan bo'lishi mumkin.

Tartib bo'lishi juda muhim, chunki har bir bosqich keyingi bosqichlarga ta'sir qiladi. Har qanday bosqichdagi o'zgarishlar keyingi bosqichlarda ham o'zgarishlar kiritishga olib keladi. Misol uchun, agar tashkilot o'z istagi haqidagi tushunchasini o'zgartirsa, u o'z maqsadlarini va unga erishish yo'llarini ham o'zgartiradi.

Bu jarayon bir marta sodir bo'lmaydi. Qadriyatlar va maqsad to'g'ri tushunilgandan keyin o'zgarimasligi kerak, ammo qolgan hamma narsa o'zgaradi. Maqsadlarga erishiladimi yoki yo'qmi, yangi maqsadlar qo'yilishi kerak. Yutuq yoki muvaffaqiyatsizlikka uchragandan so'ng, tashkilot yana o'z qadriyatlarini va istaklarini qayta ko'rib chiqishi, orzularini aniqlashi, yangi maqsadlar qo'yishi, yangi usullarni rejalashtirishi kerak.

- » Nega ko'pgina tashkilotlar o'z istaklarini hech qachon tushuntirmaydilar?

## 1-chi bosqich: Qadriyatlarni aniqlash

Qadriyatlar - bu biz muhim deb hisoblagan tartib va qoidalar. Alohida odamlarda *qadriyatlar* mavjud; guruhlar umumiy qadriyatlarga ega odamlardan tashkil topadi. Tashkilot qadriyatlarga ega. U ushbu qadriyatlarga xizmat qilish uchun mavjud.

Masihiy uchun, xoh biznesda, xoh xizmatda bo'lsin, Xudoga ma'qul bo'lish eng oliy qadriyatdir. Xudoni mamnun qilish uchun chaqirilgan tashkilotning qadriyatlari Muqaddas Kitob haqiqatini, jamoatni va xushxabarni jiddiy qabul qilishi kerak (boshqacha bo'lmasligi kerak).

Hatto masihiy bo'lmagan tashkilotlar ham odatda yaxshi qadriyatlarga asoslanadi, chunki ular inson ehtiyojlarini qondirish uchun mavjud. Bitta biznes tashkiloti o'z qadriyatlarini quyidagicha sanab o'tdi: hamma narsada to'g'rilik, sifatli g'amxo'rlik, munosabatlar va ta'lim olish.

Har qanday biznes uchun muhim qadriyatlardan biri bu foyda olishdir, chunki foydasiz biznes o'z maqsadiga erisha olmaydi. Biroq, hatto biznes uchun foyda eng muhim qadriyat emas.

---

**“Manbalardan foydalanishimiz bizning Xudoga bo'lgan ishonchimizni kamaytirmasligi kerak va bizning Xudoga bo'lgan ishonchimiz Uning maqsadlarini amalga oshirish uchun U bizga bergan har qanday vositalardan foydalanishga to'sqinlik qilmasligi kerak.”**

**J. Gudson Teylor**

---

Yana bir yirik biznes ushbu qadriyatlarni sanab o'tdi: xavfsizlik, xizmat ko'rsatish, hursndchilik va muvaffaqiyat. Muvaffaqiyat biznes uchun foydani anglatadi, ammo boshqa qadriyatlarsiz bunga erishib bo'lmaydi. Boshqa qadriyatlar foyda olish imkoniyatini oshiradi, chunki odamlar ularning ehtiyojlarini qondirmaydigan biznesning mijozlari bo'lishni xohlamaydilar.

Tashkilot yaxshi bo'lmagan qadriyatlarga masalan, ma'lum bir shaxsning cheksiz kuchiga yoki ma'lum bir guruh odamlariga nisbatan nafratga asoslangan bo'lishi ham mumkin. Bunday tashkilot kamdan-kam hollarda uzoq vaqt davomida kuchli bo'la oladi va har doim mag'lubiyatga uchraydi.

Tashkilotdagi odamlar maqsadlarga erishish yo'lida harakat qilganlarida o'zlarini qanday tutishlari kerakligini tushunishda qadriyatlar yordam beradi. Maqsadlarga erishish uchun bu yetarli emas. Inson qanday qilib bunga erishganidan mamnun bo'lishi kerak. Misol uchun agar odam o'yinda aldab g'alaba qozongan bo'lsa, bunday g'alaba qozonishi bilan zavqlanmasligi kerak. Haqiqiy g'alabadan bahramand bo'lishni istagan odam aldamaydi, chunki u haqiqiy g'alabadan o'zini o'zi mahrum qilgan bo'ladi.

- » Maqsadingiz haqida o'ylab ko'ring. Nima uchun maqsadingizga erishish yo'lida zavq olish muhim?

Qadriyatlar ustuvorlik tartibida o'rnatiladi. Masalan, bir kompaniya rostgo'ylikni birinchi o'ringa qo'ydi, chunki boshqa qadriyat o'rnatish uchun rostgo'ylikni hech qachon qurbon qilmaslik kerak. Boshqa bir kompaniya xavfsizlikni xizmatdan ko'ra birinchi o'ringa qo'ydi, chunki odamlarning xavfsizligi ularning qulayligidan muhimroqdir.

Qadriyatlar tartibi muhim ahamiyatga ega. Masalan: agar biznes bir vaqtning o'zida foydani va to'g'rilikni qadrlasa, insofsizlik orqali daromad olish imkoniyati paydo bo'lganida xodim nima qiladi? To'g'rilik foyda keltirmasa, u nima qiladi? Agar rostgo'ylik qadriyatlar ro'yxatida foyda olishdan yuqorida bo'lsa, u nima qilishni biladi. Tashkilot qadriyatlar o'rtasidagi ziddiyatlarni qanday hal qilishiga qarab shakllanadi. Jamoatning eng oliy qadriyati Xudoga bo'lgan hurmatdir, va hech qanday maqsad Xudoni ulug'lamaydigan tarzda amalga oshirilmasligi kerak.

Tashkilot o'z faoliyatini tekshirish orqali o'z qadriyatlarini o'rnatishi kerak. U allaqachon qadriyatlarga amal qilmoqda va ularni aniqlashi kerak.

Tashkilot shunchaki qadriyatlarni e'tirof eta olmaydi. Ba'zi tashkilotlar o'zlari amal qilmaydigan qadriyatlar haqida bayonotlar berishadi va ularning xodimlari va mijozlari bu qadriyatlar bayonoti hech narsani anglatmasligini bilishadi.

Asosiy qadriyatlar ro'yxati qisqa, sodda tarzda ifodalangan, hamma uchun ma'lum va har qanday vaziyatda qo'llaniladigan bo'lishi kerak. Qadriyatlar ro'yxati qisqa ro'yxat bo'lishi kerak (ehtimol 4-5), chunki ko'p bo'lsa odamlar ularga e'tibor berib amal qilishga qiynaladilar.

Qadriyatlar yaxshi natijalar bergani uchun tanlanmaydi. Agar qadriyatlar shu sababdan

tanlansa, ular yaxshiroq natijalarga erishish uchun o'zgartiriladi. Qadriyatlar yaxshi ishlagani uchun emas, balki ular muhim bo'lgani uchun tanlanadi.

Ba'zida tashkilot aniq bir mahsulot yoki g'oya bilan ish boshlaydi va muvaffaqiyatga erishadi. Tashkilot a'zolari tashkilot ushbu mahsulotni taqdim etish yoki ushbu g'oyaga amal qilish uchun mavjud deb o'ylashlari mumkin. Biroq, bu mahsulot yoki g'oya har doim ham tashkilot qadriyatlariga mos kelmaydi. Tashkilot o'z qadriyatlarini o'rnatishi va keyin ushbu qadriyatlarga mos keladigan harakatlarni qilishga tayyor bo'lishi yaxshiroqdir.

Elchilik tashkiloti ko'plab jamoatlarga oylik moddiy yordam bilan yordam berardi. Mablag'ning ko'p qismi muntazam qo'llab-quvvatlash uchun sarflandi. Biroq, yetakchilar o'zlarining eng muhim qadriyati mahalliy boshqariladigan, mahalliy aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan jamoatlarni rivojlantirish ekanligini anglay boshladilar. Ularning jamoatlarni muntazam ravishda qo'llab-quvvatlashlari, maqsadlariga erishishga to'sqinlik qildi. Ular o'z usullarini va harakatlarini o'z qadriyatlariga mos ravishda o'zgartira boshladilar. Ularning istagi, jamoatlar ularga qaram bo'lib qolish o'rniga ularni kuchliroq qilish uchun yordam berish ekanligini tushunishdi.

“Barqarorlikning yagona haqiqiy ishonchli manbai bu [qadriyatlarning] ichki mustahkam asosiy qismidir va bu asosiy qismdan tashqari hamma narsani o'zgartirish va moslashtirishga tayyor bo'lishdir.”<sup>24</sup>Tashkilot o'zi qilayotgan barcha ishlarda qadriyatlarni haqiqiy va izchil ravishda namoyish qilishi kerak.

Tashkilotning qadriyatlari faqat boshqaruvchilar guruhigagina tegishli emas. Tashkilotdagi odamlar qadriyatlarga ishonishlari va ularga rioya qilishlari juda muhimdir. Agar tashkilotdagi kuchli odamlar qadriyatlarga ishonmasa va ularni qo'llab-quvvatlamasa, tashkilot kuchli bo'la olmaydi. Tashkilot o'z qadriyatlariga rioya qiladigan odamlarni doimiy ravishda tayyorlashi kerak. Ushbu qadriyatlarga rioya qilmaydigan odamlar yetakchilikni davom ettirmasliklari kerak. Muhit qadriyatlarni qo'llab-quvvatlashini shunchalik kuchli rag'batlantirishi kerakki, natijada ba'zi odamlar ketishni afzal ko'radilar, boshqalari esa jalb qilinadi.

Tashkilotda kuchli tartib intizom o'rnatilganligi u yerda moslashuvchanlik va xilma-xillik yo'q degani emas. Agar odamlarda bag'ishlanganlik bo'lsa, ular qadriyatlardan tashqari deyarli hamma narsada xilma-xillikka ega bo'lishi mumkin. Kuchli tartib intizom tashkilotdagi odamlar har bir narsada qadriyatlarga rioya qilishlari kerakligini anglatadi.

---

**“Muvaffaqiyat bir joyda turgan odamlardan kelmaydi. Usullar o'zgaradi va odamlar ham ular bilan o'zgarishi kerak.”**

**Jeyms Kesh Penni**

---

24 Jim Kollins va Jerri Porras, *Mustahkam o'rnatilgan: Maqsadga ega bo'lgan kompaniyalarning muvaffaqiyatli odatlari* (Nyu-York: HarperBusiness, 2004), XX

Qadriyatlarni siz o'zingizning amaliy harakatlaringizda ko'rsatsangiz va boshqalar o'zini qanday tutishida ulardan ham shuni talab qilsangiz shundagina ularga haqiqatdan amal qilingan bo'ladi. Agar biror narsaga erishish uchun o'zingiz e'tirof etgan qadriyatlarga zid harakat qilishga tayyor bo'lsangiz, unda siz e'tirof etgan qadriyatlarining sizning haqiqiy qadriyatlariningiz emas. Bunday holda siz uchun boshqa narsalar muhimroqdir.

### Mustahkam o'rnatilgan

Kollins va Porras uzoq vaqt davomida buyuk bo'lib qolgan kompaniyalarni o'rganishdi, o'sha paytda shunga o'xshash kompaniyalar mag'lubiyatga uchrab qisqarayotgan edi. Ular eng yaxshi kompaniyalarni "maqsadga ega bo'lgan kompaniyalar" deb atashdi.<sup>25</sup>

Maqsadga ega bo'lgan kompaniyalar o'z xodimlariga o'zlarining asosiy qadriyatlari to'g'risida mag'lubiyatga uchrab qisqarayotgan kompaniyalarga nisbatan chuqurroq o'rgatadilar. Ular shunchalik kuchli madaniyatlarni yaratadilarki, ular qadriyatlarga nisbatan taqvodordek Maqsadga ega bo'lgan kompaniyalar o'z yetakchilarini mag'lubiyatga uchrab qisqarayotgan kompaniyalarga nisbatan asosiy qadriyatlarga muvofiqligi asosida, ehtiyotkorlik bilan tarbiyalaydilar va tanlaydilar.

Maqsadga ega bo'lgan kompaniyalar o'z xodimlarini mag'lubiyatga uchrab qisqarayotgan kompaniyalarga nisbatan asosiy qadriyatlarga ko'proq moslashishga yo'naltiradilar.

Tashkilot asosiy qadriyatlarni singdirish yo'llarini topishi, ularni qanday qo'llashni o'rgatishi va yana fikr-mulohazalar va tuzatish amaliyotlarini kuzatishi kerak. Kompaniyaning barcha harakatlari va siyosati ushbu qadriyatlarni aks ettirishi kerak.

## 2-chi bosqich: Istaklarni aniqlash

Kompaniyaning istagi asosiy qadriyatlarga asoslanadi. Istak boshqa tashkilotlarga nisbatan o'ziga hos bo'lishi shart emas.

Istak mukammallikka yo'naltiradi va ilhomlantiradi. Tashkilot o'z istagiga qanday erishayotganiga qarab baholanishi kerak.

Istak ham o'zgarmasdir. Bu erishilgan, keyin almashtiriladigan maqsadlar bilan bir xil emas. Tashkilot ba'zan o'z istagini amalga oshirish usulini o'zgartiradi. Asl istakni saqlab qolish uchun u o'zgaruvchan ehtiyojlarga moslashishi kerak.

Elektr paydo bo'lishidan oldin, uylarda muzlatgichlar yo'q edi. Kompaniyalar har kuni uylarga sut yetkazib berishardi. Hozir ko'pgina shaharlarda ko'pchilik muzlatgichlarga ega va ular sutni bir necha kun saqlashlari mumkin. Agar kompaniya faqat sut yetkazib berish uchun mavjud bo'lsa, endi unga ehtiyoj qolmaydi. Biroq, agar uning istagi mahsulotlarni qulay tarzda yetkazib berish bo'lsa, u bu istakni amalga oshirishning boshqa yo'llarini topishi mumkin. Ehtimol, ular sut va boshqa sut mahsulotlari sotiladigan markazni ta'minlar. Balki u sut o'rniga uylarga yetkazib berish uchun turli xil mahsulotlarni topar.

Jamoat binosi o'zgarishlar bo'layotgan hududda joylashgan edi. Bu hududga turli etnik guruhlarning ko'plab kambag'al odamlari ko'chib kelayotgan edi. Jamoat ahli bu hududning yangi aholisiga qanday xushxabar yetkazishni bilmas edi. Jamoatning ushbu hududga maqsad bera oladigan istagi bo'lmagani uchun odamlar binoni sotib, jamoatni boshqa joyga ko'chirishgan.

### 3-chi bosqich: Orzular bilan bo'lishish

Orzularga ega bo'lish jarayonning qanday bo'lishi kerakligini ta'riflaydi. Orzuga ega bo'lish ushbu savolga javob beradi: "Agar biz to'liq muvaffaqiyatga erishsak nima bo'lar edi?"

Agar tashkilot to'liq muvaffaqiyatga erishsa orzular amalga oshadi. Ushbu tasvir yetakchining ongida bo'lishi va uni butun tashkilotga turli yo'llar bilan yetkaza bilishi kerak. Rahbar shunday muloqot qilishi va o'zini tutishi kerakki, tashkilotdagi odamlar uning orzuga erishish yo'lidagi ishtiyoqiga va bag'ishlanganligiga shubha qilmasliklari kerak.

Odamlar muayyan masalalarga qanday qarashlarini boshqaradigan voqelikning asosiy tushunchasiga asoslanadi. Ular jarayonning qandayligini va qanday bo'lishi kerakligini tushunadilar. Bu tushuncha ularning yuzaga keladigan alohida savollarga qanday qarashlarini nazorat qiladi.

"Rahbar izdoshlariga nima haqiqiy, nima haqiqat, nima to'g'ri va nima muhimligi haqida o'rgatishi kerak.... Rahbarlar ushbu savollar bo'yicha uzoq muddat turadigan o'zgarishlar va umumiy kelishuvga erishishni maqsad qilganlar."<sup>26</sup> Rahbar doimo ishlar qandayligini va qanday bo'lishi kerakligini tushuntirishi kerak.

Bir guruh imonlilar katta shaharning kambag'al hududida jamoat boshlashdi. Ularning qadriyatlari - xushxabar, mahalliy jamoat va oila edi. Ularning istagi ushbu hududda hamda jamoatda imonlining hayotini uygu'nlashtirib namoyish qilishdir. Ularning orzusi odamlar jamoatda Xudo xohlaganidek yashashni boshlaganlarida, geografik hudud o'zgarishi edi. Ularning maqsadlari jamoat hayotini aniq yo'llar bilan mahalliy aholiga yetkazish edi.

### 4-bosqich: Maqsadlar qo'yish

Maqsadlar orzuga erishish uchun aniq qadamlardir. Ular o'lchanadigan va tushunishga oson bo'lishi kerak.

Maqsadlar qadriyatlarga asoslangan, chunki ular qadriyatlar mijozlarga, jamoaga, jamiyatga va dunyoga qanday ta'sir qilishi kerakligini ko'rsatadi. Barcha maqsadlar qadriyatlarning ta'siri qanday bo'lishi kerakligini ifodalashi kerak.

---

26 Albert Mohler "Yetakchilik qilish uchun ishonch: Yetakchilik uchun muhim bo'lgan 25 qoida" (Blumington: Betany House Nashriyoti, 2012), 47



Blanchard qadriyatlar va maqsadlar o'rtasidagi munosabatni shunday tasvirlagan edi: “Maqsadlar – kelajak uchun. Qadriyatlar hozir uchundir. Maqsadlar qo'yiladi. Qadriyatlarni hayotda qo'llash kerak. Maqsadlar o'zgaradi. Qadriyatlar esa siz tayanishingiz mumkin bo'lgan qoyalardir. Maqsadlar odamlarni harakatga keltiradi. Qadriyatlar sa'y-harakatlarni qo'llab-quvvatlaydi.”<sup>27</sup>

Maqsadlar doimiy bo'lmasligi kerak. Vaziyat o'zgarganida ularni o'zgartirish kerak. Qadriyatlar o'zgarmaydi, lekin maqsadlar o'zgarishi kerak, shunda ular o'zgaruvchan vaziyatlarda qadriyatlarga xizmat qilishi mumkin.

AQShdagi bir kompaniya otlarni haydash uchun mahsulotlar ishlab chiqar edi. Avtomobillar keng tarqalib ketganida, kam odam otlarni haydash uchun mahsulotlar sotib oldi. Kompaniyaning yangi mahsulotlar ishlab chiqarish maqsadlarini ifodalovchi istagi bo'lmaganligi sababli kompaniya o'z ishini to'xtatdi.

“Ajoyib, g'ayratli, moslashuvchan va o'z vaqtida ishlaydigan guruhga ega bo'lishning kaliti - bu sizning odamlaringizni maqsadlar emas, balki qadriyatlar yo'naltirishiga ishonch hosil qilishidir.”<sup>28</sup>

Yaxshi guruhni katta maqsad rag'batlantiradi. Maqsadning yuksakligi, guruh unga erishish mumkin emas deb hisoblaydigan darajada katta bo'lmasligi kerak, agar shunday bo'lsa bu haqiqatan ham maqsad emas. Biroq, uning yuksakligi shunchalik bo'lishi kerakki, bu katta kuch talab qiladigan katta muvaffaqiyat olib kelishi kerak. Tashkilotda ishlamaydigan odamlar maqsadni imkonsiz deb hisoblashlari mumkin, ammo maqsad shunday bo'lishi kerakki, u guruhga buning imkoni bor deb hisoblashiga yordam beradigan turtki berishi kerak.

Maqsadlarga erishilganda ularni esda qoladigan qilib nishonlash kerak, shunda ularga orzuga erishish yo'lidagi g'alaba belgilari sifatida qaraladi.

» Agar guruh aniq maqsadlarsiz qattiq ishlashga harakat qilsa nima bo'ladi?

## 5-chi bosqich: Usullarni rejalashtirish

Usullar – bu maqsadga erishish yo'lidagi harakatlar rejasini ishlab chiqishdir. Usullar vaziyatni haqiqiy baholashga, mavjud manbalar va imkoniyatlarga, va oqilona, ammo katta kuch talab qiladigan maqsadlarga asoslangan bo'lishi kerak.

Usullar qoidalar o'rnatishni ham o'z ichiga oladi. Tashkilotdagi odamlarga qadriyatlarni namoyish etadigan va maqsadlarga erishtiradigan xatti-harakatlar namunalari kerak. Aks holda, doimiy sifat bo'lmaydi.

Jamoat odamlarga tashrif buyurganlarni qanday kutib olishni, ibodat qilgani kelganlar

27 Ken Blanchard, *Yetakchining yuragi: Ta'sir o'tkazish san'ati haqida tushunchalar* (Kolorado buloqlari : Devid C Kuk, 2007), 145.

28 O'sha yerda, 117

bilan birga qanday ibodat qilishni, yangi imonga kelgan odamga qanday shogirdlikni taklif qilishni, jamiyatdagi moddiy ehtiyojga qanday javob berishni va boshqa ko'plab amaliy harakatlarni o'rgatishi kerak. Agar jamoat bu masalalarni muhokama qilmasa va yaxshi reja haqida qaror qabul qilmasa, bu jarayonlarda yaxshi amaliy harakatlar bo'lishini kutmasligi kerak.

Maqsad qo'yish usullarni rejalashtirishdan oldin bo'ladi, lekin usullar amalga oshirilayotganda maqsadlar moslashtiriladi. Usullar harakatlar jarayonida moslashtiriladi, chunki siz harakatlaringizning samarasini ko'rasiz. Kamdan-kam hollarda usullar shu qadar mukammal bo'ladiki, uni qayta ko'rib chiqishga hojat qolmaydi. Noto'g'ri yo'nalishda davom etish noto'g'ri yo'nalishda boshlashdan ko'ra yomonroq xatodir.

Ussullardagi katta o'zgarishlar vaqt, ish va manbalar nuqtai nazaridan qimmatga tushishi mumkin, shuning uchun harakatning boshida usullarni iloji boricha yaxshilang. Agar siz avval kichik miqyosda biror jarayonni sinab ko'rish yo'lini topa olsangiz, u ishlaydimi yoki yo'qmi bilib olasiz. Sinab ko'rilgan va allaqachon ishlayotgan jarayonni kengaytirish uchun sarmoya kiritish yaxshidir.

Mamlakat harbiy qo'shinlari urush paytida mamlakatni himoya qilish uchun mo'ljallangan. Ko'pgina davlatlar ko'pincha urushda emas. Shunday qilib, minglab erkaklar ma'lum bir maqsad uchun o'qitiladi va keyin ko'p vaqtini boshqa ishlarga sarflaydi. Harbiy qo'shin urushda bo'lmagan davrida o'z istagini topishda qiynaladi. Harbiy qo'shin ko'pincha odamlarni aniq maqsadsiz band qiladigan qoidalarni ko'paytiradi.

Agar jamoatning istagi aniq bo'lmasa u tartib va qoidalarni, jarayonlarni ishlab chiqish bilan mashg'ul bo'lishi mumkin.

## 6-chi bosqich: Amaliy harakat

Harakatlar usullarga muvofiq bo'lishi kerak. Harakatlar yordam olishni, ishlar bajarilishini, faoliyatni boshqarishni, uslublarni doimiy ravishda sozlashni, odamlarni rag'batlantirishni va samaradorlikni kuzatishni o'z ichiga oladi.

Xushxabar elchilik tashkiloti bir necha mamlakatlardagi yuzlab jamoatlarni qo'llab-quvvatlashga yordam berdi. Biroq, ular o'zlarining qadriyatlarini haqida fikr yuritar ekanlar, tashkilot dastlab xushxabarni hali yetib bormagan joylarga yetkazishni xohlagan odamlar orqali boshlanganini tushundilar. Ular xushxabarni tarqatish o'zlarining asosiy qadriyati ekanligini va xushxabarni yangi joylarga yetkazish ularning istagi ekanligini tushunishdi. Ular o'z oldiga yangi maqsadlar qo'yishni va yangi harakatlarni rejalashtirishni qaror qilishdi. Mavjud jamoatlarni qo'llab-quvvatlash o'rniga, ular yangi joylarga xushxabar elchilarini jalb qilish va yuborishga e'tibor qaratadilar.

## 7-chi bosqich: Muvaffaqiyatga erishish

Muvaffaqiyat faqat katta maqsadga erishish degani emas. Muvaffaqiyat – bu unga erishish yo'lidagi ko'plab maqsadlarning ham amalga oshganligidir. Orzuga erishish yo'lidagi har qanday aniq yutuq muvaffaqiyatdir.



Xushxabar elchilik tashkiloti ta'lim berish va loyihalar orqali jamoatlar barpo qilish ustida ishlagan. Ular bilan aloqada bo'lgan ko'plab jamoatlar bor edi. Bu jamoatlarning ko'plari xushxabar elchilik tomonidan asos solinmagan, balki uning ta'siri bilan mustahkamlangan edi. Tashkilot rahbarlari ularning qadriyatlari jamoatlarni rivojlantirish va mustahkamlashekanligini tushunishdi. Shuning uchun ularning istagi xushxabar tarqatish va jamoatlar qurish emas, balki jamoatlarning bu ishni bajarish qobiliyatlarini oshirish edi. Ular jamoatlar uchun maxsus ta'limlar ishlab chiqishga e'tibor qarata boshladilar.

Masihiylar guruhi xushxabarni giyohvandlik yoki spirtli ichimliklarga qaram bo'lgan odamlar bilan bo'lishdi. Bir necha kishi imonga keldi. Ular turli jamoatlarga tashrif buyurishdi, lekin ularni tushunadigan va qabul qiladigan jamoatni topish qiyin edi. Ularga xushxabar tarqatgan guruh boshchiligida ular yangi jamoatga asos solishdi. Ularning qadriyatlari – ular singari qaram bo'lgan odamlarga xushxabarni yetkazish va ularning ham hayoti o'zgarishiga yordam berishdir. Ularning istagi xushxabarni va shogird orttirishni giyohvandlikka qaram bo'lgan odmalarga tushunarli qilib osonlashtirishdir. Ularning usullari giyohvandlarning va sobiq giyohvandlarning ruhiy ehtiyojlarini qondiradigan tadbirlar va dasturlarni rejalashtirishdir.

*Talabaaringizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Tashkilotning rivojlanish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat: qadriyatlar, istaklar, orzular, maqsadlar, usullar, amaliy harakatlar va muvaffaqiyatlar.
2. Qadriyatlar tashkilotdagi odamlarga maqsadlarga erishish yo'lida harakat qilayotganlarida o'zlarini qanday tutishi kerakligini tushuntiradi.
3. Tashkilot to'liq muvaffaqiyatga erishsa orzular amalga oshadi.
4. Maqsadlar orzuga erishish uchun aniq qadamlardir.
5. Usullar – bu maqsadga erishish yo'lidagi harakatlar rejasini ishlab chiqishdir.

## 11-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 11-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.
4. Avvalroq biz Naximiyoning misolini ko'rib chiqqan edik. Keyingi darsdan oldin, Naximiyo 1, 2, 4 va 6 boblarini o'qing. Naximiyoning yetakchilik uslubi haqida nima ko'rayotganingizni yozing.

