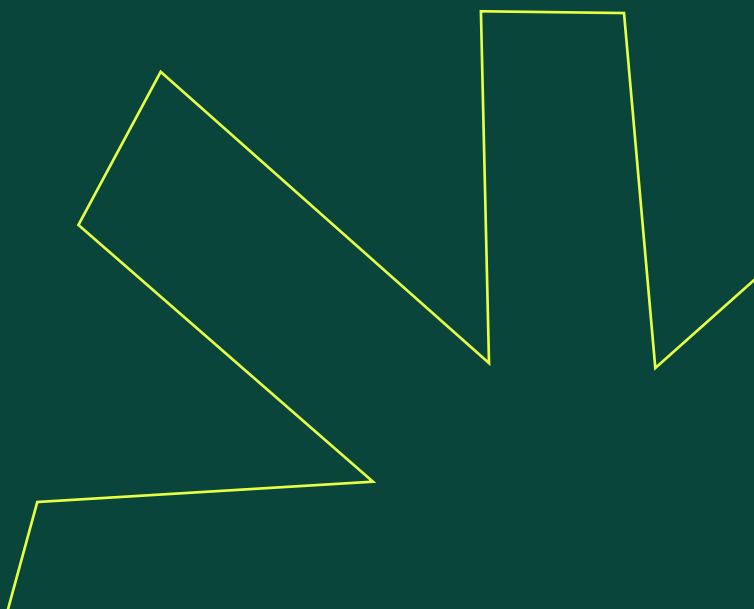


Джейсон Лейн

# Керуйте з ясністю

Як створити ясність для своєї  
команди, яка забезпечить віддачу



## Про автора

Джейсон Лейн – міжнародний директор громадської організації «Інновіста». Інновіста була заснована у 2000-му році, щоб допомагати християнським лідерам та їх командам змінювати свої спільноти надією, яку нам дав Ісус. Джейсон має ступінь MDiv з Богослів'я та Лідерства, який здобув у Семінарії Бетел, попередньо закінчивши університет Бата за спеціальністю «Бізнес-менеджмент». Разом із дружиною, донькою та собакою живе в Оксфорді, Англія.

Авторське право © 2017 Innovista International  
Усі права застережені. Цю книгу або будь-яку її частину заборонено відтворювати чи використовувати будь-яким чином без письмового дозволу видавця, за винятком коротких цитат.

Видано у Великій Британії

Перше видання, 2017 рік



Meridian House, Sandy Lane West,  
Littlemore, Oxford, OX4 6LB, UK

T. +44 (0)1865 788350  
W. [www.innovista.org](http://www.innovista.org)  
E. [hello@innovista.org](mailto:hello@innovista.org)

Innovista International is registered in  
England and Wales as a charity no. 1108679  
and a company limited by guarantee no.  
5371169

# Зміст

Вступ: Невисловлена правда _____	4
1. Внести ясність щодо: мети _____	12
2. Внести ясність щодо: бачення _____	26
3. Внести ясність щодо: цінностей _____	38
4. Внести ясність щодо: поточних реалій _____	45
Післямова: очевидна різниця _____	56

# **Вступ: Невисловлена правда**

## Невисловлена правда

Робота команд – найбільше розчарування лідерів.

Обіцяють багато, а дають мало. І багато хто так думає. Ми просто не кажемо цього вголос. Точно не у такій формі.



«Здається, я не можу домогтися, щоб моя команда працювала так, як треба».

«Ми не рухаємося вперед. Завжди є хтось, хто хоче піти в іншому напрямку».

«Деякі члени команди не віддані служінню. Я не знаю, в чому проблема».

«Я розчарований. У нас тут ціла громада, якій хотілося б розповісти про Ісуса, а ми не можемо зрушити з місця. Іноді я сумніваюся, чи вдасться нам коли-небудь щось посправжньому змінити на краще».

Я чув такі коментарі сотні разів.