## 12-CHI DARS

# YETAKCHILIKDAGI O‘ZGARISHLAR

### KIRISH

Ma’badning qurilishi boshlandi! Faqat poydevor qurilgan, ammo bu muhim yutuq edi. Olomon bayram qilish uchun yig‘ildi. Ko‘pchilik xursandchilik bilan baqirib, Xudoni ulug‘ladi. Ammo keksa odamlar poydevorni ko‘rganlarida, ular yangi ma’badning avvalgisidan ko‘ra salobatsizroq bo‘lishini tushunishdi. Ular eslagan buyuk ma’bad abadiy yo‘q bo‘lib ketganidan qayg‘urib yig‘ladilar. Olomon shovqini ostida qayg‘u va quvonch ovozlari qo‘shilib ketdi. Bu katta o‘zgarishlar davri edi va odamlar bu o‘zgarishning turli jihatlariga turlicha munosabatda bo‘ldilar. (Ezra 3:10-13)

### O‘ZGARISHLARNING MOHIYATI

Dunyo tez o‘zgarmoqda. Texnologiyalar jadal rivojlanmoqda. Yangi mahsulotlar taklif qilinmoqda. Ko‘plab odamlar hayot, dunyo va din haqidagi g‘oyalarini o‘zgartirmoqda.

O‘zgarishlar tashkilotlarga ta’sir qiladi. Tashkilotlar o‘zgaruvchan muhit ehtiyojlarini qondirish uchun o‘zgarishi kerak. Ular o‘z qadriyatlarini yoki istaklarini o‘zgartirish kerak, lekin ular o‘zlarining maqsadlarini, usullarini va harakatlarini o‘zgartirish kerak.

Rahbar o‘z tashkilotidagi o‘zgarishlarni boshqarishi kerak. Agar u o‘zgarishlarga tayyor bo‘lmasa, u doimo tashqaridan keladigan o‘zgarishlarga javoban harakat qilishiga to‘g‘ri keladi. Rahbar uning tashkiloti o‘zgarishiga faqat dunyo yordam berishini xohlashi noto‘g‘ridir. U o‘z nazorati ostida bo‘lmagan o‘zgarishlar tufayli tashkilotning mag‘lubiyatga uchrashini qabul qilmasligi kerak. O‘zgaruvchan dunyo haqida shikoyat qilish o‘rniga, u o‘zgaruvchan dunyo ehtiyojlarini qondirish uchun tashkilotni o‘zgartirishi kerak.

“Kelajakni ko‘rish rahbarning vazifalaridan biri bo‘lib, buni boshqa odamga topshirib bo‘lmaydi, deyishadi. Bu haqda bo‘lishish mumkin, ammo rahbarning vazifasi ertangi kunni ta’minlash uchun bugun vaqt topishdir.”<sup>29</sup> Rahbar tashkilotni kelajakka tayyorlab, uning kelajagini ta’minlashi kerak. Agar rahbar buni qilmasa, hech kim qilmaydi. Agar rahbar faqat hozirgi sharoitning boshqaruvchisi bo‘lsa, rahbarning haqiqiy mas’uliyati bajarilmagan bo‘ladi.

» Nima uchun rahbar kelajak haqida qayg‘urishi kerak?

---

29 Ken Blanchard va Mark Miller, *Sir: Buyuk yetakchi nimani biladi va nima qiladi* (San-Fransisko: Berrett-Koehler Nashriyoti, 2014), 51

O'zgarishlar nafaqat tashqi o'zgarishlar sababli bo'lishi kerak, balki tashkilotning rivojlanishi uchun ham o'zgarishlar sodir bo'lishi kerak. Shubhasiz, mag'lubiyatga uchrayotgan tashkilot o'zgarishi kerak, ammo muvaffaqiyatli tashkilot ham yuqori darajadagi yutuqlarga erishish uchun o'zgarishi kerak. Hamma o'zgarishlar ham yaxshilanish emas, lekin o'zgarishlarsiz hech qanday yaxshilanish bo'lmaydi.

Ba'zi odamlar o'zgarishlardan qochish orqali, muammolardan qochishga harakat qilishadi. Ular uchun har qanday g'oya muammodir, chunki bu o'zgarish kiritish taklifidir. Yaxshi rahbar yaxshilanish yo'lida muammolar muqarrarligini biladi.

» Qanday qilib muammoga imkoniyat sifatida karash mumkin?

Payg'ambar shoh Hizqiyolga hukm kelishini aytdi, lekin uning hayoti davomida emas. Hizqiyol o'z harakatlarining natijalari darhol namoyon bo'lmay, kelajak avlodga ta'sir qilishini bilgach, unchalik tashvishlanmadi (4 Shohlar 20:16-19).

Sadoqatli rahbar o'z harakatlari kelajakda odamlarga qanday ta'sir qilishi haqida o'ylaydi. Qarorlarning ba'zi natijalari ko'p yillar davomida ko'rinmasligi mumkin, ammo rahbar o'z qarorlari bilan kelajakni shakllantirayotganini unutmasligi kerak.

## YAXSHI O'ZGARISH

O'zgarish yaxshimi? Har doim ham emas. Buzilish, vayronagarchilik va tanazzul – hammasi o'zgarishlardir, lekin bular yaxshi o'zgarishlar emas.

Faqat o'zgarish bo'lishi uchun o'zgarishlar kiritmang. Maqsadga erishish uchun o'zgarishlar ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilishi kerak.

Rahbar o'z faoliyatini boshlaganida, tashkilotdagi ko'pchilik odamlar o'zgarish kerakligini bilishadi. Kerakli o'zgarishlarni amalga oshirib, rahbar ularning ishonchini oshiradi. U asta-sekin murakkabroq o'zgarishlarni amalga oshirar ekan, agar o'zgarishlar yaxshi natijalar bersa, ularning ishonchi ortib boradi.

Eng katta o'zgarishlar, tashkilot o'z qadriyatlarini va istaklarini aniqlab, keyin o'z maqsadlari va usullariga jiddiy o'zgarishlar kiritganida sodir bo'ladi. Bu jarayondir. Agar hamma narsa juda tez amalga oshirilsa, ko'p odamlar hamkorlik qilmaydi. Buni faqat rahbar bajara olmaydi, chunki qadriyatlar va istaklar tashkilotdagi ko'pchilik odamlar tomonidan umumlashtirilishi kerak.

Shunday qilib, pullar muhimroq narsagalarga sarflanishi va yaxshiroq natijalar berishi uchun aksariyat tashkilotlar o'z byudjetiga o'zgartirishlar kiritishi kerak. Ko'pincha xarajatlar tashkilotning ustuvor yo'nalishlariga mos kelmaydi. Tashkilotda o'zgarish sodir

---

**“Innovatsiya - bu rahbar va izdosh o'rtasidagi farq”.**

### Stiv Jobs

*(Apple computer asoschisi)*

---

bo'lganida byudjetga ham katta o'zgartirishlar kiritiladi, chunki byudjet ustuvorliklar bilan bog'liqdir.

- » Nima uchun xarajatlar haqiqiy ustuvorliklarni ko'rsatadi?

## SHARTLARNI TUSHUNISH

Rahbarning vazifasi o'zi va guruh uchun haqiqatni to'g'ri tasvirlab berishdir. Tuzatish kerak bo'lgan muammo yuzaga kelganda, vaziyat ko'pincha biz o'ylagandan ham yomonroq bo'lib chiqadi, tuzatish jarayoni biz rejalashtirgandan ko'proq vaqt oladi va narxi bo'lsa biz kutganimizdan ham yuqori bo'ladi. Rahbar o'z izdoshlarini ishonitirish uchun muammoni kamaytirish vasvasasiga tushadi, ammo bu oxir-oqibat uning obro'siga putur yetkazadi.

Rahbar uning g'oyalariga salbiy munosabatda bo'lganlardan xafa bo'lishi mumkin, lekin u ularning shubhalari va ogohlantirishlarini diqqat bilan tinglashi kerak. U faktlarni jiddiy qabul qilishi kerak. Agar u barcha sharoitlarni hisobga olmasdan, o'zining g'oyasini yaxshi va u amalga oshadi deb o'ylasa, o'zining ham, unga ishongan odamlarning ham hafsalasi pir bo'ladi. "Siz shafqatsiz holatlarga duch kelmasdan, bir qator yaxshi qarorlar qabul qila olmaysiz."<sup>30</sup>

Usullarni ishlab chiqishda o'ylab ko'ring: "Biz fikrlashda, uslublarda, ta'limda va ko'nikmalarda qanchalik ortda qolganmiz?"

Orzularni rivojlantirish uchun quyidagi savolni bering, "Agar sizda barcha kerak bo'lgan yordam va pullar bo'lsa, nimaga erishishni xohlar edingiz?" Agar javobingiz bo'lmasa, demak sizda orzular ham yo'q.

- » Guruh oldingi bo'limni muhokama qilsin. Nima uchun bu savol odamda orzu bor yoki yo'qligini ko'rsatyapti? Nima uchun savolga javob olish muhim?

## O'ZGARISHLARGA QARSHILIK

Odamlar o'zgarishlarga qarshilik qilganda nima deyishadi?

Xizmatdagi o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatuvchi odamlar shunday deyishlari mumkin:

- "Bu Xudo o'tmishda marhamatlagan usul, biz boshqa narsa qilishimiz kerak emas."

---

**"O'rnidan turishga ham va gapirishga ham jasorat kerak, lekin o'tirib tinglash ham jasoratdir."**

**Uinston Cherchill**

---

30 Jim Kollins, "Yaxshidan zo'r bo'lishga": Nima uchun ba'zi kompaniyalar keskin o'zgarmoqda ... va boshqalari esa yo'q (Nyu-York: HarperBusiness, 2001) 70

- “O‘tmishdagi ruhiy yetakchilar bizga shunday qilishni o‘rgatishgan, ular noto‘g‘ri bo‘lgan deb ayta olmaysiz.”
- “Bizga yaxshiroq usullar kerak emas, biz ko‘proq ibodat qilishimiz kerak.”
- “Xudo bizdan muvaffaqiyat qozonishimizni talab qilmaydi, u bizdan sodiqlikni talab qiladi, shuning uchun biz qilayotgan ishimizni davom ettirishimiz kerak.”

Rivojlanishga to‘liq intilmagan odamlar bu kabi fikrlarni aytishlari mumkin:

- “Bizning qilgan ishimiz yaxshi ishlamoqda, nega o‘zgartirish kerak?”
- “Qo‘shimcha ishlarga vaqtim yo‘q.”

O‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatishning turli sabablari bor va biz hammada bir xil sabab bor deb o‘ylamasligimiz kerak.

Odamlar o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatishadi

- Istakni tushunmaganda
- Uslub bilan rozi bo‘lmaganda
- Rad etilgan narsani qadrlaganda
- Paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan yangi muammolardan qo‘rqganida
- O‘z qulayligini yaxshi ko‘rganida
- Mutaxassislik sohasida qolishni xohlaganida
- Qo‘shimcha mas‘uliyatlarga yoki qurbonliklarga qarshi turganida
- Eski odatlarga hissiy yoki diniy bog‘lanib qolganida

## ODAMLARNI O‘ZGARISHLARGA TAYYORLASH

Yaxshi rahbar o‘zgarishlar jarayonida odamlarni imkon qadar eng yaxshi natijalar beradigan va eng kam zarar yetkazadigan yo‘llar bilan yetaklaydi. Guruh bilan sayohatga ketayotgandek, ularga nima kutish kerakligini tushuntirib berish uchun tadqiqot o‘tkazing. Tayyor bo‘ling.

Tashkilotning asosiy guruhi tashkilotning qadriyatlari va istaklarini aniqlash bosqichlaridan o‘tishi kerak. Xulosa yozma ravishda bayon qilinishi kerak.

Istaklar umumiy bo‘lishi zarur, aks holda, bu faqat o‘z maqsadlariga erishishda yordam olishni hohlagan shaxsdir. Umumiy maqsadlar guruhni birlashtiradi.

Tashkilotning o‘z tarixi bilan bog‘liqlikni saqlab qolishni unutmang. Oldin qilingan hamma narsa behuda bo‘lgandek o‘zingizni tutmang. Kelajakdagi rivojlanish erishilgan yutuqlarga qanday asoslanishini ko‘rsating.

- » Nima uchun tashkilot tarixi bilan bog‘liqlikni saqlash muhim?

Yosh yetakchi o‘tmishdagi yutuqlarni qadrlashini ko‘rsatishi kerak. U tashkilot bilan umumiy sheriklikni qadrlashi kerak. U faqat muvaffaqiyat va samaradorlikni

qadrlamasligi kerak.

“Balni saqlash” usullarini belgilang. Sport o‘yinida bo‘lgani kabi, guruh “bal olish” va “bal yo‘qotish” nimani anglatishini bilishi kerak. Ballar uchun mo‘ljallangan jadval baholash, qaror qabul qilish, tuzatish va g‘alaba uchun zarurdir.

Shuni yodda tutingki, rahbarning shaxsan ishonchliligi odamlar orzularni qabul qilishlarida asosiy omil hisoblanadi. Odamlar rahbarga ishonmasa, rejaga ishonmaydilar. Har doim to‘g‘ri harakat qilib, ularning ishonchini saqlang. Hech qachon ularni aldamang yoki qaroriga ta‘sir qilishi mumkin bo‘lgan ma‘lumotlarni yashirmang.

Rahbarga o‘zining odamlaridan ikki xil ishonch kerak. Uning yaxshi fe‘l-atvoriga ega bo‘lgan shaxs ekanligiga ularda ishonch bo‘lishi kerak. Uning malakali shaxs ekanligiga ham ular ishonishlari muhim. Ular nafaqat uning yaxshi fe‘l-atvoriga ega ekanligiga, balki yaxshi rahbarlik qilishga qodirligiga ham ishonishlari kerak. Yaxshi odamlar bor lekin yetakchilik qila olmaydilar, kuchli qobiliyatga ega bo‘lgan odamlar ham bor, lekin ularning fe‘l-atvoriga ishonch yo‘q.

Rahbar’ ular uchun muhim bo‘lgan narsalar haqida g‘amxo‘rlik qilishini odamlar bilishlari kerak. Agar ular u g‘amxo‘rlik qila olmaydi deb o‘ylasalar, o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish va o‘z fikrlari va harakatlarini yashirish orqali o‘zlarini himoya qilishga harakat qiladilar.

Ko‘pgina doimiy o‘zgarishlar favquloddagi vaziyatga javoban amalga oshirilmasligi kerak. Favquloddagi vaziyatlarda vaziyatni to‘g‘ri baholash uchun vaqt ajrating. Haqiqiy tahdid nima? Haqiqatda nima xavf ostida va nima havf ostida emasligini ko‘rib chiqing. Doimiy qoidaga kiritmasdan ham qanday shoshilinch choralar xavfning oldini olish mumkinligini o‘ylab ko‘ring. Qanday yordam mavjud? Tashkilotda xotirjamlikni saqlang.

---

**“Agar kapitanning eng oliy maqsadi o‘z kemasini saqlab qolish bo‘lsa, u uni portda abadiy saqlagan bo‘lar edi.”**

**Tomas Akvinas**

---

## O'zgarishlar odamlarga qanday ta'sir qilishini tushunish<sup>\*31</sup>

O'ZGARISHLAR ODAMLAR-GA QANDAY TA'SIR QILADI	ULARNI QANDAY QO'LLAB-QUVVATLASH KERAK
Odamlar o'zgarishlarga duch kelganlarida ularga ishonch yetishmaydi.	Ular o'zgarishlarga tayyorligini his qilishlari uchun ularga yordam bering.
Hamma bir xil o'zgarishlarni boshdan kechirayotgan bo'lsa ham, odamlar o'zlarini yolg'iz his qiladilar. Ular o'z manfaatlarini himoya qilishga va yashirin rejalar tuzishga moyil bo'lishi mumkin.	Ular o'zlarini yolg'iz his qilmasliklari uchun birgalikda ishlay olishlariga va fikr almashishlariga yordam bering.
Odamlar birinchi navbatda nimani yo'qotishlari mumkinligi haqida o'ylaydilar.	Ular yo'qotishi mumkin deb o'ylaganlari haqida o'zlari aytib berishiga imkon bering. Yo'qotishlarga nisbatan ular go'yo kichik yoki haqiqiy emas deb qaramang.
Odamlar o'zgarishlarni ular hal qila olmaydigan darajada tez sodir bo'layotganidan xavotirlanadilar.	Ularni o'rgatish va qo'llab-quvvatlash bilan tayyorlang. O'zgarishlar to'satdan sodir bo'lmasligi uchun ularni rejalashtiring.
Turli odamlar o'zgarishlarga turli darajada tayyor bo'ladilar.	Qo'shimcha ishontirishlarni so'ragan odamlarni hukm qilishga shoshilmang.
Agar o'zgarishlar izchil amalga oshirilmasa va qo'llab-quvvatlanmasa, odamlar o'zlarining eski usullariga qaytishga moyildirlar.	Ularga to'g'ri yo'nalishda harakat qilishlariga yordam bering.

31 Ushbu ma'lumotlar jadvali Ken Blanchard va Fill Xodjes, *Yetakchi xizmatchi* 66-67 (Nashville, TN: Tomas Nelson, 2003), tomonidan qayta ko'rib chiqilgan.



## O'ZGARISHLARNI AMALGA OSHIRISH

Yetakchining vazifasi ma'lum qadriyatlarni aniqlash va ifodalashdir, so'ngra ularni butun tashkilot amalda qo'llayotganiga ishonch hosil qilishdir. Yetakchi buni tashkilotning ish mexanizmiga aralashmasdan qila olmaydi.<sup>32</sup>

Rahbarning vazifasi tashkilotning barcha jarayonlarini boshqarishdan iborat emas. Agar shunday qilsa, u (1) unga yordam bera oladigan rahbarlarning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi va (2) tashkilot ishini shaxsan o'zi boshqarishi mumkin bo'lgan narsalar bilan cheklaydi.

Biroq, u (1) hamma narsa qanday amalga oshirilayotganini bilmasdan va (2) har bir ishda qadriyatlarni qanday qo'llash kerakligini tushuntirmasdan tashkilotni o'zgartira olmaydi.

Bu shuni anglatadiki, u har bir bo'limning ishi bilan tanishishi, o'zgarishlarni amalga oshirishga yordam berishi va o'z bo'limlarida qadriyatlarni amalga oshiradigan yetakchilarni tarbiyalashi va ilgari surishi kerak.

...Rahbarning nazorati tashkilotning qadriyatlari hurmat qilinishi, mustahkam o'rnatilishi va amalda qo'llanilishi uchun amalga oshiriladi.<sup>33</sup>

Yuqori darajadagi rahbar doimiy ravishda qadriyatlarni o'rgatishi yetarli emas. Hatto ularni o'zi amalda bajarib ko'rsatishining o'zi ham yetarli emas. U bularning butun tashkilotda qo'llanilishiga ishonch hosil qilishi kerak. U tashkilotda ushbu qadriyatlarga haqiqatdan ishonadigan va ularni amalga oshirishga yordam beradigan odamlarni topishi kerak.

Tashkilotning xarajatlari uning ustuvorliklarini ko'rsatadi. Agar e'lon qilingan istak uchun byudjet yetarli bo'lmasa unda bu istak mos emas. Tashkilotdagi sezilarli o'zgarishlar har doim byudjetda ham o'zgarishlar bo'lishini anglatadi. "Samarali rahbarlar byudjetga jiddiy e'tibor qaratadilar, chunki aynan shu yerda tashkilotning haqiqiy qadriyatlari namoyon bo'ladi."<sup>34</sup>

- » Yetakchining ishi haqida ushbu bo'lim nimani o'rgatishini qanday xulosa qilgan bo'lar edingiz?

## KATTA MAQSAD QO'YISH

Tashkilot kichik, qisqa muddatli maqsadlarga ega bo'ladi, ammo istak va orzular aniq bo'lgach, rahbar tashkilotni ilhomlantiradigan va rag'batlantiradigan kattaroq maqsadni qo'yishi kerak.

32 Albert Moler. *Yetakchilik uchun ishonch: Yetakchilikning muhim bo'lgan 25ta qoidalari*. (Blumington: Betani Uyi Nashriyotlari, 2012), 118

33 O'sha yerda, 121

34 O'sha yerda, 120

Tashkilot “Maqsadga ega bo‘lgan xizmat” deb nomlangan 11-chi darsda tasvirlangan qadriyatlar va istaklarni aniqlash jarayonidan o‘tganidan keyin katta maqsad qo‘yishi kerak.

Katta maqsad unga erishish uchun bir necha yil talab qiladigan darajada katta bo‘lishi mumkin. U shunchalik katta va murakkab bo‘lishi mumkinki, u guruhning yuqori darajadagi hamkorligini, katta kuchni va mahoratni talab qiladi.

Katta maqsad hamma uchun tushunarli bo‘lishi kerak. Bu yozilgan va takidlangan bo‘lishi kerak. Bu shunchaki ushalmas orzu emas, balki haqiqiy umiddir.

Katta maqsad tashkilotni birlashtirishi kerak. Bu rahbarlar tomonidan to‘satdan o‘rnatilmasligi kerak. Bu uzoq muhokamadan so‘ng o‘rnatilishi kerak, shunda javobgar odamlar bu maqsad muvofiq ekanligini ko‘rishlari mumkin.

Maqsadga erishilgandan so‘ng, u endi o‘z istagiga xizmat qilmaydi. Biz oldimizga yangi maqsad qo‘yishimiz kerak. Rahbarlar yangi maqsadni belgilash jarayonini boshqarishga tayyor bo‘lishi kerak.

## HARAKATGA UNDAYDIGAN TURTKIDAN FOYDALANISH

Harakatga undaydigan turtki – bu oldingi harakatdan keyin yana olg‘a intilishning davomidir. Tashkilot uchun turtki haqida gapiradigan bo‘lsak, bu odamlar so‘nggi muvaffaqiyatlar tufayli o‘zgarishni va rivojlanishni davom ettirishga tayyorligini anglatadi.

Rahbar sifatida, sizning kelishingizdan oldin erishilgan muvaffaqiyatdan tashkilot qanday turtkiga ega bo‘lganini ko‘rib chiqing. Uni qanday ishlatishingiz va rivojlantirishingiz mumkin?

Joriy muvaffaqiyatlarni qanday qilib turtkiga aylantirishni ko‘rib chiqing. Odamlarni yangi harakatga undash uchun yaqinda erishgan muvaffaqiyatingizdan qanday foydalanishingiz mumkin?

Hech qachon harakatga keltiruvchi turtki o‘zini-o‘zi ushlab turadi deb o‘ylamang, uni yo‘naltiring va yangi muvaffaqiyatlar bilan ta‘minlang. Yo‘naltirib va dalda berib turtkidan foydalanish uchun vaqtni maqsadli ravishda rejalashtiring. Muvaffaqiyatlarni e‘lon qiling va nishonlang, rag‘batlantirishda sahiy bo‘ling.

Qanday omillar sizning odamlaringizni ruhlantiradi? Ularga nima turtki beradi?

Ruhlantirishni kamaytiradigan sabablarni yo‘q qiling. Odamlarning umidlarini nima cheklaydi va ishtiyogini nima bo‘g‘adi? Qanday narsalar odamlarda muvaffaqiyatga erisha olmaslik hissini beradi?

*Talabalarinizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o‘z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o‘zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo‘lishishga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Tashkilotlar o'zgaruvchan dunyo ehtiyojlarini qondirish uchun maqsadlarini, usullarini va faoliyatini o'zgartirishi kerak.
2. Rahbar tashkilotni kelajakka tayyorlab, uning kelajagi borligiga ishonch hosil qilishi kerak.
3. Odamlar agar rahbarga ishonmasa, rejaga ham ishonmaydi.
4. Yaxshi rahbar o'zgarishlar jarayonida odamlarni imkon qadar eng yaxshi natijalar beradigan va eng kam zarar yetkazadigan yo'llar bilan yetaklaydi.
5. Mos keladigan darajadagi katta maqsad tashkilotni ilhomlantiradi, rag'batlantiradi va birlashtiradi.

## 12-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 12-darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi darsning boshida ularni hotiradan yozishga tayyor bo'ling.



## 13-CHI DARS

# YETAKCHILARNI RIVOJLANTIRISH

### YETAKCHILARNI BOSHQARISHNI O'RGANISH

Ko'pgina rahbarlarning ta'siri ularning shaxsiy iqtidoriga asoslanadi, bu ularning o'zlari qatnashadigan jarayondan nariga bormaydi. Ular tashkilotda sodir bo'ladigan barcha jarayonni shaxsan o'zlari boshqaradilar. Ular yetakchilik tizimini ishlab chiqmaydilar va umumiy qarashlarni qo'llab-quvvatlaydigan yetakchilarni rivojlantira olmaydilar. Ba'zan ular o'zlarining tashkiloti ustidan kuchli nazorat qilganlari uchun kuchli rahbar bo'lib ko'rinadi, lekin ularning tashkiloti ma'lum bir darajadan yuqoriga o'sa olmaydi.

Yetakchilari rivojlanmasa, tashkilot rivojlanmaydi. Yetakchilar o'zlarining imtiyoz chegaralariga yetganlarida, tashkilot ham shu bilan cheklanadi. Yetakchilar o'zlarini rivojlantirish yo'llarini topmaguncha tashkilot o'z imtiyozlarini kengaytira olmaydi.

Yosh yetakchi, bir xalq ustidan hokimiyatga ega bo'ldi. U to'liq hokimiyatga ega bo'lishni va hech kim u bilan raqobatlashmasligiga ishonch hosil qilishni xohladi. Buni qanday qilishni o'rganish uchun u uzoq vaqtdan beri bir xalq yetakchisi bo'lgan keksa bir yetakchining oldiga borib undan so'radi: "Qanday qilib boshqa hech kim sizdan hokimiyatni olmasligiga ishonch hosil qilasiz?" Ular begona o'tlarga to'la dala bo'ylab birga yurishdi. Kexsa yetakchining tayog'i bor edi, ular begona o'tlar orasidan o'tayotganlarida yetakchi eng balandlarini yiqitdi. Bu jarayonni bir necha daqiqa tomosha qilgandan so'ng, yosh rahbar: "Tushundim," dedi.

Ba'zi yetakchilar g'oyalari bor va yetakchilik qobiliyatiga ega bo'lgan yordamchilarni xohlamaydilar. Ular faqat ularning ko'rsatmalariga amal qiladigan odamlarni xohlaydi.

Hudbin, hokimiyatga berilib ketgan, mavqeini yo'qotishdan qo'rqadigan o'z manfaatini ko'zlaydigan rahbarlar o'z o'rnini bosadiganlarni tayyorlash uchun hech qanday vaqt va kuch sarflamaydilar.<sup>35</sup>

Bu rahbarlar yangi rahbarlar rivojlanmaydigan muhitni yaratadilar. U yerda faqat bitta rahbar va uning yordamchilari bor. Tashkilot qo'shimcha rahbarlarni talab qiladigan bo'limlar va dasturlarini ishlab chiqmaydi. Kuchli yetakchilik qobiliyatiga ega bo'lgan yoshlar odatda imkoniyatlari bor boshqa joy topish uchun tashkilotni tark etadilar.

Yangi rahbarlar ikki maqsadda kerak bo'ladi: (1) kelajakdagi rahbarlik lavozimlariga tayyorgarlik ko'rish va (2) tashkilotni kengaytirish uchun.

---

35 Blanchard, Ken va Fil Xodjlar. *Xizmatchi yetakchi*. Nashvill: Tomas Nelson, 2003 yil., 18

Buyuk Hirod Rimliklar tomonidan tayinlangan Yahudiya ustidan hukmdor edi. U yahudiy emas edi va mamlakat aholisining aksariyati uning hukmdor bo'lishini xohlamas edi. U har doim odamlar uni shohlikdan tushirishga harakat qilishayotganidan shubhalanardi. U o'zining ba'zi xotinlari va o'g'illaridan shubhalanib, ularni o'ldirdi. U o'z o'rniga hech kimni tayyorlamadi. Uning o'limidan so'ng uning o'g'li shoh bo'ldi, lekin u o'z vazifasini yaxshi bajara olmadi va rimliklar tomonidan taxtdan ag'darildi. Rimliklar Yahudiya ustidan hukmdor o'rnatdilar va Yahudiya hech qachon boshqa shoh bo'lmagan.

Vorissiz qisqa muddatli muvaffaqiyat uzoq muddatli muvaffaqiyatsizlikdir. Agar rahbar ketganidan keyin tashkilot yaxshi ishlamasa, demak u o'z mas'uliyatini to'liq bajarmagan.

Odam yuqori boshqaruv lavozimiga nafaqat bosh rahbarga yordam berish orqali, balki rahbar sifatida xizmat qilish orqali tayyorlanadi. Bosh yetakchi tashkilotda yosh, o'sib kelayotgan yetakchilar rivojlanishini xohlashi kerak: g'oyalari bor, harakat qiladigan va qaror qabul qila oladigan yetakchilarni.

Tashkilotning o'sishi uchun ham yangi yetakchilarni tayyorlash kerak. Tashkilot qo'shimcha yetakchilarsiz yangi dasturlarni ishlab chiqa olmaydi yoki kengaytira olmaydi.

Iqtidorli yetakchilar uchun imkoniyatlarga ega bo'lish muhimdir. Agar tashkilot faqat ma'lum yetakchilik lavozimlarigagina ega bo'lsa va yangi yetakchilarni qo'sha olmasa, u kengaya olmaydi va iqtidorli yetakchilarni saqlab qololmaydi. Misol uchun, sog'lom ta'limotga ega bo'lgan jamoatlarda faol ishtirok etayotgan va yangi hizmatlarni boshlashni xohlaydigan odamlar bor. Agar ularga boshqarish imkoniyati berilmasa, jamoat kerakli darajada rivojlanmaydi.

Ko'proq yetakchilarni tayyorlamalik barcha qarorlarni bosh yetakchi tomonidan qabul qilinishiga olib keladi. Yetakchining vaqti chegaralanganligi sababli, odamlar ko'pincha uni kutishlariga to'g'ri keladi.

Muso Isroil xalqini Misrdan olib chiqqandan keyin, u yangi lavozimga ega bo'ldi. Odamlar o'rtasidagi barcha nizolarni hal qilish uchun ular Musoning oldiga kelishdi. Ko'p nizolar bor edi, chunki yangi joyda juda ko'p odamlar bor edi, ular amal qilishi mumkin bo'lgan qonunlar yoki namunalar ularda yo'q edi. Yatro Musoning oldiga bordi va u Muso har kuni odamlarning nizolari bilan shug'ullanayotganini ko'rди. Yatro unga ko'p ishlarni hal qilish uchun turli darajadagi hakamlar tayinlashni maslahat berdi. Bu jarayon orqali haqiqiy hokimiyatga ega bo'lgan rahbarlarni tayinladi.

---

**“Kimki mas’ul bo’lsa,  
bu oddiy savolni yodda  
tutsin: “Qanday qilib  
bu to’g’ri ishni har  
doim o’zimiz bajara  
olaman нужен пробел  
здесь deb emas,  
balki Qanday qilib  
bu to’g’ri ish har  
doim bajarilishini  
ta’minlay olaman?”**

**Florens Naytingeyl**

---

Izdoshlarini jalb qilishga e'tibor qaratadigan rahbar odatda yetakchilik yordamiga ega emas. Tashkilot rahbarlarni jalb qilish va rivojlantirish orqali o'z izdoshlarini qo'shishi yoki ko'paytirishi mumkin.

Yetakchilarni rivojlantirish faqat bosh yetakchining javobgarligi emas. Tashkilotdagi har qanday darajadagi har bir yetakchi o'z atrofidagilarning rivojlanishiga maslahat berish va mas'uliyatni taqsimlash orqali hissa qo'shishi kerak.

- » Nima uchun kuchli, o'sib borayotgan tashkilotga ko'plab yetakchilar kerak?

## IQTIDORLI YETAKCHILARNI TANIY OLISH

Iqtidorli yetakchilarni tanlash – bu yetakchi qabul qiladigan eng muhim qaror. Tanlov jarayoni chuqur va batafsil bo'lishi kerak. Iqtidorli yetakchilarni tanlashda e'tibor berish kerak bo'lgan ba'zi xususiyatlar: donolik, optimizm, mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorlik, jasorat, ijodkorlik, moslashuvchanlik va fidoyilikdir.

Djon Maksvellning so'zlariga ko'ra, iqtidorli yetakchilar odatda ma'lum xususiyatlarga ega bo'ladilar. Ular tashabbuskor, ta'sir o'tkazuvchi, munosabat o'rnatuvchi, yig'uvchi, qadr-qimmatni oshiruvchi, imkoniyatlar yaratuvchi va maqsadga erishuvchilardir.<sup>36</sup> Faqat jiddiy kamchiliklari bo'lmagan odamlarnigina qidirmang; maxsus fazilatlarga ega bo'lgan shaxsni qidiring.

Tashabbuskor odamlarni ishga oling. Ishtiyocsiz odamni o'zgartirish yo'lini topaman deb o'ylamang.

Xodimlarni malakasiga emas, balki fe'l-atvoriga qarab yollang. Qobiliyatni rivojlantirish mumkin. Insonning fe'l-atvorini rivojlantirish mumkinmi, buni bilmaysiz. Fe'l-atvorni rivojlantirish – bu xizmatning asosiy yo'nalishlaridan biri, ammo to'g'ri fe'l-atvorga ega bo'lmaguncha, odamni lavozimga qo'yamang.

Yetakchi tashkilotning qadriyatlarini namuna qilib ko'rsatishi kerak va ushbu qadriyatlarni baham ko'radigan iqtidorli yetakchilarni izlashi kerak.

- » Iqtidorli yetakchini qanday bilib olishingizni tushuntiring.

## IQTIDORLI YETAKCHILARNI JALB QILISH

Yetakchilar odatda o'zlari kabi yetakchilarni jalb qiladilar, ammo xavfsiz yetakchi bir-birini to'ldiruvchi qobiliyatlarga ega bo'lgan yetakchilarni jalb qilishi mumkin. Ko'pgina yetakchilar yordamga muhtoj ekanligidan shikoyat qiladilar, lekin ular qiziqarli faoliyat va orzularga ega emaslar va yana yordamdan foydalanish bo'yicha ularda hech qanday reja yo'q.

---

**“Mening eng yaxshi do'stim mendagi eng yaxshi fazilatlarni ochib beradigan odamdir.”**

**Genri Ford**

---

Yetakchining sifati va faoliyati u jalb qiladigan odamlarning sifatini belgilaydi. Yetakchining malakasi va muvaffaqiyati qo'shimcha qobiliyatga ega bo'lgan boshqa yetakchilarni jalb qiladi.

Yetakchilar o'zlarining umidlarini kim ro'yobga chiqara olishiga ishonsalar unga ergashadilar. Iqtidorli yetakchilarni katta orzular va katta maqsadlar o'ziga jalb qiladi. Iqtidorli yetakchilar ta'lim olish imkoniyati bilan jalb qilinadi.

## YETAKCHILARNI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI

### 1. Tashkilotingizning yo'nalishini ko'rib chiqing.

Tashkilotning muhim ehtiyojlari nima? Ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun yetakchilarni rivojlantirishni boshlang. Tashkilotingiz qanday rivojlanish sohalariga ega? Ushbu sohalarini boshqarish uchun yetakchilarni rivojlantirishni boshlang.

### 2. Yetakchilarni rivojlantirishni yuqori ustuvorlik qilib qo'ying.

Odamlar tashkilotning eng qimmatli boyligidir. Tashkilot binolar va boshqa mulklarga ega bo'lishi mumkin, ammo unda yetakchilik fazilatlariga ega bo'lgan odamlar yo'qligi tufayli zaif bo'lishi mumkin.

### 3. Yetakchilarning o'sishi uchun sharoit yaratish.

Odamlarga tashabbus ko'rsatish va qaror qabul qilish erkinligini bering. Odamlar erkin bo'lsa, ijod qila oladi. Imkoniyatga ega bo'lmagan odamlar o'z maqsadlaridan voz kechadilar yoki boshqa joyga ketadilar. Imkoniyatlarni oshirish uchun aniq belgilangan rollar, muvaffaqiyat tavsifi va yetarli manbalar va imkoniyatlar talab qilinadi.

Yangi dasturlar, loyihalar, bo'limlar va tashkilotlar yangi yetakchilar rivojlanishi mumkin bo'lgan muhitdir. Ba'zan tashkilot iqtidorli yetakchiga imkoniyat berishi uchun yangilik yoki o'zgartirish kiritishi kerak.

### 4. Siz yetakchilik qilayotgan odamlarga lavozimdan kengroq dunyoqarashga ega bo'lishlariga yordam bering.

Lavozimga ega bo'lgan odam unga faqat ma'lum vazifalarni bajarishga ruxsat berilganligini va uning ta'siri cheklanganligini his qilishi mumkin. Yetakchi o'z lavozimidan kengroq qarashining yo'llari

- Belgilangan mas'uliyatda kutilganidan ortiqrog'iga erishish
- Undan talab qilinganidan tashqari ehtiyojlarni qondirish va kuzatish
- Rag'batlantirish va yordam berish orqali boshqalar bilan munosabatlar o'rnatish
- Uning lavozimidan yuqori bo'lganlarning muammolarini tushunish va hal qilishda yordam berish

Yetakchilarni nafaqat bosh yetakchi o'rgatishi kerak. Tashkilotdagi har bir yetakchi



yetakchilarning rivojlanishi uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi kerak.

### **5. Iqtidorli yetakchilarning rivojlanish imkoniyatlarini rejalashtiring.**

O'quv mashg'ulotlari, muvaffaqiyatli yetakchilarning ishini kuzatish imkoniyatlari va hatto yetakchilar bilan suhbatlar o'sish uchun imkoniyatdir. Barcha mashg'ulotlarni o'zim olib borishim kerak deb o'ylamang. Sizda yetishmagan tajribalarni o'rgatish uchun tajribali ustozlarni jalb qiling.

*Yomon misol...*

Diotrefes mahalliy jamoatning yetakchisi edi. U o'zining odamlari uchun yagona rahbar bo'lishni xohlardi. U havoriylar undan ko'ra ko'proq hurmatga sazovor bo'lishini xohlamadi (3 Yuhanno 1:9). U o'zining jamoat a'zolariga havoriylardan kelgan xabarchilarni qabul qilmaslikni aytdi va ba'zilarini jamoatdan haydab yubordi.

Mag'rur, o'ziga ishonchi yo'q yetakchilar o'zining odamlari boshqa birovning ta'siriga tushib qolishidan qo'rqadilar. U ularga foyda keltiradigan ta'limot va ta'sirlardan ularni mahrum qiladi. Oxir-oqibat, u Xudo tayinlagan insoniy hokimiyatni rad etib, Xudoga qarshi isyon qilishi mumkin.

### **Ta'lim imkoniyatlarining foydasi**

G'ayratli yangi yetakchi uchun o'rganish imkoniyati mukofot va sharafdir. Ba'zi iqtidorli yetakchilar hatto yuqori sifatli ta'lim olish taklifi bilan ham ishga olinishi mumkin. Agar ularning yetakchisi ular bilan ishtirok etsa va o'rganganlarini qo'llashda ularni yo'naltirsa bu eng qimmatli o'sish tajribasidir.

Iqtidorli yetakchini yangi mas'uliyatga jalb qilmoqchi bo'lganingizda, eng ko'p uchraydigan e'tiroz: "Men buni qanday qilishni bilmayman" yoki "Men buni qila olamanmi, bilmayman." Iqtidorli yetakchini ta'lim olish taklifi rag'batlantiradi.

Djon Maksvell yangi yetakchini harakatga keltirish uchun quyidagi qadamlarni berdi:

1. Ularning o'sishni xohlayotgani haqidagi dalillarni toping.
2. Ularning kuchli tomonlarini aniqlang.
3. Ularning o'ziga bo'lgan ishonchini oshiring.
4. Ularga tajriba qilish uchun joy va imkon bering.
5. Ularning rivojlanishi uchun o'rgating.
6. Ularning mas'uliyat darajasini doimiy ravishda oshiring.<sup>37</sup>

### **6. E'tiborni eng iqtidorlilarga qarating.**

Iso O'zining barcha shogirdlariga bir xil vaqt ajratmagan. Bu ba'zi shogirdlarning boshqalardan ko'ra ko'proq qadrlil bo'lganligi uchun emas edi. Har bir inson Xudoning suratida yaratilgan va shuning uchun ular juda qadrlidir. Biroq, hamma ham yetakchilik

---

37 Djon Maksvell, *Yaxshi Yetakchilar Ajoyib Savollar Beradi* (Nyu-York: Center Ko'chasi 2014)

malakasini oshirish uchun bir xil iqtidorga ega emas. Vaqtimizni ko'p odamlarga taqsimlab, o'rganish qobiliyatiga ega bo'lganlarni e'tiborsiz qoldirgandan ko'ra biz eng iqtidorlilarini o'rgatsak, ko'proq odamlarni marhamatlagan bo'lamiz. Agar biz tanlangan bir nechta odamga e'tibor qaratmasak, biz hech kimni samarali tarbiyalay olmaymiz.

7-chi darsdagi Pareto qoidasini eslang. Sizning odamlaringizning 20 foizi natijalarning 80 foiziga erishadi. Mashqlaringizni shu 20 foiz odamga qarating.

Ba'zi yetakchilar qaram bo'lgan ergashuvchilarni qo'shish orqali o'zlarini to'liq his qilishadi. Muvaffaqiyatli ustozlikdan qanoat hosil qilish yaxshidir – chunki bu farzandlarni tarbiyalashga o'xshaydi. Yetakchilar o'rniga qaram bo'lgan ergashuvchilarni jalb qiladigan yetakchilar odamlarning kuchli tomonlariga emas, balki ularning zaif tomonlariga e'tibor qaratadilar. Ular odamlardan katta fidoyilik kutishmaydi. Ular 20 foiz yuqori iqtidorli odamlar bilan emas, balki 20 foiz mas'uliyatsiz odamlar bilan vaqt o'tkazadilar.

Djon Maksvell shunday maslahat beradi: “O'rdaklaringizni burgutlar maktabiga yubormang.”

» Ushbu mavzu doirasida u nimani nazarda tutgan deb o'ylaysiz?

## **7. Odamlarga maqsadga erishuvchi bo'lishlariga yordam bering.**

Siz odamga umumiy ko'rinishni ko'rsatsangiz, unga javobgarlik bersangiz, vaqtini rejalashtirishga yordam bersangiz, ish hamkori bilan ta'minlash va uni faqat tugallangan ish uchun mukofotlasangiz u odamga loyihalarni yakunlashni o'rganishga yordam bergan bo'lasiz.<sup>38</sup>

## **8. Odamlarga muvaffaqiyatga erishish uchun eng yaxshi imkoniyatlarni bering, lekin ular uchun buni siz qilib bermang.**

Muvaffaqiyatga erisha olmaydigan odamlar bilan bo'lgan jarayonda qochish kerak bo'lgan ba'zi keng tarqalgan xatolar mavjud. Ular uchun muvaffaqiyatga erishishlari mumkin bo'lgan shart-sharoitlarni yaratishda adashmang. Ular o'zlari uchun qila oladigan narsalarni ular uchun qilib bermang. Ular bajarishi kerak bo'lgan javobgarlikni bajara olmaganini bilganingizdan keyin ularga imkoniyat berishda davom etmang.

## **9. Ularga aniq maqsadlar qo'yishga yordam bering.**

Aniq maqsadlarsiz umumiy soha uchun javobgarlik, odatda harakatlarni falaj qiladi. Aniq maqsadlari bo'lmagan odam ishlarni shunchaki boshqarishga va muammolardan qochishga harakat qiladi. Ish tafsiloti uzun ro'yxatga emas, balki 4-6 ta aniq vazifaga ega bo'lishi kerak.

## 10. Katta maqsadga erishish uchun ular o‘zlarini bag‘ishlashiga yordam bering.

Katta maqsadlar katta kuch va bag‘ishlanganlikni talab qiladi. Qobiliyatli yetakchi boshchiligidagi katta maqsad boshqa yetakchilarni o‘ziga tortadi.

- » Yuqorida aytib o‘tilgan rivojlanish usullaridan qaysi biri siz uchun qo‘llanilgan? Ulardan qaysi birini o‘zingiz uchun qo‘llanilishini xohlaysiz? Nima uchun?

Ba’zida iqtidorli yetakchi o‘zining iqtidori haqida o‘zi bilmaydi. Gido’n Isroilni dushmanlar bosib olgan bir paytda yashagan. Midiyonlar har yili o‘rim-yig‘im paytida kelib, hosilni olib ketishar edi.

Midiyonlar yetib kelguniga qadar Gido’n don yig‘ib, uni yashirishga hozirlanayotgan edi. Uning muammoni hal qilish rejasi yo‘q edi va u yetakchi bo‘lishni ham kutmagan edi. U shunchaki omon qolishga harakat qilardi.

Egamizning farishtasi unga zohir bo‘lib dedi: “Ey dovyurak jangchi, Egamiz sen bilan birgadir”(Hakamlar 6:12). Gido’n bu salomlashishdan hayron bo‘lgan bo‘lsa kerak. Xalqni g‘alaba sari yetaklashi kerakligini eshitgach, u o‘zini malakasiz, deb hisobladi. Uning oilasi qabilada muhim emas edi, u hatto oilasida ham yetakchi emas edi.

Xudoning chaqiruvi ko‘pincha buni kutmagan odamlarga keladi. Ba’zida yetakchilik qobiliyatlari faqat Xudoning chaqiruvini qabul qilganimizdan keyingina paydo bo‘ladi. Xudo bizga Uning chaqiruvini bajarish uchun zarur bo‘lgan qobiliyatlarni beradi.

## USTOZLIK

Ustozlik qilish bu ta’lim berishning bir turi. Ustozlikning ayrim xususiyatlari quyidagilardan iborat.

Tajriba va bilimga ega bo‘lgan odam boshqa odamga ta’lim bera oladi. Odatda ustoz talabdan yoshi jihatidan kattaroq bo‘ladi, lekin bu shart emas.

Ustoz faqat guruhga ko‘rsatma beribgina qolmay, talabaga shaxsiy vaqtini ajratadi va e’tiborini qaratadi.

Ustoz va talaba o‘rtasida kasbiy mas’uliyatlardan tashqari munosabatlar mavjud. Talaba ustozni hurmat qiladi va undan o‘rnak olishni xohlaydi, ustoz esa talabaning muvaffaqiyatga erishishini shaxsan xohlaydi. Bu munosabatlar butun umr davom etadigan chuqur do‘stlikka aylanishi mumkin. Talaba o‘zining muvaffaqiyatining katta qismi ustoz bilan bo‘lgan munosabatlari tufayli ekanligini har doim his qilishi mumkin.

Talaba nafaqat mahoratni, balki ustozning munosabati va ustuvorliklarini ham o‘rganadi. U sifat meyorlarini o‘rganadi. U ishni hayotining boshqa jabhalari bilan qanday bog‘liqligini bilib oladi.

O‘rganish mobaynida ustoz bilan talaba ishni shunchaki o‘rganibgina qolmay, balki uni

birgalikda bajaradilar. Dastlab, talaba ustozni faqat kuzatishi mumkin. Asta-sekin talaba ko'proq mas'uliyatni o'z zimmasiga ola boshlaydi. Vaqti kelib, ishni talaba bajaradi, ustoz esa uni kuzatadi.

Ustoz nafaqat tayyorlangan o'quv qo'llanmani o'rgatib boradi, balki o'z ta'limini talabaning ehtiyojlariga moslashtiradi.

Talaba o'rganib, ko'proq mas'uliyatni o'z zimmasiga olgani sayin, ustoz baho beradi va yanada yaxshilash uchun unga yo'nalish beradi. Har doim talabaning o'rganish va yaxshi bajarish qobiliyatiga ishonchi borligini ko'rsatishi uchun ustoz ijobiy tarzda tanqid qilishi, muhimdir. Talaba tinglash uchun kamtar bo'lishi va u men yetarli darajada bilaman va boshqa eshitishimga hojat yo'q deb o'ylamasligi muhim.

Ustozlik vaqtni talab qiladi. Qancha vaqt ketishi, o'zlashtirilishi va qo'llanilishi kerak bo'lgan bilimlar miqdoriga, talaba tayyorlanishi kerak bo'lgan turli vaziyatlarga va fe'l-atvorni shakllantirish qanchalik zarurligiga bog'liqdir. Oddiy ishlarni bajarishga o'rgatayotganda, ustozlik bir necha kun davom etishi mumkin. Muhim lavozim uchun ustozlik yillar talab qilishi mumkin.

Ehtimol, inson har biridan turli ko'nikmalarni o'rganish uchun, bir nechta odamlarga talaba bo'lishi mumkin. U holda o'rganuvchi bir kishining o'rniga bir necha kishining munosabati va hayot tarziga qarab shakllanadi. Talaba o'z hayoti va ish faoliyatining tomonlarini muvozanatlash uchun o'zining shahsiy yo'lini topishi kerak.

Ustozlik Iso va boshqa yahudiy ruhoniylari tomonidan amalga oshirilgan shogirdlikka o'xshaydi. Ruhoniyning shogirdi bo'lish, shogirdning nafaqat bilim, balki ustozining fe'l-atvorini va hayot tarzini ham o'rganishini anglatadi.

Havoriy Pavlus yoshlarni bir lavozimga tayinlashdan oldin u bilan birga xizmat safariga borish uchun yollaganida, ustozlikning bir turidan foydalangan. Ushbu ustozlik munosabatlari tufayli Pavlus Timo'tiyni o'z o'g'li deb atagan.

Rivojlanayotgan yetakchi uchun ustozlikning maxsus shakli muhim ahamiyatga ega. U shaxsiy mashg'ulotlardan, boshqalarni kuzatishdan va o'qituvchilardan ko'p narsalarni o'rganishi mumkin. Biroq, shaxsan ustozlik rivojlanayotgan yetakchini muvaffaqiyatga tayyorlaydi.

## YETAKCHILARNING UZLUKSIZ RIVOJLANISHI UCHUN SAVOLLAR

Yetakchi ushbu savollardan o'zi boshqarayotgan yetakchilarga yordam berish uchun foydalanishi kerak. Ular bu savollarni bir uchrashuvda hammasini ishlatilishi mumkin yoki ulardan ba'zilarini alohida turli vaqtlardagi suhbatlarda foydalanish mumkin. Ular faqat bir marta emas, balki vaqti-vaqti bilan va muntazam ravishda qo'llanilishi kerak.

- Tashkilotimiz qanday qadriyatlarga ega?

- O‘z xodimlaringizga qanday xizmat qilasiz? Ularning ehtiyojlari qanday? Ularga yordam berish uchun qanday rejalarigiz bor?
- Siz boshqarayotgan guruh kimlardan iborat? Aql va yurak jalb etilganmi?
- 5 yillik rejangiz qanday? Sizning guruhingiz buni biladimi?
- Rivojlanish uchun (yoki guruhga qo‘shiladigan) shaxsni tanlaganingizda uning qanday xususiyatlariga e‘tibor berasiz?
- \_\_\_ (shaxs yoki dastur) uchun sizning maqsadlaringiz qanday?
- Sizning mo‘ljalingiz qanday? Bu eng muhimmi? Eng muhim narsalarni siz qanday aniqlaysiz? Aniqlagan narsangizni yaxshilash uchun nima qila olasiz?
- O‘zingizni rivojlantirish uchun nima qilyapsiz? \_\_\_\_ (shaxs yoki dasturni) rivojlanish uchun nima qilyapsiz?
- Kelajak bugungi kundan qanday farq qilishini xohlaysiz? Sizning xodimlaringiz ham shuni xohlaydimi? Nima uchun ular buni qilishlari kerakligini ularga tushuntirdingizmi? Ular buni qanday amalga oshirishni va qanday jalb qilinish mumkinligini bilishadimi?
- Siz juda bandmisiz? Sizga kim yordam bera oladi? Siz nimani topshirishingiz mumkin?
- \_\_\_\_\_ (shaxs) \_\_\_\_\_ (tashkilot yoki dastur) uchun nima qilishini aytib bering. (Mahalliy yetakchi o‘z guruh a‘zolarini tinglashda maqtashini so‘rang).

Tomoshabin sport musobaqasiga tashrif buyurdi va sportchilarning rasmi bilan uyga qaytdi. Unda esdalik sovg‘asi bor edi.

Sportchi sport musobaqasida qatnashdi va g‘alaba qozondi. U mukofot bilan uyiga qaytdi.

Bir keksa kishi sport musobaqasiga kelib, o‘zi ustozlik qilgan futbolchilarning g‘alaba qozonishini kuzatdi. Unda vorislar bor edi.

*Talabalarigizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o‘z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o‘zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo‘lishishga ruxsat bering.*

## 13-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. Ushbu darsda keltirilgan o'nta "Yetakchilarni rivojlantirish yo'nalishlarini" yod oling. Keyingi mashg'ulotimizning boshida ulardan ettitasini xotiradan yozib, tushuntirishga tayyor bo'ling.

## 14-CHI DARS

# MADANIYATLARNING O‘ZARO KESISHISHI

### KIRISH

Yetakchilik xizmati ko‘pincha madaniyatlararo bo‘ladi, chunki jamoatning vazifasi dunyoga xushxabar yetkazishdir va jamoatning ruhiy birligi madaniyatlararo xizmatni amalga oshirishga imkon beradi.

Boshqa madaniyatda xizmat qiladigan odam ko‘pincha uning tayyorgarligi va uni yuborgan tashkilotdagi maqomi tufayli yetakchi hisoblanadi. Shuning uchun madaniyatlararo xizmatga jalb qilingan odam yetakchilikni o‘rganishi kerak.

- » Turli madaniyatga mansub bo‘lgan odamlar ishtirok etgan jamoat haqida qanday misollarini bilasiz?

### MADANIYATLARARO YETAKCHILIKNING TA‘RIFI

Madaniyatlararo yetakchilik ikki yoki undan ortiq madaniy an‘analarga mansub odamlarni, siz bilan birga ishonch hamjamiyatini qurishda ishtirok etishga, so‘ngra sizga ergashishga va e‘tiqodga oid ishonchli tasavvurga erishish uchun sizdan dalda olishga ilhomlantirishdir.<sup>39</sup>

#### Ishonch hamjamiyatini qurish

Avval hamfikir bo‘lgan odamlar hamjamiyatini o‘rnating va keyin bu jamiyat nimaga erishishi mumkinligi haqida tasavvurni toping. Yangi jamoatga asos solish jarayonida, to‘liq shakllangan jamiyat tashkil topishidan oldin, jamiyat kichik bir guruh bo‘lishi mumkin.

Jamoa rivojlanib borar ekan, u jamoat hayotining barcha jabhalariga ega bo‘lishi kerak. Buning uchun jamoa, ayniqsa, asosan chet elliklardan iborat bo‘lsa, maqsadli bo‘lishi kerak. Ularning dunyoqarashidagi “biz va ular” degan fikrlarni tark etishlari kerak.