І я добре знаю, що відчують ці лідери. Знаю, як це – працювати важко і бачити, що команда не згуртована. Знаю, як це – бути розчарованим явною нестачею відданості. Знаю, як це – не розуміти навіть, з чого починати розв'язання цих проблем. Знаю, як це – бачити, як мрія бути причиною змін зникає за обрієм.

Можливо, ви теж знаєте.

Проблема розчарованих лідерів і розчарованих команд є скрізь. Але є хороша новина: її можна вирішити.

## **Стати лідером, за яким хочуть слідувати**

З моменту свого заснування у 2000 році Інновіста провела навчання й надала підтримку тисячам лідерів в Європі, Україні, Центральній Азії, Великобританії та Ірландії, щоб допомогти їм надією, яку нам дав Ісус.

Проте не всі лідери однакові. Є ті, за ким люблять слідувати інші. Вони створюють умови для відданості й руху вперед, навіть у дуже складних обставинах. Інші – не такі.

Що ж робить лідера таким, за яким хочуть іти інші? У чому різниця між тими, хто спонукає до відданості справі, і тими, хто цього не робить?

Відповідь: Ясність.

**Завдання  
лідера –  
створити  
ясність.**

Лідери, за якими хочеться слідувати, створюють ясність для своєї команди. А ясність, зі свого боку, викликає відданість команди.

Завдання лідера полягає у тому, щоб створювати ясність. Ця електронна книжка покаже вам, як саме.

## Чому ясність важлива

Створити ясність – це як залити в мотор оливу. Вона дає деталям змогу працювати злагоджено, навіть на високій швидкості. Ясність – це різниця між генеруванням енергії та вибухом.

Ясність – це  
різниця між  
генеруван-  
ням енергії  
та вибухом

Якщо копнути глибше, то брак ясності – корінь багатьох проблем лідерства. Але коли лідери створять ясність у кількох критично важливих сферах, багато з цих проблем щезають.

Ясність приходить не тому, що члени команди мають схожі риси характеру чи тому, що команда щаслива або «благословенна».

Команди мають ясність тому, що її створюють лідери.

Недавно я летів у Молдову і збирався кілька годин попрацювати в тиші. Після зльоту я увімкнув електронну карту на сидінні переді мною. Побачивши, що ми летимо в напрямку місця призначення, я взявся до роботи. Трохи згодом я помітив, що літак різко розвернувся.

Я глянув на карту і побачив, що білий літак на екрані тепер спрямований у протилежному напрямку і швидко віддаляється від місця призначення.

Я спостерігав, очікуючи, що літак повернеться назад, але натомість відстань до місця призначення тільки збільшувалась. Наступні двадцять хвилин я не міг зосередитись на роботі.

Замість того я намагався зрозуміти, що бачу на екрані. Чому ми летіли не туди? Де був екіпаж? І чому не було пояснень від капітана? Нарешті прийшло пояснення, що попереду був шторм, який ми облетіли, і я зміг розслабитися й вернутися до своєї роботи.

## **Заповнити вакуум ясності**

Замішання – це те, що виникає, коли немає ясності. Замішання викликає в нас дискомфорт, і ми можемо справлятися з ним лише до пори до часу.

Якщо команда нічого не робитиме із замішанням, воно перетворюватиметься на розчарування або нудьгу. Зрештою, це призводить до відходу від справи.

Різні люди реагують на замішання по-різному.

Чи можете ви впізнати себе або члена своєї команди в одній з цих поширених реакцій?

## **а. Розпитування**

Розпитування – це вербальний еквівалент читання мапи. Ми ставимо запитання, щоб зрозуміти, куди нам іти, чому саме туди і як це зробити.

Повторні запитання – часто ознака того, що маршрут досі незрозумілий.

## **б. Спроби щось зробити**

Коли ми заплуталися, робити хоч щось – це намагання зрушити з місця. Імовірно, ви чули, як хтось казав: «Краще робити щось, ніж нічого».

Діяти – це практична спроба знайти вихід із ситуації, що склалася.

## **с. Розчарування та нудьга**

Коли замішання триває і ми не бачимо виходу, зазвичай настає розчарування та нудьга.