---

**“Har qanday sharoitda ham besh narsaga amal qilish mukammal fazilatdir. Bular: jiddiylik, qalbning saxiyligi, samimiylik, astoydillik va mehribonlikdir.”**

**Konfutsiy**

---

39 Shervud Lingenfelter, *Madaniyatlararo yetakchilik* (Ada: Baker Academic, 2008), 117



Ishonch qanday rivojlanadi? Bu maqsadli bo'lishi kerak. Bu tuzatishlar kiritish va munosabatlarni o'rnatish uchun tavakkal qilishni, ba'zi muqarrar xatolarni, sevgini va rostgo'ylikni talab qiladi. Agar munosabatlarda bular bo'lmasa, munosabatlar sayoz bo'ladi va ishonch hosil bo'lmaydi.

» Bunday odamlarga ishonish nimani anglatadi?

“Ilhomlantirish” nimani anglatadi? Bu ijobiy tuyg'ularni yaratishdan ko'proq ma'noga ega. Bunga munosabatlarni shakllantirish va harakatlarni rag'batlantirish kiradi. Bu esa guruh a'zolarining ham e'tiqodlari mazmunini, ham ma'naviyatini talab qiladi.

## Mukammal imonning ko'rinishi

Yetakchilik xizmati uchun mukammal imonning ko'rinishi Xushxabar, muqaddas hayot tarzi, jamoat va xushxabar tarqatishni o'z ichiga oladi. Bularning barchasi yangi madaniyatda qanday ko'rinishini taxmin qilishga shoshilmang.

Nima uchun bu yerda *mukammal* so'zi ishlatiladi? Bu yerda tasvirlangan ko'rinish bag'ishlanishni talab qiladigan Muqaddas Kitob topshirig'i bilan birga keladi. Ushbu qarash guruh a'zolarini chuqur bag'ishlovga undashi kerak.

## Yetaklash

Yetakchi hayot tarzi bilan namuna bo'lishi bag'ishlangan odamlarning ichki doirasidan boshlab, keyin kengaytirib borishi kerak. U mukammal qarashlar haqiqiy hayotda qanday bo'lishini namoyish etadigan guruh yaratishda yordam berishi kerak.

## Boshqalarni ergashishga chaqirish

U boshqalarni mukammal qarashlarga amal qilishga taklif qiladi. U buni shaxsiy munosabatlarda, odamlarga maslahat berish, ta'lim berish va odamlarni mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga taklif qilish orqali amalga oshiradi.

## Ergashuvchilarga dalda berish

Haqiqiy yetakchi boshqalarga mas'uliyat topshiradi. U tavakkal qilishga, ijodiy yondashishga ruxsat beradi va guruhdagi boshqalar uchun imkoniyatlar yaratadi.

» Yetakchilikka bunday yondashuv haqida nimalarni ko'rasiz? Qanday kuchli tomonlari bor? Qanday qiyinchiliklar bor?

## LAVOZIMGA TAYINLASHNING MADANIY QARASHLARI

Ba'zi madaniyatlarda, odam bir necha yillar davomida sodiq ishlagandan keyingina yetakchilik lavozimiga ko'tariladi. Bir madaniyat yetakchilari bo'lajak yetakchilarni o'n yil davomida kuzatishlari kerakligini aytishdi. Bu madaniyatlarda yangi kelgan odamning



yuqori lavozimlarga ko'tarilishi qiyin. Elchilik xizmatidagilar maxsus qobiliyat talab qiladigan lavozimni egallashga harakat qilganda ba'zan hafsalasi pir bo'ladi, chunki mahalliy rahbarlar o'ziga xos qobiliyatlarga ega bo'lgan odamni ishlatish o'rniga, uzoq vaqtdan beri o'zini isbotlagan va sodiq bo'lgan odamdan foydalanishni xohlashadi.

Arnold tarjimon shunchaki ishchi bo'lgan madaniyatda yillar davomida Hudoning elchisi bo'lib ishlagan. Arnold har doim eng yaxshi ishni qila oladigan odamni olishga harakat qilgan, hatto u odamni uzoq vaqtdan beri tanimagan bo'lsa ham.

Endi Arnold tarjimon lavozimi tashkilotda yuqori mavqega ega bo'lgan madaniyatda ishlaydi. Rahbarlar faqat jamoatning sodiq a'zosi deb bilgan tarjimonga ruxsat berishardi. Ba'zida Arnold jamoatda yaxshiroq tarjimon o'tirgan paytda ham, ishni yaxshi bajara olmaydigan tarjimon bilan va'z qilishiga to'g'ri kelardi.

Ba'zi madaniyatlar yosh va tajribani malaka va iste'doddan ko'ra ko'proq hurmat qiladilar. Elchilar ko'pincha yoshlarni o'qitadilar, chunki ular intiluvchan, o'zgarishga tayyor va keksa odamlarga qaraganda ularni o'qitish osonroq. Biroq, aksariyat madaniyatlarda jamoatlar yosh rahbarlarga qarshilik ko'rsatishadi, chunki bu keksa rahbarlarga hurmatsizlikdek tuyuladi. Yosh rahbarlar sabr-toqatli, g'amxo'r va keksa rahbarlarning tashvishlariga sezgir bo'lishlari kerak. Keksa rahbarlar mas'uliyatni yoshlarga topshirishga harakat qilishlari va yetakchilik guruhining kengayishiga imkon berishlari kerak.

- » Qanday qilib yosh va tajribani hurmat qiladigan tarzda mashg'ulotlar o'tkazish mumkin?

## HOKIMIYAT LAVOZIMLARIGA MADANIY QARASHLAR

Yetakchi qanday tanlanadi? Yetakchi o'z mavqeini qanday saqlab qoladi? Yetakchi maqomiga qarama-qarshi ikkita madaniy nuqtai nazar mavjud.

Bir nuqtai nazardan, yetakchiga qobiliyati va fe'l-atvori tufayli uning mavqei beriladi. U o'zi boshqaradigan odamlar tomonidan saylanishi mumkin. U yetakchi sifatida xizmat qilishda davom etmoqda, chunki u yaxshi rahbarlik qiladi. U mutlaq hokimiyatga ega emas, lekin qaysidir guruh oldida hisobot beradi. Agar u jismonan bu ishni bajara olmay qolsa, uni iste'foga chiqishi kutiladi. Agar u yaxshi rahbarlik qilmasa, uning o'zni saylov bilan almashtirilishi mumkin. Agar u axloqsiz yoki insofsiz ish qilsa, u, ayniqsa, masihiy tashkilotida yetakchi sifatida davom etish uchun loyiq malakaga ega emas hisoblanadi.

Boshqa bir turdagi madaniyatda yetakchiga uzoq vaqt davomida tashkilotda ishtirok etgan va sodiq ekanligi ma'lumligi uchun lavozim beriladi. U hokimiyatga ega bo'lgan bir necha kishi tomonidan tayinlanadi. Agar saylov bo'lsa ham, bu haqiqiy emas; odamlar hokimiyat tomonidan tasdiqlangan shaxsga ovoz beradi. Oxir-oqibat u deyarli to'liq hokimiyatga ega. U maslahatni tinglashi mumkin, ammo o'z qarorlarini hech qachon bekor qilmaydi. Ko'p yillar davomida rahbarlik qilganidan so'ng, lavozimini davom ettirish uning qanchalik yaxshi rahbarlik qilishiga bog'liq emas. U ko'pincha hisobot bermaydi va o'z harakatlariga oid savollarga javob berishni kutmaydi. Hatto uning

axloqsiz yoki insofsiz harakatlari ham uni lavozimidan olib tashlanishiga olib kelmasligi mumkin. Hatto u qarib qolgan yoki sog'lig'i yomon bo'lsa ham, ishni qila olmaganida, kamdan-kam hollarda biron bir mas'uliyatni bajarsa ham, lavozimida davom etishi mumkin. Uning izdoshlari uni butunlay obro'sizlantirgan o'ta og'ir holatlardan tashqari sabablar bilan olib tashlamaydilar.

Ushbu madaniyatda hokimiyatni topshirish tinch yo'l bilan amalga oshirilmaydi, faqat rahbar lavozimini o'z ixtiyori bilan o'zi tanlagan merosxo'riga topshirishi mumkin. Agar guruh rahbarini o'z irodasiga qarshi olib tashlashga qaror qilsa, bu ayblovlarga, hamkorlik qilishdan bosh tortishga, qonuniy harakatlarga, jamiyat nizolariga va tashkilotni bo'linish xavfiga olib kelishi mumkin. Afsuski, elchilik xizmati tashkilotlari ko'pincha borgan joylaridagi madaniyatlardan o'rnak olib, masihiy guvoh bo'lishga qattiq putur yetkazishgan.

Fransua uzoq yillar jamoatda cho'ponlik qilgan. Keksayganida sog'lig'i yomonlashdi. U boshqa shaharga ko'chib o'tdi va jamoatda uchta cho'pon xizmat qilar edi. Fransua jamoatga kamdan-kam borsa ham, cho'pon lavozimini egallashda davom etdi.

Xanan Quddusda oliy ruhoniy edi. U iste'foga chiqqanidan so'ng, yangi oliy ruhoniy uning kuyovi Kayafas bo'ldi. Xanan hech qanday rasmiy lavozimga ega bo'lmasa ham, eng yuqori mavqega ega bo'lib qolaverdi. Iso hibsga olinganda, askarlar avval uni Kayafasga emas, Xananga olib borishdi (Yuhanno 18:12-13, 24).

Boshqa madaniyatdan bo'lgan xushxabar elchilari ba'zan mahalliy tashkilotdagi hokimiyat tushunchasini tushunishga qiynalishadi. Ular nima uchun odam o'z vazifasini bajara olmasa ham, o'z lavozimida qolayotganini tushunishmaydi. Ular nega kengashlar va bo'limlar faqat yuqoridagi rahbarning buyrug'ini bajarishini tushunishmaydi.

Boshqa madaniyatda xizmat qiluvchi rahbar ushbu madaniyatda qarorlar qanday qabul qilinishini o'rganish uchun vaqt ajratishi kerak. Ko'pchilikni biror narsaga ovoz berish uchun undashning o'zi hech qachon yetarli emas. Ovoz berish shuni anglatadiki, har kimning fikri teng qiymatga ega, ammo hech kim bunga ishonmaydi. Ma'lum ba'zi odamlar tashkilotda katta ta'sirga ega va tashkilot qaror qabul qilishdan oldin ularning fikri qondirilishi kerak.

## HOKIMIYAT MASOFASI

Ba'zi madaniyatlarda rahbarlar o'z tashkilotining barcha darajadagi odamlari bilan munosabatlarni o'rnatishga harakat qiladilar. Korxonaga egasi korxonaga bo'ylab yurib, ishchilar bilan gaplashib, ularning ismlarini eslab qolishga harakat qilishi mumkin. Rahbar yuk mashinasidagi yukni tushirishga yoki binoni tozalashga yordam berishi mumkin.

Boshqa madaniyatlarda rahbar tashkilotning ko'p odamlaridan uzoqroq hisoblanadi. Ishchilar u bilan bevosita gaplashishni kutishmaydi. Ular uning biron bir arzimasi vazifani bajarishini to'g'ri deb bilishmaydi. Agar rahbar ular bilan suhbatlashsa, ular e'tibordan mamnun bo'lishlari yoki o'zlarini noqulay his qilishlari mumkin.

Dueyn Elmer chet elda Muqaddas Kitob maktabining direktori bo'lib xizmat qilardi. Bir shanba kuni tushdan keyin u o't o'rilmaganini ko'rib, o'zi buni qildi. Uning bu harakati kamtarlikdan namuna bo'ladi va ishlashga tayyorligi bilan kuzatuvchilarni hayratda qoldiradi, deb o'yladi. Biroq, talabalar va xodimlar buni bilib, xafa bo'lishdi. Ularning so'zlariga ko'ra, rahbarning bunday harakati go'yo direktor o'tni o'rdirish uchun hech kimga buyruq bera olmagan va odamlar maktabning hokimiyat tuzilmasi shunchalik zaif deb o'ylashlariga majbur qilgan. Direktor bunday oddiy vazifani bajargani uchun bu tashkilotning kichik va ahamiyatsiz ekanligini ham nazarda tutilgan. Keyingi bir necha oy ichida u odamlar ishlayotganda ko'chada obro'li ko'rinish bilan turib, vaziyatni yaxshilashga harakat qildi.<sup>40</sup>

Tashrif buyurgan amerikalik xushxabar elchilari ovqat tayyorlashga ikki ayol yollangan uyda ovqatlanib o'tirishardi. Elchilar oshpazlarni dasturxonga o'tirib, ular bilan birga ovqatlanishga undadilar. Ayollar nihoyat stolga o'tirmaganlariga qadar ular talab qilaverishdi, lekin ayollar o'zlarini noqulay his qilishdi va deyarli hech narsa yemadilar.

Boshqa madaniyatda ishlaydigan masihiy yetakchilar ushbu madaniyatdagi masihiy qoidalarni diqqat bilan qo'llashlari kerak. Biz bilamizki, jamoatda dunyoviy martaba tizimlariga rioya qilish kerak emas (Galatyaliklar 3:28). Ba'zi odamlarga boyligi yoki martabasi tufayli boshqalardan yaxshiroq munosabatda bo'lmasligimiz kerak (Yoqub 2:1-4). Iso Masihning so'zlaridan shuni bilamizki yetakchi hatto eng past ishda ham xizmat qilishga tayyor bo'lishi kerak (Yuhanno 13:14-16). Iso martaba haqidagi urf-odatlariga rioya qilmaganida ko'pincha odamlarni hayratda qoldirdi (Yuhanno 4:9, Luqo 18:15-16).

Xudoning elchilari barcha odamlarga sevgi, hurmat ko'rsatishga va xizmat qilishga tayyorlikda o'rnak bo'lishlari kerak. Biroq, ular ushbu madaniyatdagi odamlarning dunyoqarashlarini tushunishlari kerak. Ular belgilangan urf-odatlarini hurmat qilishlarini va tartibsizlikni keltirib chiqarmasliklarini ko'rsatishlari kerak.

Muso o'sha davrning (Misr) dunyodagi eng qudratli millatini hukmdori bo'lish imkoniyatiga ega edi. Buning o'rniga, u qullar xalqi bilan tenglashishni tanladi (Ibromiylar 11:25). Muso qaror qabul qilgan vaqtida, Xudo uni barcha zamonlarning eng buyuk rahbarlaridan biriga aylantirishini u bilmas edi. U qullikdagi xalqni, 40 yil davomida dushman hududi bo'ylab ozodlikka yetaklab bordi, keyinchalik barcha zamonaviylashgan xalqlarga ta'sir ko'rsatadigan qonunlar tizimini berdi va asrlar davomida davom etgan masihiylikka tayyorlaydigan sajda usulini ishlab chiqi.

Musoning birinchi buyuk qarori Misrning soxta dinlarini va gunohkor lazzatlarini rad etib, Xudoning xalqi bilan tenglashish edi. Agar u noto'g'ri qaror qabul qilganida edi, u hech qachon Xudoning rejasida muhim ahamiyatga ega bo'lmagan bo'lar edi.

Muso ko'p saboq oldi. Muso odamlar uni tinglashlarini kutishdan oldin u Xudoni tinglashni o'rgandi. Garchi u buyuk bo'lsa-da, Xudoga umidvorligi tufayli kamtar edi. Musoning Xudoni bilish istagi (Chiqish 33:18) unga Xudo nomidan gapirish huquqini berdi. U Xudoning huzurisiz Isroil hech narsa qila olmasligini ta'kidlard (Chiqish 33:15).

Uning rahbarligi o'zini ulug'lash maqsadida emasligini u bilar edi.

Muso o'zi boshqargan xalqni sevgan. Bir vaqtlar, Xudo Musoni boshqa odamlarning buyuk rahbari qilishni taklif qilib, gunohlari uchun, bu xalqni yo'q qilish bilan tahdid qildi. Muso ularsiz buyuk rahbar bo'lishdan ko'ra Isroilning o'rniga o'zining hukm qilinishini afzal ko'rishini aytdi (Chiqish 32:32). Agar rahbar o'z xalqini boshqa joydagi martaba uchun osongina tark eta olsa, u Muso kabi rahbarning yuragiga ega emas.

## SHAXSIY MAQSADLAR VA MUKOFOTLAR

Amerikaliklar shaxsiy mukofotlar va unvonlar eng yaxshi rag'batlantirish, deb o'ylashadi, shuning uchun odam o'z mehnati bilan ularni qo'lga kirita oladi. Biroq, ko'plab madaniyatlarda muvaffaqiyat uchun mukofotlar guruhga tegishli deb hisoblashadi. Maqsadlarga yolg'iz erishmoqchi bo'lgan odamdan xafa bo'lishlari va unga to'sqinlik qilishlari mumkin. Ular shaxsiy yutuqlarni martabali bo'lishni xohlamaydilar.

Yaponlarda shunday naql bor: "O'rnidan tepaga chiqib turgan mix pastga qoqiladi". Bu shuni anglatadiki, odam guruh bilan hamkorlikda ishlash o'rniga o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmasligi kerak.

Boshqa madaniyatda ishlaydigan rahbar ushbu madaniyatning maqsadlari va mukofotlarga bo'lgan nuqtai nazarini tushunishi kerak. Balki, jamoa sifatida maqsadlarga erisha oladigan guruhlariga mukofotlar berilishi kerakdir.

## MADANIY ZABT ETISHDAN QOCHISH

Ko'pincha xushxabar yangi madaniyatga hurmat ko'rsatadigan tarzda olib borilmadi. Xushxabar madaniy tafsilotlar biriktirilgan holda ustun madaniyatdan xabar sifatida yetkazilgan. Ko'plab xushxabar yetkazilgan odamlar uchun xushxabarga javob berish ularning begona madaniyatga taslim bo'lishlarini ham anglatar edi.

*Madaniy zabt etish* atamasi foydalidir. Madaniy zabt etish shunchaki bir madaniyat boshqa madaniyatning urf-odatlaridan nusxa ko'chirib olganligini anglatmaydi. Madaniy zabt qachonki ko'pchilik o'zga madaniyatni o'z madaniyatidan ustun deb bilganida va unga ergashishga harakat qilganida sodir bo'ladi. Ayniqsa, yoshlar kiyinishi, nutqi, qadriyatlari bilan chet el madaniyatiga taqlid qilishga intiladilar. Yoshlar yangi rahbarlar bilan ishlashlari uchun ilgari mavjud bo'lmagan tarjimon kabi lavozimlarga intilishadi.

Madaniyat boshqa madaniyat tomonidan o'zlashtirilayotgan muhitda avvalgi hokimiyat va ta'sir kuchlari zaiflashadi. Tez o'zgaruvchan muhitda yoshlar katta imkoniyatlarga ega, katta yoshdagilarga bo'lgan hurmat esa pasayadi. Eski urf-odatlar yosh avlod tomonidan rad etiladi. Yoshlar o'z xalqining tarixi va madaniy timsollariga unchalik qiziqmaydilar, chunki ular o'z madaniyatiga bo'lgan hurmatni yo'qotgan.

Xudoning elchilari agar ular asl madaniyatga ta'sir ko'rsatadigan birinchi chet elliklar bo'lmasalar, madaniy zabt etishning oldini olish imkoniyatiga ega emaslar. Aksariyat

joylarda chet el tijorat manfaatlari allaqachon madaniy zabt etishni boshlagan.

Afsuski, ko'plab elchilar madaniy zabt etishda qatnashib, uni jamoatga olib kirishdi. Elchilikning vazifasi mahalliy iboralarni inobatga olgan holda Muqaddas Kitobga asoslangan jamoatga asos solishdir. Mahalliy jamoatlar o'zini o'zi ta'minlaydi, o'zini o'zi boshqaradi va o'zini o'zi targ'ib qiladi.

Mahalliy aholining rivojlanishiga to'sqinlik qiladigan sabablar

- Uzoqdan olib borilayotgan siyosat
- Xorijiy an'analarning doimiy olib kirilishi
- Chet ellik rahbariyat
- Chet elliklarning qaror qabul qilish jarayonlari
- Pul orqali noto'g'ri nazorat qilish<sup>41</sup>

Chet ellik xizmatchilar ko'pincha milliy rahbarlarda mavjud bo'lmagan manbalar va jihozlar bilan kelishadi. Yangi jamoatga asos solish bilan shug'ullanadigan Xudoning elchisi yangi jamoatning cho'poni bo'lmasligi kerak. Agar bu elchi boshqa joydan kelib birinchi cho'pon bo'lsa, uning sarf-xarajatlari, ushr va ehsonlari milliy cho'pon bajara olmaydigan rolni yaratadi.

Xudoning elchisi har doim o'ziga xos, vaqtinchalik rolni bajaruvchi chet ellik sifatida ko'rilishi kerak. U ruhiy o'sish va bag'ishlanganlikni ko'rsatgan mahalliy odamlarga qo'shimcha ta'lim berishi kerak va tayyor bo'lganida ulardan biri yangi jamoatga cho'ponlik qilishi kerak.

Mahalliy cho'ponlar mahalliy xalq tomonidan va agar kerak bo'lsa o'z mehnati bilan o'zlarini ta'minlashlari kerak. Agar ular chet elliklar tomonidan moddiy qo'llab-quvvatlansa, mahalliy jamoat hech qachon o'zining moddiy javobgarligini va hisobot qilinishini ko'rmaydi. Jamoat ularga emas, balki xorijiy tashkilotga tegishli, deb o'ylashadi.

*Talabalarimizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering.*

---

41 Villobank hisoboti: Xushxabar va madaniyat bo'yicha maslahat "Lozanna vaqti-vaqti bilan qog'oz 2" (1978). 2020-yil 14-martda <https://www.lausanne.org/content/lop/lop-2> dan olindi.

## 14-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni o'z hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? Siz o'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. Ushbu darsning boshidagi madaniyatlararo yetakchilik ta'rifini yodlang. Keyingi darsimizning boshida uni xotiradan yozishga va tushuntirib berishga tayyor bo'ling.

## 15-CHI DARS

# IJROGA NISBATAN JAVOB

### BALLAR JADVALI

Professional futbol o'yini paytida maydon chetida hamma ko'rishi mumkin bo'lgan katta tablo yoritiladi. Tomoshabinlar jamoaning o'yinlarini qanday ketayotganini bilishni yaxshi ko'radilar, biroq tablo murabbiy va jamoa a'zolari uchun yanada muhimroq.

- » Bosh murabbiy va futbolchilar o'yin davomida hisobni bilishlari nima uchun muhim?

O'yin qanday ketayotganini tushunish, usullarning samaradorligini baholash, qaror qabul qilish, to'g'rilash va g'alaba qozonish uchun hisob jadvalidagi ballar zarur.<sup>42</sup>

Rahbar tashkilotning "balini" o'zi rahbarlik qilayotgan odamlarga va uning ustidan hokimiyatga ega bo'lgan odamlarga tushuntira olishi kerak.

Ko'pgina tashkilotlarda rahbarning faoliyatini baholash uchun tizim o'rnatilmagan. Har bir inson rahbar nima qilishi kerakligi haqida o'z fikriga asoslangan tushunchaga ega. Rahbar o'z faoliyatini baholashi va ayniqsa unga talab qo'yganlarga uni tushuntira bilishi kerak.

Shuningdek, rahbar o'zi rahbarlik qilayotgan odamlarning faoliyatini baholashi va tuzata olishi kerak. U buni ularning ruhini tushirmaydigan va ularga ta'sirini kamaytirmaydigan tarzda qilishi kerak.

- » Rahbar o'z halqining tuyg'ulari uchun qayg'urmasdan tanbeh bersa, nima bo'ladi?

### KENGASH BILAN ISHLASH

Tashkilotda odatda tashkilot uchun eng yuqori vakolatga ega bo'lgan direktorlar kengashi mavjud. Ba'zan ular vasiylik kengashi deb ataladi. Tashkilotning direktori boshqaruv raisi bo'lishi yoki bo'lmasligi mumkin. Tashkilotning eng yuqori rahbari (ijrochi direktor) boshqaruv kengashi oldida hisobot beradi.

Vasiylik kengashi ma'muriyat tomonidan hal qilinmagan muassasadagi nizolarni hal qilish bo'yicha yakuniy vakolatlarga ega. Kengash tashkilotning orzularini va muvaffaqiyatini umumiy deb bilishi muhimdir. Ba'zi tashkilotlar muammolarga duch kelishdi, chunki rahbar va uning xodimlari tashkilot uchun kengashning qarashlaridan farq qiladigan

---

42      Maksvell, Djon. *Jamoaviy ishning 17 aniq qoidalari: ularni qabul qiling va jamoangizga kuch bering*. Nyu-York: XarperKolins Yetakchiligi, 2001, 153-155



rejalarni ishlab chiqdilar.

Ijrochi rahbar tashkilotning boshqa xodimlari ustidan rahbarlik qiladi va xodimlar odatda to‘g‘ridan-to‘g‘ri kengash a‘zolaridan ko‘rsatmalar olishlari kerak emas. Rahbar xodimlarning muvaffaqiyat qozonishiga yordam berish uchun javobgardir. U xodimlarining muvaffaqiyatsizlikka uchraganligi yoki xatolarga yo‘l qo‘yganligi haqida kengashga xabar berganida, u rahbarlik qila olmaganligi haqida xabar berayotganini tushunishi kerak.

Kengash tashkilot uchun umumiy siyosat va maqsadlarni belgilaydi. Ijrochi direktor tashkilot faoliyatini boshqaradi va kengashning umumiy maqsadlarini qanday bajarish to‘g‘risida qaror qabul qiladi.

Boshqaruv kengashi bilan muhokama qilmasdan ijrochi rahbar tomonidan qanday qarorlar qabul qilinishi mumkin? Bu ijrochi direktor va kengash o‘rtasidagi munosabatlarga bog‘liq. Agar rahbar uzoq vaqt davomida o‘z lavozimida yaxshi ishlagan bo‘lsa, kengash unga ko‘plab qarorlarni qabul qilishiga ishonadi. Agar u yomon natijalarga olib kelgan qarorlarni qabul qilsa, kengash xavotirga tushadi va qarorlarning ko‘plarida ishtirok etishni xohlaydi.

Rahbar yaxshi natijalarga olib keladigan to‘g‘ri qarorlar qabul qilsa, boshqaruv kengashining rahbarga ishonchi ortadi. Shuningdek, u har doim vaziyatlarni bo‘lishishda ochiq bo‘lishi, kengashni muammolardan hayratda qoldirmaslik uchun xabardor qilishi va ularni tinglash va tushunish uchun vaqt ajratishi orqali kengashning ishonchini oshirishi mumkin.

» Nima uchun tashkilotning bosh rahbari kengash oldida hisobot berishi muhim?

*Yomon misol...*

Uzziyo millatni obod qilgan, hududini kengaytirgan, harbiylarni va qishloq xo‘jaligining ilg‘or usullarini rivojlantirgan kuchli shoh edi. U 52 yil hukmronlik qildi.

Uzziyo 40 yil hukmronlik qilgan vaqtga kelib, uning ta‘siri juda katta edi. U boshqargan odamlarning aksariyatida hech qachon boshqa shoh bo‘lmagan. Uning qarorlari yaxshi natijalar berdi. U hech kimni tinglashga hojati yo‘qligini his qila boshladi.

Uzziyo o‘zini mutlaq hokimiyat egasi sifatida ko‘ra boshladi. Podshoh Yahudo qabilasidan, ruhoniylar esa Levi qabilasidan bo‘lganligi sababli, u ham shoh, ham ruhoniy bo‘la olmasdi. Biroq Uzziyo ma‘baddagi sig‘inish ustidan hokimiyatni o‘z qo‘liga olishga va uni boshqarishga qaror qildi (2 Solnomalar 26:16-21). Shoh ruhoniy bo‘lolmasligi haqida Xudo qoidalar o‘rnatgandi, chunki ko‘p xalqlar shohga Xudo sifatida topinar edi.

Uzziyo mo‘xov kasalligiga chalinib, umrining so‘nggi 11 yilini alohida uyda o‘tkazgan va faqat vakillar orqali hukmronlik qilgan. Ko‘pgina uzoq muddatli, buyuk rahbarlar o‘zlarining oxirgi yillaridagi mag‘rur munosabatlari va xatti-harakatlari tufayli hayotlarini qayg‘uli tarzda tugatishdi.



## IJROGA JAVOB BERISH ZARURATI

Qanday qilib odam o‘z ishini u bo‘ysinadiganlarning kutishlariga loyiq tarzda bajaraganligini bilishi mumkin? Bu odamning ishiga ular baho berishlari unga kerak.

Baholash rasmiy va batafsil bo‘lishi mumkin, yoki norasmiy va oddiy bo‘lishi mumkin. Baholashning eng samarali va foydali shakli-bu rahbarning ishchisiga nimani yaxshi bajarayotganini va nimani yaxshilash kerakligini qisqacha aytishidir. Ushbu baholash to‘liq emas, u inson faoliyatining barcha jihatlarini qamrab olmaydi. Buning o‘rniga, rahbar ma’lum fazilatlarni maqtaydi va xatoni tuzatadi.

Aksariyat odamlar tashqi ko‘rinishini qanday yaxshilashni tushunish uchun har kuni oynaga qaraydilar. Ko‘zguviz, qanday ko‘rinishingizni bilasizmi? Unda siz o‘zingizning jozibali yoki jozibasizligingizni boshqa odamlarning qarashlariga asoslanib hal qilar edingiz. Ijroga nisbatan javob bizning ishimiz uchun oynaga o‘xshaydi.

Fikr-mulohazalarni bildirish ishlashni yaxshilash va qoniqishni kuchaytirish uchun eng tejamkor usul ekanligiga qat’iy ishonaman. Buni tezda bajarish mumkin, bu hech qanday xarajat talab qilmaydi va odamlarni tezda o‘zgartirishi mumkin.<sup>43</sup>

---

**“Bir nechta yaxshi tanlangan, o‘z vaqtida aytilgan samimiy maqtov so‘zlari o‘rnini hech narsa bosa olmaydi. Ular mutlaqo bepul va katta boylik qiymatiga ega.”**

**Sem Uolton**

---

Odamlar har doim ma’qullash olishni xohlashadi. Bu insonning asosiy ehtiyojidir. Odamlar boshqalar tomonidan dalda va ma’qullash olish umidi ularga turtki beradi. Agar biror odam qilgan ishining ijrosiga yarasha odamlardan javob olishdan mahrum bo‘lsa, uning shashti pasayadi.

- » Agar ishchi hech qachon o‘z ishiga yarasha hech qanday javob olmasa nima bo‘ladi?

## RAHBARNING TAYYORGARLIGI

Boshqalarning ishlashiga yarasha javobni bera olishi uchun rahbar birinchi navbatda o‘zini kamtarlik bilan ko‘rib chiqishi kerak. Agar u o‘zida kamchiliklar yo‘q deb hisoblasa, u boshqalarning kamchiliklariga toqat qilmaydi.

Rahbar o‘zini to‘g‘ri baholashi, kamtarlik bilan rivojlanishi va takomillashishi kerak. U o‘z xatolaridan xabardor bo‘lishi kerak. Aks holda, u boshqalarning xatosini tuzatishga qodir emas.

---

43 Ken Blanchard, *Yetakchining yuragi: Ta’sir o‘tkazish san’ati haqida tushunchalar* (Kolorado buloqlari : Devid C Kuk, 2007), 11

Rahbar odamlar bajargan ishlari uchun unga hisobot berishini istaydi, lekin u o'zi kimga hisobot berishi kerakligini ham o'ylashi kerak. Agar u tashkilotning eng yuqori rahbari bo'lsa ham, u kimgadir hisobot beradi: ehtimol, direktorlar kengashi, tashkilotning homiylari va u xizmat qiladigan odamlar. Rahbar o'z javobgarligini tushunishi kerak, shunda u o'zi rahbarlik qilayotgan odamlardan to'g'ri javobgarlikni talab qila oladi.

Yetakchi o'zi uchun ishlaydigan odamlar oldida ham javob beradi, chunki ular muvaffaqiyatga erishish uchun u ularga zarur bo'lgan shart-sharoitlarni ta'minlashi uchun mas'uldir. Ba'zi rahbarlar bu ikki tomonlama javobgarlikni eslamaydilar. Rahbar o'z xatolarini tan olishi va o'z odamlariga kerakli narsalarni bermaganligini tushunishi kerak.

Navuxadnazar Xudoga sig'inishdan ko'ra, o'zining yutuqlari bilan faxrlanib, o'zini yuksaltirgan buyuk rahbar edi. Xudoning hokimiyatiga bo'ysunishni tushunishi uchun Xudo uni etti yil davomida hayvonga o'xshash narsaga aylantirdi. (Doniyor 4:28-37).

O'sha etti yil davomida Navuxadnazar dalada emaklab, o'simliklarni yedi. U shoh sifatida vazifasini bajara olmadi, lekin u o'z lavozimidan chetlatilmadi. U lavozim qobiliyatga bog'liq bo'lmagan sharqona madaniyatda edi.

Hirod Agrippa moliyaviy jihatdan o'ziga qaram bo'lgan hududdagi odamlar bilan gaplashish uchun sayohatga chiqdi. Odamlar uning iltifotini xohlaganlari uchun: "Bu ovoz insonning emas, Xudoning ovozidir", deb uni maqtashdi. Hirod maqto'vni eshitgach, o'zini inson ekanligini va maqto'v samimiy emasligini eslatish o'rniga, uni qabul qildi. U haqiqatan ham xudo ekanligini his qilmoqchi edi. Xudo uni darrov kasallikka duchor qildi va u ichidan qurtlarga yemish bo'lib vafot etdi (Havoriylar 12:20-23). Bu voqeaning istehzosi hamma uchun ayon bo'ldi - xudo sifatida ulug'langan odam tez orada og'riqli va jirkanch tarzda vafot etdi.

## DALDA BERISH VA TABRIKLASH

Insonning ishini tasdiqlash ko'p usullar bilan amalga oshirilishi mumkin. Biror shaxs o'z ishini bajarishida unga aralashib halaqit bermasdan o'zi ishlashiga imkon berish-bu ishonchni ko'rsatishning bir usuli. Agar siz unga har doim nima qilish kerakligini va buni qanday qilishni doimo aytib tursangiz, u ishni yaxshi bajara olishiga ishonmasligingizni unga ko'rsatasiz.

Ijobiy rag'batlantirish tanqidga qaraganda ancha samarali. Ko'pchilik tanqiddan tushkunlikka tushadi. Aksariyat odamlar tanqid qilinganda o'zlarini himoya qilishadi; xatti-harakatlarini tuzatishga urinish o'rniga, ular buni oqlashga harakat qilishadi.

Yetakchilik haqida yozadigan ba'zi mualliflarning fikriga ko'ra, agar inson ko'p narsalarni noto'g'ri va bir nechta narsalarni to'g'ri qilsa ham, uni rivojlantirishning eng yaxshi usuli bu nimani yaxshi qilayotganini tasdiqlash va nimalarni noto'g'ri qilayotgani haqida deyarli hech narsa demaslikdir. Maqto'vga loyiq bo'lish uchun uning ishlarining ijro etilishi mukammal bo'lishi shart emas. Yaxshi tirishqoqlik va to'g'ri yo'nalishdagi har qanday harakatni ko'rsatadigan har qanday ishni maqtash mumkin. Natijada u to'g'ri

harakatlarni ko‘proq va noto‘g‘ri harakatlarni kamroq qiladi.

Ko‘pgina rahbarlar odamlarning ishlarida faqat noto‘g‘ri tomonlarini payqab, yomon xatoga yo‘l qo‘yishadi. Ular yaxshi narsalarni sezmaydilar, chunki bu narsalar muammo emas. Ular faqat muammolarni kuzatadilar. Izdoshi, uning yutuqlari ko‘rinmaydi, deb o‘ylaydi, chunki ular haqida gapirilmaydi.

Havoriy Pavlus Korinflik imonlilarga, ko‘p xatolarni tuzatish uchun ayniqsa, ruhiy in‘omlardan foydalanishi haqida xat yozgan. Ammo u maktubini qanday boshlaganiga qarang (1 Korinfliklar 1:4-7). Pavlus ularni juda ko‘p ruhiy in‘omlarga ega bo‘lgani uchun maqtadi. Endi tasavvur qiling-a, agar u boshida bu iltifotni aytmasdan, ruhiy in‘omlardan qanday foydalanganliklari uchun ularga tanbeh qilganligini. Ular shunday javob berishardi: “U bizda ko‘p ruhiy in‘omlar borligini ko‘rmayaptimi? U bizning ruhiy in‘omlar bilan qanchalik kuchli ekanligimizni qadrlamaydimi?” Pavlus xatolari haqida gapirishdan oldin ularning kuchli tomonlarini maqtadi.

- » Vahiy 2-3 boblardagi Asiyaning yettita jamoatiga yozilgan maktublariga qarang. Har bir maktub qanday boshlanadi?

Tabriklash shakllarini bir necha juft toifalarga ajratish mumkin.<sup>44</sup> Blanchard va Boulsning fikricha, bu shakllarning barchasi yaxshi, lekin har bir juft toifaning ikkinchi shakli eng samarali hisoblanadi.

## Rejalashtirilgan yoki kutilmagan

Rejalashtirilgan tabriklashning misoli maqtov yorlig‘i yoki setrifikat bo‘lishi mumkin. Kutilmagan tabriklash mukofot yoki maqtov bo‘ladi.

## Guruh yoki yakkama yakka

Guruh o‘z muvaffaqiyati uchun maqtovga sazovor bo‘ladi. Inson o‘zining aniq hissasi uchun maqtovga sazovor bo‘lishi yoki mukofotlanishi mumkin.

## Umumiy yoki maxsus

Umumiy tabriklashning misoli tariqasida inson mehnat qilgan ma‘lum vaqti uchun hurmatga sazovor bo‘lishini keltirish mumkin. Insonni mijoz uchun alohida bir narsa qilgani sababli maxsus tabriklash mumkin.

## An‘anaviy yoki noyob

Mukofot, sertifikat yoki fahriy yorliq ba‘zi joylarda an‘anaviy tabrik sifatida bo‘ladi. Birovning shaxsiy ehtiyoji yoki qiziqishiga javob beradigan sovg‘a esa o‘ziga xos noyob hisoblanadi.

44 Ken Blanchard va Sheldon Bous, Gung Xo: *Har qanday tashkilotdagi odamlarning ishtiyoqini yoqing* (Nyu-York: Uilyam Morrow, 1997), 146

Agar biror shaxs yaxshi ishlamagan bo'lsa-da, lekin yaxshi ish qilishni xohlasa, siz uni chin dildan tabriklay olmaysiz, lekin dalda berishingiz mumkin. U insonning xarakati uchun minnatdorchilik va kelajakda yaxshi natijalarga erisha olishiga ishonch bildiring.

- » Rag'batlantirishning qanday shakllarini olishni xohlaysiz? Boshqalar uchun qanday shakllardan foydalangansiz?

## YUSUFNI KO'RIB CHIQAYLIK

Yusuf akalari tomonidan qullikka sotilgan. Keyinchalik u yolg'on ayblov tufayli bir necha yil qamoqda o'tirdi.

Yusuf achchiqlanishdan bosh tortdi. Buning o'rniga u yordam berishni tanladi. Xizmat qilib yurib, yetakchi bo'ldi. U xo'jayining mulkini boshqargan (Ibtido 39:4). Keyinchalik u qamoqxonada boshqaruvchi bo'ldi.

Xudo Yusufning vaziyatini o'zgartirdi va uni Misrda yuqori lavozimga qo'ydi. Yusufning akalari kelganlarida, Yusuf uning hayotini Xudo nazorat qilayotganini anglab, ularni kechirdi (Ibtido 50:20). Xudo Misrni, boshqa xalqlarni va uning oilasini ochlikdan qutqarish uchun Yusufdan foydalangan.

Ko'pgina iqtidorli rahbarlar ularga nisbatan qilingan adolatsizlik tufayli tushkunlikka tushib, achchiqlanadilar. O'zlarining lavozimda ko'tarilmayotganlarining sababi, ularga imkoniyat berishdan bosh tortgan odamlar deb o'ylashadi. Yusuf Xudo uning hayotini nazorat qilishini bilardi.

## TANQID VA TUZATISH

Har doim esda tuting, aksariyat odamlar tanqid eshitganlarida o'zlarini himoya qilishga tayyor bo'ladilar. Tanqid ularni shaxsiy qadr-qimmatini yo'qotishiga olib keladi deb o'ylashadi. Tanqid qilinsa, darhol o'zlarini oqlamoqchi bo'lishadi.

Qadimgi ibora bor: "Sizda yagona asbob bolg'a bo'lsa, siz har qanday muammoni mix sifatida ko'rishni xohlaysiz." Ba'zi rahbarlar tanqidni bolg'a sifatida ishlatishadi va har qanday muammoni kimnidir "bolg'alash" orqali tuzatishga harakat qilishadi. Rahbar o'z odamlariga yordam berishni xohlashini ular bilishlari uchun u ular bilan ishonchga asoslangan munosabatlarni rivojlantirishi kerak.

Rahbar har qanday tanqiddan oldin va uning davomida insonning fazilatlarini qadrlashini bildirishi kerak. U insonning qilayotgan yaxshi ishlarini tan oling. Uning yaxshi natijalarga erisha olishiga umid qilishingizni ayting. Ushbu inson bilan bo'lgan munosabatlaringizning qadrliligini tasdiqlang.

Inson unga qanday munosabatda bo'layotganingizni ko'rishni xohlaydi. Siz uni tuzatayotganingizda, u belgilarni kuzatadi. Uning fikricha, siz u haqida o'ylayotgan narsa, siz muhokama qilayotgan ma'lumotlarga qaraganda tuzatish natijalariga ko'proq

ta'sir qiladi.

Imkon qadar ko'proq, noto'g'ri harakatning ta'sirini ayblamasdan, hatto iloji boricha rahbar sifatida o'zingizga aybdorlikni olmasdan tasvirlab bering. Doimiy ishonch va yaxshi umidlarni bildiring.

- » Yuqoridagi ko'rsatmalardan foydalanib, birovni qanday qilib to'g'rilashingiz mumkinligi haqida misol keltiring.

Noto'g'ri xatti-harakatlarni tuzatish uchun suhbatda ko'plab xatolarni sanab o'tishdan ko'ra, faqat bitta muammoni hal qilishga harakat qiling. Agar siz ularga noto'g'ri bo'lgan ko'p narsalarni aytib bersangiz, ular hech qanday ahamiyatga ega emasman degan xulosaga kelishadi.

Qattiq botadigan qilib gapirmang. Ularning xatolarini tasvirlashda "hech qachon" yoki "har doim" so'zlarini ishlatmang. Salbiy narsalarni kerak bo'lgandan ko'proq takrorlamang.

Muammolari bo'lgan odam bilan (shu jumladan, sizdan yuqori lavozimdagi rahbar bilan ham) muomala qilayotganda, ushbu savollarni ko'rib chiqing: u hayotida nimalarni boshidan kechirgan, u o'zining vaziyatiga nisbatan o'zini qanday his qiladi va aslida nimani xohlaydi?

---

**"Ishoning, lekin tekshiring."**

**Ronald Reygan**

---

Guruh xato va muvaffaqiyatsizliklardan maqsadli ravishda o'rganishi kerak. Xatoni tahlil qiling-birovni ayblash uchun emas, balki saboq olish uchun. Keyinchalik, kimgadir qarshi hisob-kitob qilish uchun xato ishlatilmasligi kerak.

*Talabalaringsizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishiga ruxsat bering.*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Rahbar shuningdek o'zi rahbarlik qilayotgan odamlarning bajargan ishlarining ijrosini baholash va tuzatish imkoniyatiga ham ega bo'lishi kerak.
2. Rahbar yaxshi natijalarga olib keladigan to'g'ri qarorlar qabul qilsa, boshqaruv kengashining rahbarga ishonchi ortadi.
3. Odamlar uchun boshqalar tomonidan dalda va ma'qullash olish umidi turtki bo'ladi.
4. Ijobiy dalda berish tanqiddan ko'ra samaraliroqdir.
5. Guruh xato va muvaffaqiyatsizliklardan maqsadli ravishda saboq olishi kerak.

## 15-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 15-chi darsning beshta qisqa xulosasini yod oling. Keyingi darsimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyor bo'ling.

# 16-CHI DARS

## OMMAVIY NUTQ

### MULOQOT KUCHI

“O‘z o‘rnida aytilgan so‘z tilla uzukka qo‘yilgan yoqut ko‘zdaydir.” (Hikmatlar 25:11). O‘z vaqtida to‘g‘ri va yaxshi aytilgan so‘z - bu san‘at asari. Yaxshi muloqot qilish - bu rivojlantirilishi mumkin bo‘lgan qobiliyatdir.

Odamlar sizning aqlingiz, ishonchingiz va qobiliyatlaringiz haqidagi taassurotlarini muloqot qilish mahoratingizdan olishadi. Sizning xizmatdagi samaradorligingiz boshqalarga ta‘sir o‘tkazish qobiliyatiga bog‘liq.

Aksariyat xizmat muloqotdan iborat. Voizlik qilish, ta‘lim berish, maslahat berish va dalda berish muloqot orqali amalga oshiriladi. Ko‘pchilik yetakchi xizmatchilar yaxshi notiqlar. Yaxshi notiq bo‘lmagan odam uchun samarali rahbar bo‘lish juda g‘ayrioddiy.

- » Qadimdan “Qalam qilichdan kuchliroq” degan naql bor. Sizningcha, bu nimani anglatadi?

Jismoniy kuch samarali yetkazilgan g‘oyaning kuchiga mos kelmaydi. Qurol odamlarni biror narsa qilishga majbur qiladi, lekin g‘oya ularning ongi va qalbini egallaydi. Shuning uchun ham ba‘zi hukumatlar so‘z erkinligini cheklaydi.

- » Talabalardan biri guruh uchun Yoqub 3:1-8 o‘qib bersin. Ushbu parchada muloqot kuchi haqida nima deyilganini muhokama qiling.

Yoqubning maktubidagi parcha tilning zarar yetkazishga moyilligi haqida gapiradi. Muloqot kuchi yaxshilik yoki zarar uchun ishlatilishi mumkin. Xudo O‘zining najot rejasini amalga oshirish vositasi sifatida Muqaddas Ruh tomonidan quvvatlangan insoniy muloqotni tanladi.

Muloqot kuchli ta‘sirga ega bo‘lganligi tufayli masihiy undan doimo ehtiyotkorlik bilan foydalanishi kerak. Notiq sifatida siz masihiylik axloq qoidalariga rioya qilishingiz kerak. Har doim haqiqat tarafida bo‘ling. Hech qachon o‘zingiz ishonmaydigan narsani targ‘ib qilmang. Hech qachon odamlarga haqiqatga to‘g‘ri kelmaydigan narsalarni aytish yoki ular uchun muhim bo‘lgan ma‘lumotlarni yashirish orqali ularni boshqarishga urinmang.

### DO‘STONA MUNOSABAT

Sizning muloqot tarzingiz odamlar bilan bo‘lgan munosabatlaringizga ta‘sir qiladi. Rahbarning odamlar bilan shaxsiy aloqasi muhimdir. Odamlar rahbar ularni hurmat qilishini va qadrlashini bilishni xohlaydi. U odamlarni qadrlashini odob-axloqi bilan



ko'rsatishi kerak.

Siz odamlar bilan, ular qadrlaydigan tarzda muloqot qilishni mashq qilishingiz kerak. Ba'zi odamlar hech qachon ular uchun tabiiy bo'lmagan tarzda harakat qilmasliklari kerak deb o'ylashadi, lekin siz o'zingizni do'stona xulq-atvorga o'rgatishingiz kerak.

Sizning xulq-arvoringiz odamlarga bo'lgan do'stona munosabatingizni va hurmatingizni ular taniy oladigan tarzda ko'rsatishi kerak. Agar shunday bo'lmasa, sizning xulq-atvoringiz yuragingizga mos emas.

Agar kimdir bilan salomlashganda ular sizni qiziqitirmayotgandek ko'rinsangiz yoki hatto qo'l berib ko'rishganingizda boshqa joyga qarasangiz, siz ularni qadrlamasligingizni ular bilishadi. Agar siz yetakchi bo'lsangiz, boshqa odamlar siz bilan suhbatlashishni sharaf deb bilishadi. Ularga e'tibor va qiziqish bildirishingiz orqali ularning sizga qadrli ekanliklarini his qilishlariga imkon bering. Siz buni hamma uchun qilishga vaqtingiz yo'q deb o'ylashingiz mumkin, lekin bir odamga hatto bir necha soniya e'tibor qaratish maqsadga muvofiqdir.

Agar sizning madaniyatingizda boshqacha yo'l tutmasa, qo'llarini mahkam ushlang, odamning ko'ziga qarang, ovozingiz orqali do'stona munosabatni ko'rsating va tabassum qiling. Agar kimnidir o'tirgan paytida oldiga salomlashish uchun kelishsa, u inson o'rnidan turishi kerak..

- » Ushbu xatti-harakatlarning barchasini mashq qiling.

## OMMA OLDIDA NUTQ SO'ZLASH QO'RQUVINI YENGISH

Odamlarning eng katta qo'rquvlaridan biri bu omma oldida gapirishdir.

- » Nima uchun ko'p odamlar omma oldida gapirishdan qo'rqishadi?

Ko'p odamlar omma oldida gapirishdan qo'rqishadi, chunki

1. Ular nima deyishni bilishmaydi.
2. Ularning fikrlari tartibli emas.
3. Ularning nutq so'zlashi odamlarga yoqishiga ishonchlari komil emas.

Qo'rquvning birinchi sababi ishtiyoq bilan olib tashlanadi. Va'zxonda ommaga yetkazishni xohlagan xabar bo'lishi kerak. Agar sizdan va'z qilish yoki ta'lim berish so'ralsa, odamlarga yetkazish uchun muhim narsaga ega bo'lmaguningizcha ibodat qilishingiz va Xudoning ilhomini izlashingiz kerak.

Qo'rquvning ikkinchi sababi tayyorgarlik bilan olib tashlanadi. Fikrlarni qanday tushuntirishingiz haqida o'ylashga vaqt ajrating. O'z fikrlaringizni sanab o'ting va ularni qanday tartibda taqdim etishni hal qiling. Qanday qilib yakunlashingizni rejalashtiring. Sizning oxirgi jumalaringiz eng muhim g'oyani ta'kidlashi kerak va sizga kerakli javobni berishlarini so'rang.

Qoʻrquvning uchinchi sababi muvaffaqiyat bilan bartaraf etiladi. Siz gapirganingizdan va ijobiy javob olganingizdan soʻng, kelajakka ishonchingiz paydo boʻladi.

Elchilik xizmatidagi oilalarning bir nechtasi katta anjumanda qatnashayotgan edi. Direktor ikkita otadan farzandlaridan birini elchilik hayoti haqida bir necha daqiqa gapirishga tayyorlashni soʻradi. Bir ota 10 yoshli oʻgʻliga elchilik hayoti haqida qiziqarli narsalarni aytib berishga yordam berib tayyorladi. Ular birgalikda mashq qilishdi va unga nima deyishni eslab qolishiga yordam berish uchun qogʻozchaga bir nechta soʻzlarni yozishdi. Odamlar oldida turganida, u ishonch bilan gapirdi va odamlar uning nutqidan zavqlanishdi.

Boshqa ota oʻgʻli bilan hech qanday tayyorgarlik koʻrmadi. Bolani gapirishga qoʻyishganda, u qoʻrquvdan qotib qoldi, aytadigan gaplarini deyarli oʻylay olmadi va oʻzini yomon nutqidan kamsitilgan his qildi.

## NUTQ MAVZUSINI TANLASH

Mavzu uchrashuv maqsadiga mos boʻlishi kerak. Oʻzingizdan soʻrang: “Ular bu nutqdan nimani kutishadi?”

Nutq mavzusi foydali boʻlishi kerak. Oʻzingizdan soʻrang: “Nega ular buni eshitishlari kerak? Bu ularga qanday yordam beradi?”

Sizda mavzuga ishonch boʻlishi kerak. Oʻzingizdan soʻrang: “Nega ular bu haqda aytganlarimni eshitishlari kerak?” Agar siz ozgina biladigan mavzu toʻgʻrisida gapirishingiz kerak boʻlsa, unda bu mavzuni koʻproq oʻrganishingiz kerak. Izlanishning tezkor usuli - bu mavzu boʻyicha bilimga ega boʻlgan hurmatli odam bilan suhbatlashishdir.

Mavzu tinglovchilarning qiziqishlari va tajribalari bilan bogʻlanishi kerak. Oʻzingizdan soʻrang: “Nega bu mavzu ularni qiziqtirishi kerak? Ular tushunishlari uchun qanday yordam berishim mumkin?”

## NUTQNI QIZIQARLI QILISH

Munozara eʼtiborni tortadi, lekin baʼzi tinglovchilarni sizga qarshi qiladi. Ishonchingiz tufayli kerak boʻlganda tortishing, lekin hech qachon bu haqda shunchaki eʼtiborni jalb qilish uchun gapirmang.

Siz uchun yangi boʻlgan munozarali maʼlumotlarni taqdim etishda ehtiyot boʻling. Vaqt yangi gʻoyalar uchun muvozanatni saqlashga yordam beradi.

Oʻz tajribangiz va oʻrgangan saboqlaringiz haqidagi hikoyalar qiziqarli, ammo nutq siz haqingizda boʻlib tuyulmasligi uchun oʻzingiz haqingizda unchalik koʻp gapirmang.

Koʻpincha kutilmaganda nutq soʻzlashga toʻgʻri keladi va maʼruzachi uchun puxta tayyorgarlik koʻrishga imkon boʻlmasligi mumkin. Bunday holatlarda maʼruzachi

o'z tajribasi va bilimiga tayanishi kerak. Ma'ruzachi o'z nutqiga kerakli ma'lumotlar zaxirasini ko'paytirish uchun doimiy ravishda o'rganib borishi kerak.

## E'TIBORNI JALB QILISH

Ma'ruzachi nutq davomida tinglovchilar e'tiborini tez-tez o'ziga jalb qilishi kerak. Odamlar eshityapti deb o'ylamang.

Tinglovchilar diqqat bilan eshitayotganini ko'rsatadigan ko'plab belgilar mavjud. Ular ma'ruzachiga qaraydilar, o'ychan ko'rinishga ega bo'ladilar, boshlarini qimirlatadilar yoki ovoz chiqarib, javoblar beradilar, bir oz oldinga egiladilar, chalg'itadigan narsalarni e'tiborsiz qoldiradilar va ma'ruzachining haziliga yoki boshqa tuyg'ulariga javob berishadi. Ushbu belgilarni ko'rganingizda, ular sizni tinglayotganini bilasiz.

Nutqingiz davomida siz ularning e'tiborini jalb qilishingiz uchun turli xil usullardan foydalanishingiz mumkin: Hozirgi statistika, hazil, biografik yoki tarixiy misol, qiziqarli parcha, ritorik savol, hayotiy muammo, taxminiy vaziyat, ibora yoki shiorni dramatik takrorlash, hozirgi voqea yoki milliy vaziyat yoki shaxsiy tajribangizdan foydalansangiz bo'ladi.