## **д. Відхід**

Коли нам здається, що надії на прояснення ситуації немає, ми залишаємо команду. Навіть найвідданіші люди врешті-решт підуть з команди, яка страждає від хронічного замішання.

Підуть хоча б емоційно, якщо не фізично.

Якщо лідери не розуміють, що такі реакції – це бланання про ясність, то можуть зробити ще

**Замішання –  
це те, що  
виникає, коли  
немає ясності**

гірше. Ми можемо зреагувати тим, що будемо тиснути на газ сильніше, кричати голосніше чи звинувачувати невідданих. Або, прагнучи взяти ситуацію під контроль, замінити лідерство, яке надихає і створює ясність, на мікроменеджмент, що виснажує енергію і вбиває відданість.

## **Лідерство простіше, ніж ви думаєте**

Щоб ваша команда досягла успіху, вам не обов'язково прояснити все. Але ви повинні створити ясність щодо таких речей:

**МЕТА**

**БАЧЕННЯ**

**ЦІННОСТІ**

**ПОТОЧНІ  
РЕАЛІЇ**

Створивши ясність у цих чотирьох сферах, ви забезпечите відданість, яка характеризує команди, що досягають успіху.

Ось як це зробити.



# 1. Внести ясність щодо: мети

Мета описує те, заради чого існує ваша команда. Це – ваша справа.

Чи можете ви назвати свою мету? Упевнено? Недвозначно?

Інновіста існує для того, щоб допомагати християнським лідерам та їхнім командам змінювати свої громади надією, яку дав нам Ісус. Це наша мета.

А яка ваша?

Тому що мета – це те, заради чого існує ваша команда, це причина для всього іншого. Вся ваша діяльність повинна служити меті.

Рішення треба ухвалювати з певною метою. Пріоритети встановлювати відповідно до мети.

Коли ви описуєте основну причину всього, що робите, ви описуєте свою мету.

Сьогодні вранці я відвідав місцеву школу. Працівники школи виконують колосальний обсяг робіт. Прибиральники, секретарі, вчителі, адміністратори, бухгалтери, лаборанти, кухарі, медсестри, водії, ІТ-спеціалісти, консультанти – усі вони роблять свій внесок у досягнення мети школи: забезпечити учням добру освіту, яка дасть їм більше шансів у житті.

## Мета дає відповіді

Мета об'єднує команду, бо кожен знає, у що вкладає зусилля.

Коли люди зосереджені та згуртовані, вони рухаються вперед.

Чітка мета полегшує ухвалення рішень та розв'язання проблем, таких як:

**Запитання:** Чи варто нам починати таке нове служіння?

**Відповідь:** Чи допоможе воно досягти нашої мети?

**Запитання:** Коли ресурси обмежені, яку саме ідею брати на реалізацію?

**Відповідь:** Ідею, яка зробить найкращий внесок у досягнення нашої мети.

**Запитання:** Яких людей ми хочемо бачити в команді?

**Відповідь:** Людей, які захоплені нашою метою..

**Запитання:** На що витратити гроші?

**Відповідь:** На те, що найбільше сприяє досягненню мети

Один з моїх колег в Україні нещодавно допомагав пастору, який був глибоко розчарований. Церква не бачила, щоб нові люди відкривали для себе радість життя з Богом. Пастор пояснив проблему:

«У нас просто немає ресурсів на євангелізацію».

Мій колега запитав, на що витрачаються кошти.

Найдорожчою статтею бюджету була їжа для репетицій хору. Хор збирався кілька разів на тиждень і складався з більшої частини церкви. Вони проїдали бюджет.

Чітка мета  
полегшує  
ухвалення  
рішень та  
розв'язання  
проблем

Спиралючись на заявлену церквою мету, колега поставив очевидне запитання:

«Скільком новим людям хор допоміг відкрити для себе життя з Богом?»

«Жодній людині», – прозвучала відповідь, – «хор існує не для цього».

Проблема була не у відсутності ресурсів.  
Проблема полягала в тому, що хор не сприяв досягненню мети церкви.