*Ixtiyoriy mashq: Bir talabadan yaqinda qilgan nutqi yoki va'zini tasvirlab berishini so'rang. U yuqoridagi bo'limdan o'zi ishlatgan xohlagan usulini tasvirlab berishi kerak. Guruh nutqda boshqa usullardan qanday foydalanish mumkinligini muhokama qilishi kerak. Agar vaqt bo'lsa, talabalarga ushbu usullardan qanday foydalanishni o'rgatish uchun bir nechta nutq yoki va'zlarni tekshirish mumkin.*

Muhim fikrni bildirishdan oldin, tinglovchilar tinglayotganiga ishonch hosil qiling. Ularning e'tiborini jalb qilish uchun biror narsa qiling.

Vaqtinchalik chalg'ish paytida biron bir izoh bermang. Agar biror narsa muhitni bir necha soniya davomida bezovta qilsa, uzilish tugaguniga qadar aytgan narsangizni ko'rib chiqing, so'ngra e'tiborni yana torting.

Olimjon voizlik qilayotganda, kichkina bola uning oldidan o'tib, onasini chaqirdi. Jamoatdagilarning ko'pchiligi bolani tomosha qilishardi. Olimjon bolani ko'tarib ketgunlariga qadar aytgan gaplarining bir qismini takrorladi, so'ng yana odamlarning e'tiborini tortish uchun ovozini bir necha soniya ko'tardi.

## NUTQNI YAKUNLASH

1. Nutqingizdagi oxirgi gaplarni so'zma-so'z tayyorlang.
2. Tinglovchilar eslab qolishlarini xohlagan narsangizni esda qolarli tarzda umumlashtiring.
3. Qisqacha yakunlang.
4. Sizning fikringizcha, nutqda bo'lgan xatolar uchun kechirim so'ramang.
5. Ularning qiziqishini uyg'otadigan chaqiriq yoki murojaat bilan tugating.

## NIGOH E'TIBORI

Ma'ruzachi zalning barcha tomonlariga qarab, iloji boricha ko'proq odamlar bilan bevosita ko'z orqali aloqa o'rnatishi kerak.

Eslatmalar osonlikcha o'qish uchun mo'ljallangan bo'lishi kerak, shunda ma'ruzachi juda ko'p o'qishi shart bo'lmaydi. Eslatmalarigiz bilan yaxshilab tanishib chiqing, shunda ularga faqat tezgina qarab chiqishning o'zi kifoya.

## OVOZ SIFATI

Ovoz sifatining keng tarqalgan kamchiliklari - bu haddan tashqari tezlik yoki sekinlik, ming'irlash, bir xil ohang, sun'iy ohang yoki bir narsaga doimiy urg'u berish. Ovoz sifati xabaringizning ta'siriga ta'sir qiladi. Ovoz sifatini yaxshilash uchun quyidagi omillarni hisobga oling:

- Aniq va tushunarli gapiring.
  - Kerakli joyda suhbat sifatida gaplashing.
  - Tezlik, kuch, ohang va ovoz balandligini o'zgartiring.
- » Yuqoridagi jumladagi to'rtta omillarni (tezlik, kuch, ohang, ovoz balandligi) qanday o'zgartirishi kerakligi haqidagi misollarni muhokama qiling.

## TINGLOVCHILAR BILAN MUNOSABAT

Nutq - bu tinglovchilar javob bermasa ham, ular bilan o'zaro munosabatdir. Ularning siz aytgan so'zlarga nisbatan tuyg'ulari va fikrlari bor va bu fikrlar nutq davomida o'zgarishi mumkin.

Baland minbar va katta sahna ma'ruzachiga qadr-qimmat bag'ishlaydi, lekin ular uni odamlardan uzoqlashtiradi va muloqotni qiyinlashtiradi. Agar odamlar ko'p bo'lmasa, ma'ruzachi tinglovchilar bilan bir xil darajadagi balandlikda turishi va kichik minbardan foydalanishi kerak.

Hurmat e'tiborni jalb qilish uchun sizning nutqingiz maqbul bo'lishi kerak. Masalan, agar siz gapirish uchun stol ustida tursangiz, hamma tinglaydi; ammo sizning harakatlaringiz juda g'ayrioddiy bo'lgani uchun ular sizning xabaringizni jiddiy qabul qilmasliklari mumkin. Ushbu muhit uchun mos xulq-atvor va kiyinish kutiladi. Agar siz kutilgandan juda uzoqlashsangiz, ular sizni hurmatga loyiq ma'ruzachi deb hisoblamasliklari mumkin.

Tinglovchilaringizning noto'g'ri fikrlarini tushunishga harakat qiling va ularni maqsadsiz xafa qilmang. Agar siz ularni maqsadingizga bog'liq bo'lmagan narsadan g'azablantirsangiz, hech narsaga erisha olmaysiz. Bir nutqda ularning barcha muammolari va tushunmovchiliklarini tuzatishga urinmang.

Misol: Agar sutni chelakdan shisha idishchaga quyayotgan bo'lsangiz, sekin va

ehtiyotkorlik bilan quyishingiz kerak, aks holda sutning ko'p qismi yerga to'kiladi. Xuddi shunday, agar siz bir vaqtning o'zida tinglovchilaringizni juda ko'p o'zgartirishga harakat qilsangiz, ular buni qabul qilmaydi.

Ma'lum amaliyotlardan qochish sizning tinglovchilaringiz bilan bo'lgan munosabatlarni mustahkamlaydi:

- Tinglovchilarga to'g'ridan-to'g'ri kinoya qilmang.
- Tinglovchilardan achinish izlamang. Agar ular sizga achinsalar, ehtimol sizni kamroq hurmat qilishadi.
- Agarda nutqingiz maqsadi bu bo'lmasa, siz o'z harakatlaringiz yoki fe'l-atvoringizni shaxsan himoya qilishdan qoching. Shaxsiy vaziyatingizdan ko'ra muhimroq qoidalarni ko'rsating.
- Erishayotgan yutuqlaringiz bilan maqtanishdan qoching. Maqtanish kabi tuyulishi mumkin bo'lgan shaxsiy hikoyalarga ehtiyot bo'ling.

## ISHONTIRISH

- Ishontirish yoki tuyg'ularni jalb qilish uchun odamlarning ko'pchiligiga mo'ljallang.
- Tinglovchil qaror qabul qilishlari uchun ularni barcha bosqichlar bo'yicha olib boring. Ularning fikrlarini o'zgartirish uchun siz ularga yangicha fikrlashda yordam berishingiz kerak. Qaror qabul qilish uchun qadamlar:
  - A. Qiyinchilikni anglash
  - B. Ma'lum muammoni aniqlash
  - C. Mumkin bo'lgan yechimlar va ularga e'tirozlarni ko'rib chiqish
  - D. Eng yaxshi yechimni tasvirlash
  - E. Yechimga erishish uchun harakatlarni rejalashtirish
- Xavotirlarni oldindan bilib, ularni qondirish.
- Hayajon bilan rag'batlanishdan oldin oqilona mulohazaga asoslanib xarakat qilish.

## ANIQLIK VA BIRLIK

Gapirishdan maqsad — sizni tushunishlaridir. Boshqalarni bexabar qoldirib, tinglovchilarning alohida a'zolarini hayratda qoldirish uchun mo'ljallangan so'z birikmalaridan foydalanmang. Quyida keltirilgan ba'zi fikrlar hikoya uslubida bo'lgan va'zga taalluqli emas.

- Har bir jumla darhol tushunilganligiga ishonch hosil qiling. Tinglovchi taqdimot tezligini ko'rib chiqa olmaydi yoki nazorat qila olmaydi.
- Bitta gapdan iborat, esda qolarli bayon qilingan mavzuga ega bo'ling.

- Maqsadga erishishga hissa qo'shmaydigan barcha ma'lumotlarni olib tashlang.
- Har bir fikrni oldingi g'oya yoki mavzu bilan bog'lang.
- Mavzuni nutq davomida ko'rinadigan holda saqlang.
- Bo'limlar uchun eng yaxshi tartibni tanlang.
- Davom etishdan oldin har bir bo'limni yaxshilab asoslang.
- Bo'limlar orasidagi izchil o'tishni rejalashtiring.

## YOZISH AMALIYOTI

Ma'ruzachi nutq va maqolalar yozishni mashq qilishi kerak. Ushbu mashq uning o'z fikrlarini aniq yetkazish qobiliyatini rivojlantiradi. Yozish paytida foydalanish uchun eng yaxshi so'zlarni tanlash amaliyoti unga gapirish paytida eng yaxshi so'zlarni saralab ishlatishga yordam beradi.

Yozish ma'ruzachiga fikrlarini tushuntirishda yordam beradi. Agar siz biror narsa yozishni boshlasangiz va uni qanday yozishni bilmasangiz, siz bu g'oya haqida gapirishga ham tayyor emassiz. Biror narsani yozma ravishda qanday tushuntirishni ko'rib chiqishga vaqt ajratishingiz kerak.

Yozish odamga qachon ko'proq ma'lumot kerakligini tushunishga yordam beradi. Agar u bayonotning to'g'ri ekanligiga amin bo'lmasa, uni ko'proq o'rganishi mumkin. Har doim esda tutingki, sizning so'zlaringiz, xoh og'zaki, xoh yozma ravishda misol sifatida keltirilishi mumkin. Agar siz aniq bo'lmagan narsalarni aytsangiz, odamlar sizning gapingizga ishonish kerak emasligini bilib olishadi.

*Talabalarigizdan bir nechtasiga ushbu darsdan kelib chiqqan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani haqida, bo'lishishga ruxsat bering*

## BESHTA QISQA XULOSA

1. Odamlar sizning aqlingiz, ishonchingiz va qobiliyatlaringiz haqidagi taassurotlarini muloqot qilish mahoratingizdan olishadi.
2. Do'stlik va hurmatni odamlar tushuna oladigan tarzda ko'rsating.
3. Ma'ruzachi nutq davomida tez-tez tinglovchilar e'tiborini jalb qilishi kerak.
4. Ishontirish uchun tinglovchilaringizni qaror qabul qilish bosqichlari orqali olib boring.
5. Yozma nutq ma'ruzachiga fikrlarini tushuntirishda tajriba qilishga yordam beradi.

---

**“Agar siz buni oddiy qilib tushuntira olmasangiz, uni yetarlicha tushunmaysiz.”**

**Albert Eynshteyn**

---

## 16-CHI DARS UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. Ushbu darsning hayotni o'zgartiruvchi tushunchasini umumlashtirib qisqacha xulosa yozing. Bu nima uchun muhimligini tushuntiring. Bu qanday foydali bo'lishi mumkin? Buni bilmaslik qanday zarar keltirishi mumkin?
2. Ushbu darsdan o'rgangan qoidalarni hayotingizda qanday qo'llashingizni tushuntiring. Ushbu dars sizning maqsadlaringizni qanday o'zgartiradi? O'z harakatlaringizni qanday o'zgartirishni rejalashtiryapsiz?
3. 16-chi darsning beshta qisqa xulosasini yodlab oling. Keyingi darsimizning boshida ularni xotiradan yozishga tayyorlaning.



## 17-DARS

# SHAXSIY MASALALAR: PUL, VAQT VA KIYIM

## MABLAG'NI BOSHQARISH

### Hisobot berish qoidasi

- » Talabalardan biri guruh uchun Matto 25:14-30 o'qibi bersin. Bu parchada mablag'ni boshqarish haqida nima deyilgan?

Pul xizmat uchun muhim manba hisoblanadi. Eng yaxshi natijalarga erishish uchun rahbarlar mablag'ni boshqara olishlari kerak. Boshqarishimiz uchun Xudo bizga bergan manbalar uchun Uning oldida hisobot beramiz.

Yaralangan yo'lovchiga yordam bergan Samariyalikning hikoyasini eslaysizmi (Luqa 10:30-35)? Hikoyaning maqsadi sizga duch kelgan odamlarni sevish nimani anglatishini ko'rsatish edi. Biroq, garchi bu fikr yozuvchi tomonidan nazarda tutilmagan bo'lsa ham, biz ba'zi tafsilotlarni kuzatish orqali yana bir fikrga ega bo'lishimiz mumkin.

Samariyalikning eshagi va u odamga g'amxo'rlik qilish uchun puli ham bor edi. Agar jarohatlangan odam bilan uchrashishdan oldin u o'z mablag'larini ishlatib qo'ygan bo'lsa-chi? Unga yordam berishga kamroq qodir bo'lar edi. Ko'p odamlar boshqalarning azob-uqubatlariga hamdard ekanliklarini va xushxabar tarqatish muhimligini aytishadi, lekin ular bunday ehtiyojlarga javob berish uchun o'z manbalarini boshqarmaydilar. Ular hech qachon boshqalarga yordam bera olmaydilar.

Pulni ishlatiladigan va yo'q bo'lib ketadigan narsalarga, yoki bu dunyoda va abadiylikda doimiy qiymatga ega bo'lgan narsalar uchun sarflash mumkin. Biz o'z ehtiyojlarimiz uchun pul sarflashimiz kerak; ammo iloji boricha kelajakka sarmoya kiritishimiz kerak.

Ko'p odamlar hech qachon sarmoya qilmaydilar, chunki ular buning uchun mablag' yetarli emas deb o'ylaydilar. Lekin tejamkorlik bilan kichik miqdorda muntazam ravishda sarmoya uchun mablag' ajratilsa, oxir-oqibat katta natijalar bo'ladi. Dehqon, qanchalik kambag'al bo'lmasin, yana ekish uchun yetarlicha tejash kerakligini tushunadi. Biz manbalarni tejash va sarmoya qilish yo'llarini topishimiz kerak.

- » Mablag'larni kichik miqdorda tejash va sarmoya qilishning qanday usullari bor?

### Imon qoidasi

Havoriy Pavlus Filippidagi jamoatga katta va'da berdi. Ular xizmatni qo'llab-quvvatlash

uchun qurbonlik qilishgan. Xudo ularning ehtiyojlarini qondirishi to'g'risida Pavlus ularga va'da qildi (Filippiliklar 4:19).

Iso shogirdlariga tashvishlanib yashamasliklarini, balki Xudo ularga g'amxo'rlik qilishiga ishonishlarini aytdi (Matto 6:25-34). Xudoning Shohligi ularning asosiy ehtiyojlaridan ham ustuvor bo'lishi kerak edi.

Imon, o'zimizni va bizning qaramog'imizda bo'lgan odamlarni ta'minlash uchun javobgarlikni o'z zimmamizga olmaymiz degani emas. Biz ehtiyojlarni qondirish uchun ishlashimiz kerak (Efesliklar 4:28). Agar biror kishi o'z oilasini ta'minlamasa, u imonlining namunasi emas (1 Timo'tiy 5:8).

Odam hech qachon bekorchilikda Xudodan rizqini kutib o'tiravermasligi kerak. Xudo bizni mehnat qilib, kerakli narsalarni ishlab chiqarish orqali foyda olishimizni rejalashtirgan.

Imon shuni anglatadiki, biz Xudoning marhamatisiz omon qololmasligimizni anglaymiz. Bizning kuchimiz va ishlash imkoniyatimiz Xudodan keladi va U bizning ishlashimizdan kelib chiqmaydigan narsalar bilan ham marhamatlaydi. Biz Xudoga bog'liqligimiz uchun, Iso aytganidek, "Bugungi rizqimizni bergin", deb ibodat qilishimiz kerak.

Biz boshqalarga nisbatan saxiy bo'lishimiz kerak, chunki:

- Xudo bizni ta'minlayotganini bilamiz.
- Bizda mavjud bo'lgan hamma narsalarga biz faqat ishlashimiz orqali erishmaymiz.
- Biz Xudoning marhamatiga loyiq emasmiz.
- Bizda bor narsalarni boshqalar bilan bo'lishish orqali biz ularga Xudoning sevgisini ko'rsatamiz.

Biz tortning eng katta qismini oladigan yoki o'zining qandini yashirib qo'yadigan xudbin bolaga o'xshamasligimiz kerak, chunki u boshqa ololmasligini biladi. Xudo mo'l-ko'lchilikka ega va biz ochko'z yoki xudbin bo'lishimiz kerak emas, go'yo U bizga hech qachon boshqa bermaydigandek.

Yetakchi xizmatchi nafaqat o'z pullarini, balki xizmatning mablag'larini ham boshqaradi. Xudoga ma'qul xizmatni O'zi ta'minlaydi. Biroq, bizga aniq tuyulgan xizmatlarning hammasi ham Uning irodasiga mos emas. Ba'zida odamlar muassasani saqlashga e'tibor qaratadilar va Xudodan aniq yo'l-yo'riq izlashga e'tibor bermaydilar. Ba'zan odamlar yaxshi ish qilishga harakat qilishadi, lekin ular buni Xudo xohlagan tarzda bajarishmaydi. Biz bu narsalarni har doim ham mukammal idrok eta olmaymiz, ammo xizmat uchun mablag'ning yetishmasligi bizni Xudoning irodasini yaxshiroq tushunishni izlashga undashi kerak.

## Rostgo'ylik qoidasi

Imon qoidasi rostgo'ylik qoidasiga yo'naltiradi. Biz hech qachon Xudoga yoqmaydigan ishni qilmasligimiz kerak, chunki biz Unga ma'qul yashashni xohlaymiz va U bizni marhamatlashini xohlaymiz.

Agar siz Xudoga bog'liq bo'lsangiz va Unga ishonsangiz, nohaq ish qilish orqali foydaga ega bo'lish imkoniyatlarini rad etasiz. Imkoniyat kelganda, siz ushbu savolni ko'rib chiqishingiz kerak: "Xudo shunday yo'l orqali ta'minlaydimi?" Agar imkoniyat insofsiz yo'l tutish orqali biror narsaga ega bo'lish bo'lsa, biz buni Xudo beradigan yo'l emasligini bilamiz. Foyda uchun noto'g'ri ish qilgan kishi, o'z ehtiyojlarida Xudoga ishonmaydi.

Xizmatdagi odam odatda o'ziga tegishli bo'lmagan manbalarni boshqaradi. U xizmatga tegishli bo'lgan pulni o'zining pulidan ajratishi muhimdir. Ba'zi madaniyatlarda odamlar bu qoidani osonlikcha tushunmaydilar. Biroq, xizmatda, hukumatda yoki biznesda bo'lishidan qat'i nazar, agar odam bu farqni ajratishga qodir bo'lmasa, bunday odamga lavozim berilmaydi. Agar biror odam muassasaga tegishli pullarni o'zinikidek ishlatsa, u ishonchni yo'qotadi (1 Korinfliklar 4:2).

Yetakchi xizmatchi muassasa pullari bilan ehtiyotkorona hisobotni ta'minlaydigan siyosatni o'rnatishi kerak. U yolg'iz o'zi pul to'plab, boshqarmasligi kerak. Hisob-kitoblarni va sarf-xarajatlarni yuritishda bir necha kishi ishtirok etishi kerak.

## Xizmatni qo'llab-quvvatlash qoidasi

Xudo xizmatni moddiy qo'llab-quvvatlanishi kerakligini belgilab qo'ygan. Biroq, yetakchi xizmatchi ko'pincha uning xizmati to'liq qo'llab-quvvatlanmaydigan holatlarda bo'ladi.

Masihiy yetakchi uchun pul hech qachon uning yetakchilik lavozimini qabul qilishiga yoki bor kuchini sarflashga harakat qilishiga sabab bo'lmasligi kerak. Xizmat qilish uchun turtki - Xudoga itoat qilish burchi, Xudoga ma'qul bo'lish istagi va xizmat qilayotgan odamlarga bo'lgan sevgidir (1 Butrus 5:2, 1 Korinfliklar 9:16, Yuhanno 21:15-17).

Iso shogirdlarini xizmat qilish uchun yuborganida, U shunday dedi: "Tekin oldingizlar, tekin beringlar" (Matto 10:8). Xizmat uchun narh qo'yish noto'g'ri. Muqaddas Kitobdagi eng kuchli tanbehlardan biri ruhiy kuch uchun, keyin undan foyda olish maqsadida, pul to'lashni taklif qilgan kishiga berilgan (Havoriylar 8:18-23).

Xizmat boshqa ish turlari singari pul keltirmaydi, chunki u sotiladigan mahsulot ishlab chiqarmaydi va sotiladigan xizmat turini taqdim etmaydi. Xizmat faqat boshqa kasblarga ega bo'lgan odamlar, re uni qo'llab-quvvatlash kerak degan qarorga kelgandagina qo'llab-quvvatlanadi.

Yetakchi xizmatchi xizmatning qadr-qimmatini va o'zining bag'ishlanganligini bildirish orqali odamlarni qo'llab-quvvatlashga dalda berishi mumkin. Odatda u xizmatni boshlashdan oldin yordamni kuta olmaydi. Uning xizmati haqidagi hisobotlari muntazam, aniq va to'liq rostgo'ylikda bo'lishi kerak.

---

**"Xudoga ma'qul  
yo'l bilan qilingan,  
Xudoning  
xizmati, hech  
qachon Xudoning  
ta'minotisiz  
qolmaydi."**

**J. Hadson Teylor**

---

Odamlar ko‘pincha xizmatchining qo‘llab-quvvatlanishga muhtoj bo‘lgani uchun emas, balki xizmatning qadr-qimmatini ko‘rganliklari uchun uning tarafdorlari bo‘lishadi. Yetakchi xizmatchi o‘z ehtiyojlari haqida gapirish orqali emas, balki xizmat natijalarini aytish va xizmatdagi qarashlarni tushuntirish orqali qo‘llab-quvvatlashni jalb qilishga harakat qilishi kerak. Shuningdek u jamoat a‘zolariga uning bag‘ishlanganligini ko‘rishlari va ularga bo‘lgan xizmatini qadrlashlari uchun ular bilan munosabatlarni o‘rnatishi muhimdir.

Ba‘zi odamlar tashkilotga berish o‘rniga yetakchini shaxsan qo‘llab-quvvatlashni xohlashlari mumkin. Yetakchi tashkilotning qo‘llab quvvatlanishi o‘rniga shaxsan o‘zining qo‘llab quvvatlanishidan ehtiyot bo‘lishi kerak. Uning vazifasi tashkilotni mustahkam o‘rnatishdir.

Yetakchi qarzdand qochishi kerak. Qarzga pul olish – bu kelajakdagi pulni sarflash. Qarz olish kelajakda qaror qabul qilish erkinligini tortib oladi. Qarz olish siz hali kelajakda bo‘lmay turib, oldindan kelajak haqida qarorlar qabul qilish, degan ma‘noni anglatadi. Qarz - bo‘lajak ehtiyojlar noma‘lum bo‘lgan holda kelajak manblarini sarf bo‘lishidir.

Yetakchi shaxsan qarz olishdan qochishi kerak, chunki bu kelajakda uning xizmatdagi qarorlarini cheklaydi. Yetakchi tashkilotni qarzga kiritishdan qochishi kerak. Faqat Xudo bergan puldan foydalaning. Xudo qarzni to‘lash vositasini beradi deb o‘ylab, qarz olmang. Agar Xudo ma‘lum bir ehtiyojni qondirishni istasa, U buni keyin emas, balki qarz olishingizdan oldin qila oladi. Qarz olish Xudoning irodasini anglash usullaridan birini olib qo‘yadi, chunki bu Xudo ta‘minlashini kutmasligingizni anglatadi.

*Talabalaringsizdan bir nechtasiga mablag‘ qoidalarini inobatga olgan holda o‘z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o‘zgartirishni rejalashtirayotganlari haqida o‘rtoqlashishlariga ruxsat bering.*

## VAQTNI BOSHQARISH

### Vaqtning Muqaddas Kitobdagi qiymati

- » Talabalardan biri guruh uchun Zabur 89:9-12 o‘qib bersin. Ushbu parchada hayot haqida qanday gaplar bor?

Muqaddas Kitobda aytilishicha, vaqt qimmatlidir, chunki hayot vaqt bilan o‘lchanadi. Bu parcha bizga kunlarimizni qadrlashimiz kerakligini aytadi, chunki hayot tez o‘tadi. Vaqt qimmatli, chunki hayot qimmatlidir.

Muqaddas Kitobda vaqt cheklangan manba sifatida aytiladi. Iso vaqtни behuda sarf qilmasdan ishlaganini aytdi, chunki ishlash uchun vaqt cheklangan (Yuhanno 9:4).

Iso xizmatni hosil yig‘ish ishiga taqqosladi (Matto 9:37-38). Hosil yig‘ish har doim shoshilinch tuyg‘usi bilan amalga oshiriladi, chunki buni hosil yo‘qotishdan oldin qilish kerak. Ishchilarning yetishmasligi inqirozni keltirib chiqaradi, chunki vaqt cheklangan. Iso

ta'kidlaganidek, xizmat shoshilinch va ishchilar ozligi tufayli undan ham dolzarbroqdir.

Dehqon oilasi hosil yig'ish paytida vaqtni behuda sarflagan o'g'ildan uyaladi (Hikmatlar 10:5). Bundan ham ko'proq, masihiy vaqt tugashidan oldin jamoatning vazifasini bajarish uchun qo'ldan kelganini qilish o'rniga vaqtni behuda sarflashdan uyalishi kerak.

Muqaddas Kitobda biz o'z vaqtimizdan unumli foydalanishimiz kerakligi aytilgan (Efesliklar 5:16, Kolosaliklar 4:5). Aksariyat imkoniyatlar vaqt chegaralariga ega. Dangasa odam tirishqoqlik bilan ishlamaganligi sababli imkoniyatlarni qo'ldan boy beradi.

- » Talabalardan biri guruh uchun Hikmatlar 6:6-11 o'qib bersin. Bu parchada vaqt va imkoniyat haqida nima deyilgan?

Havoriy Pavlus xizmatni moddiy jihatdan qo'llab-quvvatlash kerakligini o'rgatgan (1 Korinfliklar 9:4-14, 1 Timo'tiy 5:17-18). Biroq, u tez-tez o'zini ta'minlash uchun ishlagan, chunki u hech narsa so'ramasdan xushxabarni voizlik qilishni xohlagan (1 Korinfliklar 9:18). Bir joyda kechayu kunduz ishladi (1 Salonikaliklarga 2:9). Ba'zan u o'zini va Xudoning elchilik jamoasining qolgan qismini qo'llab-quvvatladi (Havoriylar 20:33-34).

Pavlusning xizmati qo'llab-quvvatlashga loyiq bo'lsa ham, u xizmatga o'zini bag'ishlashdan oldin qo'llab-quvvatlashni kutmadi. U zarur bo'lgan hamma narsani qila olishi uchun u o'z vaqtini boshqarishni xohladi.

## VAQTDAN MAQSADLI FOYDALANISH

Ba'zi odamlar uzoq muddatli maqsadlarga ega emaslar. Ular shunchaki kelajakni o'ylamasdan bugungi vazifalarni bajaradilar. Ular har bir kun uchun zarur vazifalarni bajarib bo'lganlaridan so'ng, kunning qolgan qismini ahamiyatli ish qilmasdan o'tkazib yuboradilar.

Maqsadlarga ega bo'lgan odam vaqtni behuda sarflamaydi, chunki u kelajakka intiladi. U bir necha yillar davomida nimaga erishmoqchi ekanligini biladi. U shunchaki bugungi kunda qilinishi kerak bo'lgan vazifalarni emas, balki uzoq muddatli maqsadga erishishga yordam beradigan ishlarni qilmoqda. Uning har doim vaqtdan ko'ra ko'proq ishlari bor. Kerakli ishlarni bajarib bo'lganidan so'ng uning yana qo'shimcha vaqti bo'lsa, u har doim qolgan vaqtni behuda o'tkazmaslikni tanlaydi.

Yuqori, malakali darajada sifatli ishlashni istagan odam vaqtni behuda sarflamaydi, chunki u doimo o'zining ustida ishlaydi. U o'z ishini yaxshiroq qilish yo'llarini topadi. U boshqa odamlardan o'rganish uchun vaqt topadi. U o'qiydi va o'rganadi. Uning har doim qiladigan ishi bor.

Kuchli rivojlanayotgan yetakchi boshqalar unga ko'rsatma berishlarini kutib o'tirish orqali vaqtini behuda sarflamaydi. Unga biror narsa qilishni aytishmasa, hech qanday ish qilish kerak emas deb o'ylamaydi. U ishni rivojlantirish uchun nima qilishi mumkinligini biladi – odamlar bilan suhbatlashish yoki biror narsa tashkil qilish, kuzatish yoki tekshirish orqali. U undan talab qilingan ishlarni bajarib bo'lganligi uchun qolgan

vaqtini behuda sarflamaydi.

Ko'p odamlar ko'p vaqtni hech narsa qilmasdan o'tkazadilar, chunki ular qiladigan hech narsa yo'q deb o'ylaydilar. Bekorchilikda o'tirishga ko'p vaqt ajratadigan odam uzoq muddatli maqsadlarga ega emas, yuqori malakali darajada ishlashni xohlaydigan odam yoki kuchli rivojlanayotgan yetakchi emas.

Tasavvur qiling, kimdir sizga maxsus taklif qildi. O'ttiz kun davomida siz kuniga 1000 \$ olasiz. Siz uni xohlagan narsangizga sarflashingiz mumkin. Har kunning oxirida siz sotib olgan narsangizni saqlab qolishingiz mumkin, ammo qolgan pulni qaytarishingiz kerak.

» Bu pullarni qanday sarflagan bo'lar edingiz?

Agar dono bo'lsangiz, o'ttiz kun tugaganidan keyin ham siz uchun qadrli bo'lib qoladigan narsalarni sotib olishga harakat qilasiz. Siz uning ko'p qismini o'yin-kulgi yoki qimmat oziq-ovqatga sarflamaysiz. Siz, albatta, har bir kuningizni oxirida qaytarib berish uchun ko'p pul qoldirmaslikka harakat qilasiz.

Vaqt ham shunga o'xshashdir. Vaqtingizni keyinchalik hech narsa bermaydigan yoki qimmatli narsalarga sarflashingiz mumkin. Har bir kunning oxirida, ishlatilmagan har qanday vaqt yo'qoladi. Siz uni keyinchalikka saqlab qo'ya olmaysiz.

Siz ushbu misolni hayotga va abadiylikka ham qo'llashingiz mumkin. Hayotingiz davomida siz abadiylikka sarmoya kiritishingiz mumkin. Umingiz oxirida, abadiylikka sarmoya kiritilmagan har qanday narsa yo'qoladi.

## Vaqtни sarmoya qilish

Ustuvorliklar haqidagi darsimizda (7-chi dars) biz faoliyatning muhimdan ahamiyatsiz va dolzarbdan shoshilinch emasgacha qanday bo'lishini ko'rib chiqdik. Faoliyat shoshilinch bo'lmasligi, ammo kelajak uchun juda muhim bo'lishi mumkin. Masalan, shaxsiy o'rganish va boshqalarni o'qitish odatda muhim, ammo shoshilinch emas.

Vaqtingizni faqat hozir zarur bo'lgan narsalargagina sarflamang. Kelajak uchun ham vaqt sarmoya qiling. Kelajakda ko'p yillik qiymatga ega bo'lgan narsalarga har kuni vaqt sarflashga harakat qiling.

Daraxt ekadigan odam kabi bo'ling.

---

**“Ishla, chunki qorong‘u tushadi,  
Quyosh botar osmon ostida;  
Uning yorqin nurlari  
porlab turganda,  
Ishla, chunki kunduzgi nur hali bor.  
Oxirgi nur so‘nguncha ishla,  
So‘nadi, endi porlamaydi.  
Tun qorayayotgani uchun ishla  
Insonning ishi qachon tugaydi.”**

**Anni Kolins**

---



U daraxt yillar davomida o'smaguncha hech narsaga arziyasligini biladi. U buni hozir kerak bo'lgani uchun qilmaydi. U buni kelajak uchun qiladi.

## Rejalarning to'xtatilishi va kechiktirilishi

Xudo bizning rejalарimiz ustidan hukmronlik qilishini unutmasligimiz kerak (Yoqub 4:13-17). Ba'zida vaziyatlar o'zgaradi, shunda rejamiz kechiktiriladi.

Ba'zida Xudo boshqa maqsadni amalga oshirish uchun bizning rejamizni to'xtatadi. Biz rejamizni qoldirib, favqulodda vaziyatlarda harakat qilishga va boshqalarning ehtiyojlariga yordam berishga tayyor bo'lishimiz kerak. Xudo hamma narsani bizdan yaxshi bilishini va nazorat qilishini bilganimiz uchun biz o'zimizni vaqtimiz behuda saflayotgandek his qilmasligimiz kerak.

Ba'zan bizning ishimiz kechiktiriladi, chunki biz boshqa birovning biror narsani tugatishini kutishimiz kerak. Kutish uchun soatlar yoki kunlarni behuda sarflamang, kutayotganingizda bajarish mumkin bo'lgan qadrli narsani toping.

Ko'pgina mamlakatlarda ko'p vaqt yo'lda yoki navbat kutish uchun sarflanadi. Bu vaqtdan foydalanishni rejalashtiring. Vaqt behuda o'tmasligi uchun har doim o'qish va yozish uchun mumkin bo'lgan narsaga ega bo'lishingiz kerak. Aksariyat odamlar vaqt yetishmagani uchun o'qimasliklarini aytishadi, ammo ular ko'p soatlarni avtobuslarda yoki kutish xonalarida o'tkazadilar va u yerda o'tirganlarida hech narsa qilmaydilar.

Abe ismli bola oilasiga yordam berish uchun juda ko'p mehnat qilishi kerak edi. U bolta bilan kesgan daraxtlardan devorlar qurardi. U uzun kunlarni yerni haydash bilan o'tkazardi. Abe ba'zan omoch dastasiga kitobni qo'yib o'qir edi. Ba'zan kechki payt gulxan yorug'ligida kitob o'qir edi. Voyaga etganida, u o'qishni bitirdi va advokat bo'ldi. Vaqt o'tgach, u hukumat lavozimlariga saylandi va nihoyat Amerika Qo'shma Shtatlari prezidenti bo'ldi. (Bu Avraam Linkoln edi.)

## Munosabatlar

Munosabatlar vaqtni talab qiladi va munosabatlar masihiy uchun muhimdir. Uning Xudo bilan bo'lgan munosabati uchun vaqt kerak – nafaqat Xudoga xizmat qilishida, balki ibodatda sokin vaqt o'tkazishda ham. Har bir odam oilasi va do'stlari bilan munosabatda bo'ladi, u nafaqat mas'uliyatlarini bajarish uchun, balki odamlar unga qadrli ekanligini ko'rsatish uchun ham vaqt ajratishi kerak.

Biz nafaqat o'lchanadigan natijalarga erishish uchun, balki munosabatlar uchun ham vaqt sarflashimiz kerak. Biz munosabatlardan yordam va manbalarga ega bo'lamiz, lekin munosabatlar qadrli, chunki odamlar qadrlidir.

- » Do'stlar bilan suhbatga sarflangan soatlar haqida nima deyish mumkin? Qachon vaqt yaxshi sarflangani va qachon behuda ketganini qanday aniqlash mumkin?

Suhbatda o'tkaziladigan vaqt ko'p jihatdan qadrli bo'lishi mumkin: u fikrlar va



qadriyatlarini shakllantirishi mumkin; u xabar berishi mumkin; sevgi ko'rsatishi mumkin; u rag'batlantirishi yoki tasalli berishi mumkin; insonni ruhan o'stirishi va yangilashi mumkin. Biroq, ko'p odamlar soatlab vaqtlarini hech qanday maqsadsiz o'tkazadilar.

*Talabalarinigizdan bir nectasiga vaqtga tegishli qoidilarni inobatga olgan holda maqsadlarini yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotganlari haqida bo'lishishga ruxsat bering.*

## KIYINISH

Kiyim, shubhasiz, inson hayotining muhim jihatidir. Har bir inson, agar u asosiy ehtiyojlardan tashqari imkoniyatlarga ega bo'lsa, o'z kiyimi haqida tanlov qiladi.

Odamning qanday kiyinishi u haqidagi birinchi taassurotni beradi. Shuning uchun, odamning kiyimi o'zi haqida nima deb o'ylashini va boshqalar u haqida nima deb o'ylashini xohlashini ko'rsatadi. Kiyinish insonning fe'l-atvoriga bog'liq, bu fe'l-atvorni maqsadli ko'rsatishdir.

## Kalomga oid mulohazalar

Muqaddas Kitob masihiyning kiyimi haqida bir nechta ko'rsatmalar bergan

1 Timo'tiy 5:2 oyatda aytilishicha, yetakchilar qarama-qarshi jinsdagi odamlar bilan mutlaq pokdil munosabatda bo'lishlari kerak. Erkak yoki ayol yetakchi uchun sof xatti-harakatlarning bir qismi ataylab noto'g'ri jismoniy istaklarni keltirib chiqarmaydigan tarzda kiyinishdir.

1 Butrus 5:5 bizga kamtarlikka burkanishimizni aytadi. Havoriy jismoniy burkanish haqida emas, balki kamtarlik bizning kiyimimiz bo'lishi kerakligini ko'chma ma'noda aytadi. Biroq, bu shuni anglatadiki, biz kamtarlikka zid bo'lgan narsani kiymasligimiz kerak.

Ba'zi odamlar boshqalardan o'zlarini ustun qilib ko'rsatadigan tarzda kiyinishni afzal ko'radilar. Soatlar, bezaklar yoki turli xil kiyim-kechak buyumlari kabi narsalar qimmatbaholigiga urg'u berishga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Ba'zi odamlar boshqalarga o'zlarining yuqori darajada muvaffaqiyat qozonishganligini ko'rsatishni xohlashadi. Ular boshqa odamlardan ustun ko'rinishni xohlashadi. Bu xizmatchining munosabati emas. Boshqalardan ustun bo'lib ko'rinish istagi masihiy rad etishi kerak bo'lgan dunyoviy istakdir.

Yetakchi xizmatchi yoki cho'pon o'zi boshqargan odamlardan ko'ra ko'proq rasmiy kiyinishi mumkin. Bu o'zini ustun ko'rsatish uchun emas, balki u xizmat qilayotgan odamlarni hurmat qilishdir. U yaxshi xizmat qilishni xohlashini ko'rsatish uchun yaxshi kiyinmoqda. Misol uchun, qimmat restoranda ofitsiantlar mijozlarga qaraganda yaxshiroq kiyingan bo'lishi mumkin. Bu ularni mijozlardan ustun ko'rsatish uchun emas, balki mijozlarni o'z xizmatlari bilan hurmat qilishdir. Yaxshi kiyinish kerak bo'lgan tadbirda yaxshi kiyinishdan bosh tortgan kishi, boshqa ishtirokchilarga hurmatsizlik

ko'rsatadi.

To'yga kir bo'lgan ish kiyimlarini kiyib kelgan odam haqida nima deb o'ylaysiz? Xuddi shunday, tashqi ko'rinishini tayyorlamasdan muhim tadbirni boshqargan yetakchi haqida nima deb o'ylaysiz? Uning tashqi ko'rinishi hurmatsizlikni ko'rsatadi.

- » Odamni boshqalardan ustun qilib ko'rsatish uchun mo'ljallangan kiyimlarni va xizmatga sadoqatini ko'rsatadigan kiyimlarni qanday farqlay olasiz? Insonning niyatiga qarab, ikkala maqsadda qanday kiyinish mumkin?

Rimliklar 12:10 bizga o'zimizni boshqalardan ustun qo'yish emas, balki boshqalarni hurmat qilishimiz kerakligini aytadi. Oyat maxsus kiyinish haqida gapirmaydi, lekin bu shuni anglatadiki, biz o'zimizning kiyinishimiz bilan o'zimizni boshqa odamlardan ustun qilib ko'rsatishga harakat qilmasligimiz kerak.

Masihiyning kiyinishi uning fe'l-atvori Xudoga ma'qul ekanligini ko'rsatishi kerak. Insonning ichki tabiati uning tashqi ko'rinishidan ko'ra muhimroqdir, lekin uning tashqi ko'rinishi uning fe'l-atvorini aks ettirishi kerak.

## Ijtimoiy va amaliy mulohazalar

Yetakchi tashqi ko'rinishidan ozoda va tartibli bo'lishi kerak. U hech qachon o'z do'stlarini va u yetakchilik qilayotgan odamlarini xijolat qiladigan ko'rinishga ega bo'lmasligi kerak.

- » Shaxsiy tozalik va ozoda kiyinish haqida qanday tafsilotlar bor?

Yetakchi o'zi shug'ullanayotgan faoliyatga mos keladigan tarzda kiyinishi kerak. Masalan, qurilish loyihasida yordam berayotganda, u jamoatdagi xizmat vaqtidagidek kiyinishi shart emas.

## Kasbiy mulohazalar

Ba'zi kasblar o'ziga xos kiyinishga ega. Askarlar va politsiyachilar kabi ba'zi ishchilar maxsus kiyim kiyishadi. Politsiyachi formada bo'lganida, u hamkorlikka tezroq ega bo'ladi, chunki u darhol politsiyachi sifatida tan olinadi. Agar politsiyachi formada bo'lmaganida, uning ishi qiyinroq bo'lar edi, chunki u o'z ishini bajarishdan oldin doimo o'z vakolatlarini isbotlashi kerak bo'ladi.

Shifokor shifoxonada ishlayotganda o'ziga xos kiyim kiyadi. U shifokor sifatida osongina tan olinishni xohlaydi.

Tasavvur qiling, siz shifoxonaga bordingiz. Xodimlar sizni tekshiruvni kutish uchun xonaga joylashtirdilar. Rok musiqa guruhining surati tushirilgan futbolka va kir, yirtiq shim kiygan erkak kirib keladi. Sochlari uzun va chigal bo'lib, bo'ynida tatuировkasi bor. Avvaliga xodimlar xonaga boshqa bemorni yuborgan deb o'ylashingiz mumkin. Keyin u odam sizga: "Salom, men shifokorman."- deydi. Siz unga nisbatan qanday munosabatda bo'lar edingiz?

- » Yuqoridagi hikoyada nima uchun bemor bu odamning haqiqatan ham shifokor ekanligiga shubha qiladi?

Odamlarning mutaxassis kiyimiga nisbatan kutishlari bor. Agar biror kishi kutilganidan boshqacha kiyinsa, uning ishonch qozonishi qiyinroq bo'ladi. Bu ko'plab lavozimlarga, shu jumladan cho'pon va o'qituvchiga ham tegishli.

Kiyinish - bu qilayotgan ishingizga jiddiy yondashayotganingizni ko'rsatishning bir usuli. Agar siz sport bilan shug'ullanish, uyda dam olish yoki jismoniy mehnat qilish uchun kiyinganingiz kabi yetakchilik uchun kiyinsangiz, odamlar siz haqingizda yetakchilik lavozimingizga jiddiy qaramaydi deb o'ylashlari mumkin.

Yetakchilik - bu ta'sir o'tkazishdir. Agar biror kishi sizning tashqi ko'rinishingiz tufayli qobiliyatingizga shubha qilsa, sizning ta'sir o'tkazishingiz kamayadi. Bu juda oddiy qoida: inson qanday bo'lsa, shunday ko'rinishi kerak. Siz har kuni ba'zi odamlar bilan birinchi marta uchrashasiz. Ularning ko'pchiligi sizning ta'siringiz ostida bo'lishni xohlashi yoki xohlamasligini tezda hal qiladilar. Sizning kiyimingiz ular ko'rgan birinchi narsa bo'lgani uchun, siz ta'siringizni kamaytiradigan tarzda kiyinmasligingiz kerak.

*Talabalarigizdan ba'zilariga kiyinish qoidalarini inobatga olgan holda o'z maqsadlari yoki harakatlarini qanday o'zgartirishni rejalashtirayotgani bilan bo'lishishga ruxsat bering.*

## XULOSA

*Talabalar rivojlanishda va o'rgangan qoidalarini qanday qo'llashni o'rganishda davom etishlariga ularni chaqiring, oxirgi mashg'ulotni ularga dalda berish bilan yakunlang. Ular birinchi navbatda Xudoni ulug'lash, Uning Shohligini kengaytirish, va abadiy mukofot olish uchun harakat qilishlari kerakligini ularga eslatib o'ting.*

*Talabalar doimiy ravishda qo'llaridan kelganicha harakat qilishlariga dalda berish uchun quyidagi parchalardan foydalanish mumkin.*

“Tanqidchilar muhim emas: kuchlilar qaerda qoqilib ketgan yoki qaerda xato qilganligini ko'rsatadiganlar haqida nima qayg'uramiz. Maydonda, yuzi chang, ter va qonga belangan, jasorat bilan oldinga intilayotgan, muvaffaqiyatsizlikka qayta-qayta uchrasa ham mardonavor harakat qiladigan odam hurmatga loyiqdir, chunki xato va muvaffaqiyatsizliklarsiz hech qanday harakat bo'lmaydi. Lekin katta g'ayrat va fidoyilik bilan tanish bo'lgan, haqiqatan ham biror ishni qilishga intiladigan odam o'zini munosib ishlarga bag'ishlaydi, u oxir-oqibat yuksak yutuqning g'alabasini yaxshi biladi, agar u muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, hech bo'lmaganda jasorat bilan uchraydi. Uning o'rni hech qachon g'alaba quvonchini ham, mag'lubiyat alamini ham bilmaydigan sovuq qalblar va qo'rqoqlar orasida bo'lmaydi.”<sup>45</sup>

Quyidagi parcha Zimbabvedagi cho'ponning imoni uchun o'ldirilganidan keyin topilgan

---

45 Teodor Ruzvelt “Respublikada fuqarolik: Maydondagi odam” (Ommaviy murojaat) (1910 yil 23 aprel)

qog'ozlaridan olingan deb taxmin qilinadi.

Men uyatga qolmaydiganlar jamoasining bir qismiman. Qur'a tashlandi. Men chiziqdan oshib o'tdim. Qaror qabul qilindi. Men Uning shogirdiman va orqaga qaramayman, ortda qolmayman, sekinlashmayman, orqaga chekinmayman va xaraktsiz bo'lmayman.

Mening o'tmishim qutqarilgan. Mening hozirgi davrim mantiqqa ega. Mening kelajagim xavfsiz. Men past hayot, yo'l chetida bo'lish, kichik rejalar, silliq tizzalar, rangsiz orzular, noto'g'ri vahiyalar, oddiy gaplar, arzon hayot va mitti maqsadlar bilan tugatdim, butunlay tugatdim.

Endi menga ustunlik, farovonlik, lavozim, martaba, maqtov yoki mashhurlik kerak emas. Men haq, yoki birinchi, yoki ustun bo'lishim, yoki tan olinishim, yoki maqtalishim, yoki mukofotlanishim shart emas. Men imon orqali yashayman, Uning huzurida bo'lishga tayanaman, sabr bilan yuraman, ibodat bilan murojaat qilaman va Muqaddas Ruh kuchi bilan ishlayman.

Yuzim hotirjam. Yurishim tez. Maqsadim Osmon Shohligi. Mening yo'lim tor, notekis, hamrohlarim kam bo'lishi mumkin, lekin mening Yo'l boshchisi ishonchli va mening vazifam aniq.

Meni sotib olmaydilar, yomonlik bilan murosaga keltirolmaydilar, yo'ldan adashtirolmaydilar, ortga qaytarolmaydilar, aldolmaydilar yoki kechiktirolmaydilar.

Men qurbonlik oldida qochmayman va dushman oldida ikkilanmayman. Men dushman dasturxonida muzokaraga o'tirmayman, mashhurlikdan boshimni aylantirmayman, o'rtamiyonlik yo'lida sarson bo'lmayman.

Masihning yo'lida o'rnimdan turib yig'magunimcha, va'zimni tugatmagunimcha, ibodat qilmagunimcha, mas'uliyatimni bajarmagunimcha, oxirigacha chidamagunimcha kuchsizlanmayman, yonib bitmayman, jim bo'lmayman va taslim bo'lmayman.

Men Isoning shogirdiman. Menda boricha, berishim, hamma eshitgunga qadar voizlik qilishim, va U kelguncha ishlashim kerak. Va U O'zinikilar uchun kelganda, meni hech qanday qiyinchiliksiz tanib oladi. Yuzim yorug' bo'ladi!



# MAQSADNI SHAKLANTIRISH: XIZMATNI KO'PAYTIRISH JARAYONI

Tim Kip tomonidan

## KIRISH

**Iso Masihning ulug'vorligida jamoatning o'sishi va kengayishi Xudoning Shohligida odatiy holdir.** Qachonki “bepushtlik” Xudoning irodasi bo'lganida, bu intizom yoki bepushtlarni katta hosildorlikka tayyorlaydigan sinov edi.

Isroil va jamoat tarixi bunga ishora qilmoqda. Shohlik haqidagi masallar bunga ishora qiladi (Matto 13:31-33). Isoning va'dalari bunga dalda beradi: “Ey kichik suruv, qo'rqmanglar! Osmondagi Otangiz O'z Shohligini sizlarga berishni ma'qul topdi.” (Luqo 12:32); “Sizlarga chinini aytayin: Menga ishongan odam Men qilgan ishlarni qiladi. Bulardan ham buyukroq ishlarni qiladi, chunki Men Otaning oldiga ketyapman.” (Yuhanno 14:12).

So'ramaslik itoatsizlikdir. Bundan tashqari, so'ramaganimizda, biz “aytgan” narsani olamiz – bu esa hech narsadir!

Iso Buyuk Topshiriqda (va boshqa joylarda) o'rgatgan umumiy hokimiyat Xudo jamoatining o'sishini xohlashini bildiradi (Matto 28:18-20).

Muqaddas Ruhning kelishi jamoatning o'sishini kafolatlaydi (Havoriylar 1:8).

Yangi Ahd jamoatining kuchi va rivolanishi jamoat qanday o'sishi kerakligini namoyish etadi.

Shunday qilib, biz Xudoning kuchiga bog'liq bo'lib, jamoatning o'sishi va kengayishini kutishimiz uchun xizmat uslubimiz qanday bo'lishi kerak? Nima qilishimiz kerak?

**Jamoatning o'sishi va kengayishi odatda shov-shuvli tajribalar yoki mo'jizalardan ko'ra tartibli jarayonlar orqali sodir bo'ladi.** Uyg'onish bo'lganda, agar tartib yo'lga qo'yilmasa, uzoq muddatli natijalar kichik bo'ladi.

Isoning xizmatidagi tartibli yo'li, Quddus va Antioxiya jamoatlarining tartibligi va Pavlusning tartibli xizmat qilganligi doimiy o'sish uchun tartibning muhimligini ko'rsatadi.

Naximiyo Quddusning buzilgan devorlarini tiklashining tartibli usuli muvaffaqiyatga erishish uchun juda muhim edi.

Quyida keltirilgan maqsadlarni shakllantirishning ilg'or bosqichlarini menga Rabbim xizmat tajribamda va Naximiyo singari odamlarni o'rganish orqali o'rgatgan.

## 1-CHI QADAM ANGLAMOQ

**Yaxshi yetakchilar birinchi navbatda yaxshi tinglovchilardir. Agar siz qiziquvchan bo'lmasangiz, hech qachon Rabbii uchun muvaffaqiyatli xizmatni boshqara olmaysiz.**

“Shunda ukam Xonin boshqa ba'zi odamlar bilan keldi. Men ulardan asirlikka olib ketilmagan va surgundan qaytib borgan yahudiylarning holini shuningdek, Quddus shahrining ahvolini so'radim. Ular shunday javob berdilar: Viloyatdagi asirlikka olib ketilmagan va surgundan qaytib borgan yahudiylar og'ir qayg'u, sharmandali ahvolda qolganlar: Quddusning devori vayron bo'lib ketgan, darvozalari yondirilgan.” (Naximiyo 1:2-3).

Naximiyo ibodat qilib, ochiq yurak va fikri bilan tingladi. Boshqalarning so'zlari, muammolari, e'tiroflari va ehtiyojlari orqali Xudo sizga nima deyayotganini tinglang. Naximiyo yuragi bilan tingladi!

Naximiyo muammo haqida iloji boricha barcha ma'lumotlarni bilib oldi. Savollar bering. Qiziquvchan bo'ling. Aniq ma'lumotlarni to'plang. Ko'pincha biz aniq ma'lumotlarni bilishdan oldin qaror qabul qilamiz. Cho'ponlar va Xudoning elchilari bu xatoga tez-tez yo'l qo'yishadi. Juda ko'p biz o'z fikrlarimizni ilgari suramiz; biz odamlarga bizning fikrimizcha kerakli bo'lgan narsalarni beramiz.

Naximiyo sevgi bilan xarakatlangan. Sevgiga asoslanmagan har qanday xizmat uzoqqa cho'zilmaydi.

## 2-CHI QADAM. IBODAT

**Ibodati Rabbiiyning xohishini tushunish uchun juda muhimdir.**

Bu so'zlarni eshitganimda, o'tirib, yig'ladim. Bir necha kun qayg'urib yurdim. Ro'za tutdim, Samoviy Xudoga iltijo qilib yurdim. Unga shunday deb yolvordim: (Naximiyo 1:4).

Naximiyo singari, Xudoning Kalomi bo'yicha ibodat qiling; Xudoning va'dalari bo'yicha ibodat qiling.

Naximiyo singari kamtarlik bilan ibodat qiling. Naximiyo o'zining gunohini va xalqning gunohini tan oldi.

Naximiyo singari, maqsad va rejaning ravshanligi uchun ibodat qiling. Shoh so'rashidan ham oldin, Naximiyo o'z fikrida reja tuzayotgan edi.



Axir, Xudo tartibsizlik Xudosi emas, balki tinchlik Xudosidir ... (1 Korinfliklar 14:33).

O'sha kunlarning birida Iso ibodat qilgani toqqa chiqdi. U tun bo'yi Xudoga ibodat qildi. Tong otgach, shogirdlarini yoniga chaqirdi va oralaridan quyidagi o'n ikkitasini tanlab olib, ularga havoriylar deb nom berdi (Luqo 6:12-13).

Buni amalga oshirish uchun amaliy donolik, mahorat va usullarni izlang.

Agar birortangizga donolik yetishmasa, Xudodan so'rang, U beradi. Chunki so'raganlarning hammasiga Xudo saxiylik bilan, beminnat beradi. (Yoqub 1:5).

Aql-idrok izlang.

Ey azizlarim, menda Xudoning Ruhi bor degan har qanday odamga ishonib ketavermanglar. Har bir odamni sinanglar, u Xudodan yoki Xudodan emasligini bilinglar... (1 Yuhanno 4: 1).

Birlikka intiling.

"Sizlarga yana shuni ham aytay: oralaringizdan ikkitangiz yakdil bo'lib biron narsa uchun ibodat qilsangizlar, osmondagi Otam tilagingizni bajaradi." (Matto 18:19).

"Ular Egamizga sajda qilib, ro'za tutar ekanlar, Muqaddas Ruh ularga shunday dedi: "Barnabo bilan Shoulni Menga bag'ishlanglar, toki ular Men tayinlagan ishni bajarsinlar." (Havoriylar 13: 2).

Naximiyo singari, umid bilan ibodat qiling.

"Shu bois umidingizni faqatgina Xudoga bog'lab, imon bilan so'rang. Ikkilanmang, chunki Xudoga sidqidildan ishonmagan kishi go'yo dengiz to'lqiniga o'xshaydi, shamol qaysi tomonga essa, to'lqin o'sha tomonga qarab yo'naladi. Bunday odam Egamizdan biror narsa olaman deb umid qilmasin." (Yoqub 1:6-7).

Naximiyo singari, astoydil ibodat qiling.

"Ular ro'za tutib, ibodat qildilar, so'ng qo'llarini Barnabo bilan Shoulga qo'yib, ikkovini safarga jo'natdilar." (Havoriylar 13:3)

Ibodat jarayonlari ba'zan uzun bo'ladi. Agar ibodat qilayotganda, ma'lum bir loyiha yoki xizmat uchun yuk davom etsa, u holda bu yo'nalishda davom eting. Ammo esda tutingki, Xudoning vaqti uning irodasi kabi muhimdir.

### 3-CHI QADAM. REJALASHTIRISH

#### **Mo'jizani kutib o'tirishdan bosh torting!**

"...Soylik bo'ylab chiqib borib, o'sha yerdan devorni ko'zdan kechirishda davom

etdim...” (Naximiyo 2:15).

“Xudo uchun buyuk ishlarni qiling; Xudodan buyuk narsalarni kuting,” dedi Uilyam Keri. Maxsus xizmat yoki loyiha uchun aniqlik kiritganingizga ishonganingizdan so‘ng, harakat qilishni boshlang. Ammo rejalashtirish bosqichida ham ibodat qilishni unutmang. Samarali rejalashtirishning ba’zi kalitlari:

“Izlanish” uchun sizga tadqiqot safari kerak bo‘lishi mumkin.

Amaliy savollar bering: Nima? Qachon? Qaerda? Kim? Nima uchun? Qanday? Hech narsani taxmin qilmang. Puxta bo‘ling. “Har bir ishni insonlar uchun emas, Rabbimiz Iso Masih uchun qilayotganday chin qalbdan bajaringlar.” (Kolosaliklar 3:23).

- Qanday tayyorgarlik ko‘rish kerak?
- Mas’uliyatni kim o‘z zimmasiga oladi?
- Bu qayerda sodir bo‘ladi?
- Qancha turadi? Qanday qilib bu qo‘llab - quvvatlanadi?
- Xarajatlar, xizmat, ish va boshqa narsalar uchun kim javobgar bo‘ladi?
- Qachon boshlanadi?

Ushbu loyiha qanday amalga oshirilishining bosqichma-bosqich jarayonini aniq ishlab chiqing. Iloji boricha aniq bo‘ling. Naximiyo nafaqat ibodat qilgani va ro‘za tutgani uchun, balki ulkan loyihani kichik qismlarga bo‘lish uchun donolikka ega bo‘lganligi tufayli muvaffaqiyatga erishdi.

Vazifalarni tayinlang. Mas’uliyatni belgilang. Har bir shaxsga yuklangan vazifani aniqlang.

Vaqt, joy, ma’suliyat va hokazolar bilan ko‘rsatilgan aniq maqsadlar qo‘ying.

Muqaddas Kitobda rejalashtirish zarurligi haqida ko‘plab misollar mavjud - Nuh, Muso (ayniqsa, muqaddas chodirni qurganida), Yoshua (jang usuli), Dovud (ayniqsa, ma’badni qurishga tayyorlanganida) va Naximiyo Quddusning buzilgan devorlarini tiklash uchun xalq bilan tashkiliy ishlarni olib borganida.

Xizmat Xudo tomonidan marhamatlanganligi sababli, uni rejalashtirishga hojat yo‘q deb o‘ylamang. Xizmat qanchalik muhim bo‘lsa, rejalashtirish va tayyorgarlik shunchalik muhim!

## 4-CHI QADAM. AMALIY HARAKAT

### **Rejangiz tuzilishi bilanoq, uni amalga oshiring!**

“Oliy ruhoniy Eliashab qo‘li ostidagi ruhoniylar bilan ishga kirishib, Qo‘y darvozasini qaytadan qurdilar...” (Naximiyo 3:1)

Rejani diqqat bilan tuzgan bo‘lsangiz, reja bo‘yicha harakat qiling! Sababsiz kechiktirmang. Kechikish Xudoning xalqini tushkunlikka solishi va qiziqishini so‘ndirishi mumkin va bu

sizning g'ayratingizni susaytirishi mumkin. Biz Xudoning irodasiga ko'ra harakat qilsak, Uning inoyati, kuchi va ta'minoti keladi. Shuni yodda tuting: Xudoga xizmat qilish bu 10% ilhom va 90% ter to'kishdir.

Naximiyo singari, qat'iy harakat qiling. Rahbarning taxminiy harakati Xudoning xalqini tushkunlikka soladi.

Naximiyo singari, birlikda harakat qiling. Odamlar o'zlarining turli xil vazifalarini yakdillik bilan bajardilar.

Naximiyo singari, fidokorona harakat qiling. Naximiyo o'ziga alohida munosabatda bo'lmadi, balki quruvchilar bilan birga fidoiylik qildi. Orzu qilgan odamda mas'uliyat ham katta bo'ladi. Boshqa birov to'lov to'laydigan orzu mavjud emas! O'z hayotingiz, qobiliyatlaringiz, vaqt va manbalaringsizni taqdim qilganingizda Xudo sizni qo'llab-quvvatlaydi.

Naximiyo singari, imon bilan harakat qiling. Rabbiy keyingi qadamlarni qanday ta'minlashini bilmasangiz ham, birinchi qadamlarni qo'ying.

## 5-CHI QADAM. QAT'IYAT

**Xudoning Shohligidagi har qanday buyuk ish sabr-toqat, qat'iyatlik va matonatni talab qiladi.**

Shuning uchun ularga xabarchilar orqali shunday javob berdim: "Men muhim ish bilan bandman, bora olmayman..." (Naximiyo 6:3).

Naximiyo bizga sabr-toqatning mukammal namunasini beradi. Eslab qolish kerak bo'lgan qoidalar:

Naximiyo singari, qarshiliklarga tayyor turing. Mustahkam turing!

Naximiyo singari, yangi ma'lumotlar, qiyinchiliklar va tahdidlarni baholang va ularga moslashing.

Naximiyo singari quruvchilarga dalda bering. Samarali rahbarlar haqiqiy ijobiy fikrlashning kuchini tushunadilar - bu maqsadning amalga oshishiga ishonishdan kelib chiqadigan ijobiy fikrlashdir.

Naximiyo singari, oxirigacha sabr qiling va hech qachon taslim bo'lmang. Ishni oxirigacha yetkazish juda muhimdir. Ko'pincha, bu ko'p yillik sodoqatli qat'iyatlikni talab qiladi.

Oldinga yurishda hech qanday kuchli hayajon yo'q, ammo bu bizning barcha barqaror va bardoshli fazilatlarimiz uchun sinovdir. "Oldinga yurish va ruhan tushkunlikka tushmaslik" - bu kuch o'lchovi sifatida mumkin bo'lgan eng yuqori intilishdir... Biz jismoniy yoki hissiy jihatdan nosog'lom holatda bo'lganimizda, biz doimo hayotdan kuchli hayajonni qidiramiz. Jismoniy hayotimizda bu Muqaddas

Ruhning ishini soxtalashtirishga qaratilgan harakatlarimizga olib keladi; hissiy hayotimizda bu ta'qib qiladigan fikrlarga va axloqimizni buzishga olib keladi; va ruhiy hayotimizda, "burgutlardek qanot qoqib" (Ishayo 40:31) ko'tarilishga intilsak, bu ruhiyatimizni yo'q qilishga olib keladi.<sup>46</sup>

Uilyam Keri shunday degan: "Men ko'p harakat qila olaman. Men har qanday aniq izlanishda sabr-toqat qila olaman. Buning uchun men hamma narsadan minnatdorman". U ko'p yillik mehnatni talab qiladigan buyuk maqsadlarga erishdi.

## XULOSA

Naximiyo rahbar bo'lishini hech kim kutmagan edi. Ammo ilojsiz imkoniyatlarga qaramay, idrok, ibodat, rejalashtirish, harakat va qat'iyat bilan u Quddus devorlarini atigi 52 kun ichida qurib bitkazdi! Bu uning merosiga aylandi. Siz qanday meros qoldirasiz?

---

46 Osvald Chambers, *Uning oliyligi uchun hamma narsam* (20-iyulda kirish). 2020-yil 14-Martda <https://utmost.org/dependent-on-god%E2%80%99s-presence/> saytidan olingan.

# TAVSIYA ETILGAN QO‘LLANMALAR

## **Kitoblar:**

Blanchard, Ken va Fil Xodjlar. *Xizmatchi yetakchi*. Nashvill: Tomas Nelson, 2003 yil.

Blanchard, Ken va Mark Miller. *Sir: Buyuk rahbarlar nimani biladi va nima qiladi*. San-Fransisko: Berrett-Koehler nashriyoti, 2014 yil.

Kollins, Jim. *Yaxshidan oliyga: Nima uchun ba’zi tashkilotlar muvaffaqiyatqa erishadilar. . . boshqalari esa yo‘q*. Nyu-York: HarperBusiness, 2001 yil.

Kollins, Jim va Morten Xansen. *Tanlov bo‘yicha ajoyib: Noaniqlik, Tartibsizlik va omad – nima uchun ba’zilar hech narsaga qaramay gullab-yashnamoqda*. Nyu-York: HarperBusiness, 2011 yil.

Kollins, Jim va Jerri Porras. *Mustahkam o‘rnatilgan: maqsadli tashkilotlarning muvaffaqiyatli odatlari*. Nyu-York: HarperBusiness, 2004.

Kovi, Stefan. *Yuqori samarali odamlarning 7 odati: Steven Kovining yakuniy vahiylari*. Nyu-York: KMS nashriyoti, 2011.

Kovi, Stefan. *Ishonch tezligi: hamma narsani o‘zgartiradigan yagona narsa*. Nyu-York: Erkin Matbuot, 2006.

Maksvell, Jon. *O‘zingizda yetakchini rivojlantirish*. Nashvill: Tomas Nelson, 2005.

Maksvell, Jon. *Jamoaviy ishning 17 aniq qoidalari: ularni qabul qiling va jamoangizga kuch bering*. Nyu-York: XarperKolins Yetakchiligi, 2001.

Maksvell, Jon. *Yetakchilikning rad etib bo‘lmaydigan 21 ta qonunlari: Ularga amal qiling va odamlar sizga ergashadilar*. Nashvill: Tomas Nelson, 1998.

Moler, Albert. *Yetakchilik uchun ishonch: Yetakchilikning 25ta qoidalari*. Blumington: Betani Uyi Nashriyoti, 2012.

Smit, Mark va Larri Lindsey. *Sizning dunyongizdagi yetakchilik o‘zgarishlari*. Marion: Uchburchak Nashriyoti, 2008.

**Onlayn Manbalar:**

[HowWeLead.org](http://HowWeLead.org) va [KenBlanchard.com](http://KenBlanchard.com) Ken Blanchardning manbalari bor veb-saytlar.

[YouTube.com](http://YouTube.com) bu yerda Ken Blanchard va Djon Maksvellning videomateriallari mavjud.

[JohnMaxwell.com](http://JohnMaxwell.com) siz bu yerda video manbalarni, shu jumladan bepul kundalik videoni topishingiz mumkin.

# TOPSHIRIQLARNI YOZISH UCHUN

**TALABANING ISMI** \_\_\_\_\_

Har bir topshiriq bajarilgandan so'ng ism sharifini yozib qo'ying. Umumjahon Cho'ponlar Sinfidan sertifikat olish uchun barcha topshiriqlar muvaffaqiyatli bajarilishi kerak.

DARS	TUSHUNCHA XULOSASI	SHAXSIY QO'LLASH	MUNDARIJADAN ES-LATMA	MUQADDAS BITIKDAN TOPSHIRIQLAR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Umumjahon Cho'ponlar Sinfini tugatganlik to'g'risidagi sertifikatni olish uchun arizani bizning [www.shepherdsglobal.org](http://www.shepherdsglobal.org) veb-sahifasida to'ldirish mumkin. Sertifikatlar UCS direktoridan o'z talabalari nomidan arizani to'ldiradigan o'qituvchilar va yordamchilarga elektron ravishda uzatiladi.



# MUQADDAS BITIKLAR KELTIRILGAN

**Ibtido 3,** 55

**Ibtido 39,** 140

**Ibtido 50,** 140

**Chiqish 32,** 55, 132

**Chiqish 33,** 131

**Yoshua 7,** 53

**Yoshua 24,** 61

**Hakamlar 6,** 123

**1 Shohlar 2,** 23, 25

**1 Shohlar 8,** 9

**1 Shohlar 11,** 37, 38

**1 Shohlar 12,** 77

**1 Shohlar 13-15,** 67

**1 Shohlar 14,** 70, 71

**1 Shohlar 15,** 70, 71

**1 Shohlar 16,** 75

**1 Shohlar 18,** 76

**1 Shohlar 19,** 32

**1 Shohlar 22,** 71, 76

**1 Shohlar 24,** 71

**1 Shohlar 25,** 76

**2 Shohlar 2,** 32

**2 Shohlar 15,** 94

**3 Shohlar 12,** 77, 82, 83

**3 Shohlar 19,** 32, 35

**4 Shohlar 2,** 32, 35, 36

**4 Shohlar 5,** 35, 44

**4 Shohlar 20,** 108

**2 Solnomalar 26,** 136

**Ezra 3,** 107

**Naximiyo 1,** 106, 164

**Naximiyo 2,** 106, 166

**Naximiyo 3,** 166

**Naximiyo 4,** 106

**Naximiyo 6,** 106, 167

**Zabur 74,** 35

**Zabur 89,** 154

**Hikmatlar 6,** 155

**Hikmatlar 10,** 155

**Hikmatlar 22,** 19

**Hikmatlar 25,** 143

**Ishayo 40,** 168

**Doniyor 1,** 49, 53

**Doniyor 2,** 35

**Doniyor 4,** 138

**Matto 6,** 152

**Matto 9,** 154

**Matto 10,** 153

**Matto 13,** 163

**Matto 18,** 165

**Matto 20,** 8, 41

**Matto 25,** 45, 151

**Matto 28,** 163

**Luqo 6,** 165

**Luqo 10,** 151

**Luqo 12,** 163

**Luqo 18,** 131

**Yuhanno 4,** 60, 131

**Yuhanno 9,** 154

**Yuhanno 12,** 47

**Yuhanno 13,** 40, 131

**Yuhanno 14,** 163

**Yuhanno 18,** 130

**Yuhanno 19,** 11

**Yuhanno 21,** 45, 153

**Havoriylar 1,** 163

**Havoriylar 6,** 13, 20

**Havoriylar 8,** 153

**Havoriylar 12,** 138

**Havoriylar 13,** 165

**Havoriylar 14,** 16

**Havoriylar 16,** 29

**Havoriylar 19,** 29

**Havoriylar 20,** 155

**Rimliklar 12,** 15, 159

- 1 Korinfliklar 1**, 139  
**1 Korinfliklar 4**, 45, 153  
**1 Korinfliklar 8**, 33  
**1 Korinfliklar 9**, 66, 153, 155  
**1 Korinfliklar 12**, 6, 88, 90  
**1 Korinfliklar 13**, 47  
**1 Korinfliklar 14**, 15, 165
- 2 Korinfliklar 5**, 45
- Galatyaliklar 3**, 131
- Efesliklar 1**, 61  
**Efesliklar 3**, 61  
**Efesliklar 4**, 15, 30, 35, 61, 152  
**Efesliklar 5**, 155
- Filippiliklar 2**, 43  
**Filippiliklar 4**, 152
- Kolosaliklar 3**, 166  
**Kolosaliklar 4**, 155
- 1 Salonikaliklarga 2**, 155
- 1 Timotiy 3**, 13, 16, 20, 44  
**1 Timotiy 5**, 15, 61, 152, 155, 158
- 2 Timotiy 2**, 18, 29
- Titus 1**, 13, 15, 19
- Ibroniylar 11**, 131  
**Ibroniylar 13**, 15
- Yoqub 1**, 165  
**Yoqub 2**, 131  
**Yoqub 3**, 143  
**Yoqub 4**, 157
- 1 Butrus 5**, 42, 85, 153, 158
- 1 Yuhanno 4**, 165
- 3 Yuhanno 1**, 121
- Vahiy 2-3**, 139

# KO'RSATQICH

## #

**5-chi darajali yetakchi**, 75  
**5 darajali yetakchi**, 93  
**5 Darajali Yetakchi**, 46

## B

**Bag'ishlanganlik**, 79  
**Bag'ishlanish**, 123  
**Ballar**, 135  
**BALLAR**, 111  
**Boshqalarga imkon berish**, 29, 128  
**Boshqalarni rivojlantirish**, 94

## C

**Chaqiruv**, 35, 60  
**Chegaralar**, 75  
**Chirigan meva**, 92

## D

**Direktorlar kengashi**, 135  
**Do'stona munosabat**, 86, 143

## E

**Eng zaif bo'g'in**, 91

## F

**Fidoyilik**, 43  
**Fikrlash**, 12

## G

**Guruhni shakllantirish**, 101, 119

## H

**Hisobot berish**, 151  
 Javobgarlik, 11  
**Hokimiyat**, 8, 129

## I

**Ilhom**, 128  
**Inqiroz**, 34  
**Ishonch**, 21, 127  
**Ishonchlilik**, 34  
**Ishontirish**, 27, 148  
**Ishtiyiq**, 119  
**Istak**, 113

## J

**Javobgarlik**, 11, 36, 45, 135, 138

## K

**Kamtarlik**, 42, 44  
**Kiyinish**, 158

## L

**Lavozimda ko'tarilish**, 31  
**Lavozimga tayinlash**, 95, 128

## M

**Madaniy zabt etish**, 132  
**Mahsuldorlik**, 9  
**Maqsad**, 12, 36, 128  
**Maqsadlar**, 102, 113, 122, 132  
**Maqsadli**, 155  
**Masofa**, 130  
**Mas'uliyat**, 65  
**Muammo chiqaruvchi**, 92  
**Mukofotlar**, 132  
**Munosabatlar**, 38, 136, 157  
**Muvaffaqiyat**, 25, 52, 104, 122, 138

## O

**Obro**, 19, 92

### Odamlar

Adolf Gitler, 27  
 Albert Eynshteyn, 92, 149  
 Albert Mohler, 45  
 Anni Koghill, 154  
 Aristotel, 44  
 Avraam Linkoln, 52, 157  
 Avram Linkoln, 54  
 Buyuk Hirod, 118  
 Djohn Uesli, 60  
 Djon Maksvel, 25  
 Djon Maksvell, 54, 89, 94, 119, 121, 122, 170  
 Djon Xrizostom, 31  
 Endryu Karnegi, 89  
 Fill Xodj, 169  
 Fill Xodjes, 112  
 Florens Naytingeyl, 118  
 Genri Ford, 119  
 haqiqiy, 112  
 Iskandar Zulqarnayn, 69  
 James Kesh Penni, 72  
 Jerri Porras, 169  
 Jeyms Kesh Penni, 100  
 J. Gudson Teylor, 98  
 J. Hadson Teylor, 153  
 Jim Kollins, 46, 47  
 John Maksvell, 59  
 Ken Blanchard, 170  
 Konfutsiy, 127  
 Kovi, Stefan, 169  
 Larri Lindsey, 169  
 Mahatma Gandi, 43, 52, 53  
 Margaret Tetcher, 81  
 Mark Miller, 169  
 Martin Lyuter, 54  
 Mohler, Albert, 169  
 Morten Xanson, 169  
 Robert Grinlif, 42, 56  
 Ronald Reygan, 9, 141  
 Roy Disney, 59  
 Sem Uolton, 33, 137  
 Smit, Mark, 169  
 Stiven M. R. Kovi, 84

Stiv Jobs, 108  
 Tomas Akvinas, 111  
 Tomas Edison, 28  
 Uilyam Kerri, 166, 168  
 Uilyam Uilberfors, 35  
 Uinston Cherchill, 27, 52  
 Uinston Cherchill, 65, 109  
 Vilfredo Pareto, 61  
 Vudro Vilson, 89

**O'rgatish**, 39

**Orzular**, 102, 109, 120

## P

**Pareto qoidasi**, 61

**Pareto Qoidasi**, 122

**Pullar**, 57

## Q

**Qurbonlik**, 65

**QURBONLIK**, 167

## R

**Rejalashtirish**, 166

**Rostgo'y**, 38

**Rostgo'ylik**, 53, 152

## S

**Savollar**, 84, 124, 166

**Shoshilinchlik va Muhimlik**, 62

**So'zlar**, 27, 84, 141

## T

**Ta'lim dasturi**, 86

**Ta'lim imkoniyatlari**, 121

**Tanqid**, 140

**Tasdiqlash**, 138

**Ta'sir o'tkazish**, 7, 76

**to'g'rilik**, 29

**Topshirish**, 64

**Tushunish**, 109

**Tuzatis**, 140

## U

**Usullarni rejalashtirish**, 103

## Y

**Yetakchilarni tanlash**, 16

**Yetakchilik iqtidori**, 121

**Yetakchilik lavozimi**, 129

**YETAKCHILIK LAVOZIMI**, 8

**Yetakchilik lavozimini  
qoldirish**, 73

**Yetakchining fe'l-atvori**, 8, 119

**Yurak**, 47, 80

# UMUMJAHON CHO‘PONLAR SINFI KURS TAVSIFLARI

## TA‘LIMOT ASOSLARI BO‘YICHA KURSLAR

### Masihiylik e‘tiqodi

Bu - Muqaddas Kitob, Xudo, inson, gunoh, Masih, najot, Muqaddas Ruh, Jamoat va oxirgi narsalar haqidagi masihiylik ta‘limotlarini tasvirlaydigan tizimli ilohiyot kursidir.

### Rimliklarga

Ushbu kurs jamoatda munozarali bo‘lgan bir nechta masalalarni muhokama qilib, Rimliklarga maktubda tushuntirilganidek najot va xizmatlar ilohiyotini o‘rgatadi.

### Esxatologiya

Bu kurs bashoratli Kitobning boshqa bo‘limlari bilan birga Doniyor va Vahiy kitoblarini o‘rganadi va Masihning qaytishi, yakuniy hukm va Xudoning abadiy Shohligi kabi muhim ta‘limotlarga urg‘u beradi.

### Muqaddas hayot haqidagi ta‘limot va amaliyot

Ushbu kursda Xudo masihiydan kutgan va unga yordam beradigan muqaddas hayotning Kalom bo‘yicha tavsifi berilgan.

### Jamoatning ta‘limoti va amaliyoti

Ushbu kurs Xudoning jamoat va jamoatga a‘zolik, suvga cho‘mish, birlik, ushr va ruhiy yetakchilik kabi Kalom mavzulariga mo‘ljallangan maqsadi va rejasini tushuntiradi.

## MUQADDAS KITOBNI O‘RGANISH KURSLARI

### Eski Ahdni o‘rganish

Ushbu kurs Eski Ahddagi 39ta kitobning muhim mazmuni va ta‘limotlarini o‘rgatadi.

## **Yangi Ahdni o'rganish**

Ushbu kurs Yangi Ahddagi 27 ta kitobning asosiy mazmuni va ta'limotlarini o'rgatadi.

## **Muqaddas Kitobni talqin qilish qoidalari**

Ushbu kurs hayotimizni va Xudo bilan bo'lgan munosabatlarimizni boshqarish uchun Muqaddas Kitobni to'g'ri talqin qilish qoidalarini va usullarini o'rgatadi.

## **XUSHXABAR AYTISH VA SHOGIRDLIK KURSLARI**

### **Apologetikaga kirish**

Ushbu kurs masihiylik dunyoqarashining ilmiy, tarixiy va falsafiy asoslarini o'rgatadi va masihiylik e'tiqodining sabablari va haqiqat qanday mos kelishini ko'rsatadi.

### **Jahon dinlari va kultlari**

Ushbu kurs xushxabarga ishongan imonliga o'n sakkizta diniy guruh ta'limotlarini tushunishga va ularga nisbatan to'g'ri javobga ega bo'lishga imkon beradi.

### **Muqaddas Kitobga asoslangan xushxabar aytish va shogirdlik**

Bu kursda xushxabar aytish usullarini asosi hisoblangan Muqaddas Kitob tamoyillari taqdim etilgan. Kurs xushxabar aytish shakllarini tasvirlaydi va yangi imonga kelganlarni o'stirishda foydalanish uchun saboq beradi.

### **Ruhiy shakllanish**

Ushbu kursda talabalar Isoning munosabatiga ega bo'lishni, Iso Otasi bilan qanday munosabatda bo'lgan bo'lsa, shunday Xudoga munosabatda bo'lishni, Iso kabi o'zimizni kamtarin tutishni, Isoning ruhiy va shaxsiy intizomlarini amalda qo'llashni, Iso kabi azob-uqubatlarga dosh berishni va Iso tomonidan tashkil etilgan masihiy jamoatda ishtirok etishni o'rganadilar.

### **Masihiylikning amaliy hayoti**

Ushbu kurs Muqaddas Kitob tamoyillarini puldan foydalanishda, munosabatlar, atrof-muhitga, hukumatga bo'lgan munosabatlar, inson huquqlari va amaliy hayotning boshqa sohalarida qo'llaydi.

### **Masihiylikda nikoh va oila**

Bu kurs insonning hayot bosqichlari orqali rivojlanishiga masihiylik nuqtai nazarini beradi va oilaviy rollar va munosabatlarga Muqaddas Kitob tamoyillarini qo'llaydi.

## MASIHIY YETAKCHILIK KURSLARI

### Yetakchilik xizmati

Ushbu kurs masihiylik fe'l-atvoriga urg'u beradi, shu bilan birga yetakchilarga qadriyatlarni o'rnatish, istaklarni aniqlash, orzular bilan bo'lishish, maqsadlar qo'yish, usullarni rejalashtirish, amaliy harakat qilish va muvaffaqiyatga erishish jarayoni orqali tashkilotlarda yetakchilik qilishni o'rgatadi.

### Isoning hayoti va xizmati

Ushbu kurs 21-asrda xizmat va yetakchilik uchun namuna sifatida Isoning hayotini o'rganadi.

### Muloqot qoidalari

Ushbu kurs muloqot ilohiyotini, samarali gapirish usullarini va Kalom bo'yicha va'zlarni tayyorlash va taqdim etish usullarini o'rgatadi.

### Masihiylik hamdu sanolari

Ushbu kurs hamdu sanolar imonlilar hayotidagi barcha jabhalarga qanday ta'sir qilishini tushuntiradi va alohida yoki jamoat bilan hamdu sano jarayonlarida yo'naltirishi kerak bo'lgan qoidalarni beradi.

## JAMOAT TARIXI KURSLARI

### Jamoat tarixini o'rganish 1

Ushbu kurs jamoat o'z vazifasini qanday bajarganini va ilk jamoatdan Reformatsiyagacha bo'lgan davrda muhim ta'limotni qanday himoya qilganini tasvirlaydi.

### Jamoat tarixini o'rganish 2

Ushbu kurs Reformatsiyadan to hozirgi davrgacha bo'lgan davrda jamoat qanday kengayib, qanday qiyinchiliklarga duch kelganini tasvirlaydi.