Коли пастор застосував тест на відповідність меті, стало зрозуміло, що потрібні зміни.

## Мета стимулює зміни

Чітка мета – чудовий помічник в орієнтуванні у змінах.

По-перше, вона дає причину для змін. Якщо якась діяльність чи служіння не сприяють досягненню вашої мети, їх треба змінити або припинити.

По-друге, мета – це якір у змінах. Процес змін часто буває складним, бо він дуже емоційний. Мета ж дає об'єктивність, яка може утримати зміни на правильному шляху. Цей український пастор зміг вернутися до мети церкви й показати, чому зміни потрібні. Він також зміг пояснити, що ці зміни не були викликані емоціями, егоїзмом, традицією чи тим, що він тут «головний».

По-третє, мета дозволяє нам оцінити зміни. Чи привели зміни до більш цілеспрямованої діяльності? Якщо так, то яким чином? Якщо ні, то які ще зміни потрібні?

Чітка мета –  
чудовий  
помічник в  
орієнтуванні  
у змінах

## Проблема з Великим дорученням

Часом лідери церков чи служінь кажуть: «Нам не потрібна мета, бо вона вже є в Біблії». Вони мають на увазі Велике доручення (Матвія 28:18-20). І вони кажуть правду. Ми його маємо, і воно велике. Настільки велике, що воно призначене для всесвітньої Церкви, на всі часи, аж до повернення Ісуса.

Ваш виклик полягає в тому, щоб пристосувати Велике доручення до особливостей вашої церкви у вашому місці й у ваш час.

Кожна церква повинна вирішити, яким має бути її внесок у виконання Великого доручення.

Одна церква в Україні, розчарована тим, що діяльності було багато, проте плоду мало, прийняла цей виклик.

Вони молилися, обговорювали і вивчали місцеву ситуацію. Їхню увагу привернула кількість сімей з малими дітьми, які живуть у районі навколо церкви. Тому вони вирішили зосередитися на них і окреслили свою мету наступним чином: зробити учнями ці молоді сім'ї в їхній частині міста.

Таке було їхнє застосування Великого доручення.

А яке ваше?

## Відвага зупинити

Після того як вони уточнили свою мету, стало очевидно, що потрібні зміни.

«Ми змінили недільні богослужіння так, щоб вони були привабливі для молодих сімей, – сказав пастор. – Ми багато працювали над дитячим служінням, щоб дітям хотілося приходити. Ми вирішили, що для них це має бути найкраща година в тижні. Ми виділили час на те, щоб дорослі будували взаємини між собою, не відвертаючи уваги на своїх дітей.

«І це означало, що нам також довелося дещо зупинити. Я попросив одного чоловіка перестати проповідувати, бо він не знаходив зв'язку з тими, кого ми намагалися досягти. Я сказав: «Дякую, а тепер час сісти на лавку слухача».

Церква звернулася до місцевої школи й запитала про їхні потреби. Коли в школі розповіли про проблеми, з якими вони стикаються, церква запропонувала послужити на благо громади. Школа була дуже здивована й погодилась.

Зосередившись, церква побачила конкретні можливості для місії, яких раніше не помічала. Вона почала гуртуватися і зростати.

## Формулювати мету не можна?

Деяких керівників церков і неприбуткових організацій турбує формулювання мети. Вони вважають, що це занадто “корпоративно”.

Це правда, що формулювання мети виникло у світі бізнесу. Правда і те, що церква іноді може багато чого навчитися від бізнесу.

Суть формулювання мети одним реченням не в корпоративності, а в зрозумілості.

Що зрозуміле, те корисне.

Тому, якщо ви не маєте чогось подібного, то розробіть.

## **До практики: як чітко окреслити свою мету**

Ось кілька інструментів, що допоможуть вам і вашій команді прояснити свою мету. Використовуйте їх в оптимальній для вас комбінації.

## **Два запитання, які допоможуть вам прояснити мету**

Дайте відповідь на таке запитання:

### **1. Для чого існує наша церква/служіння?**

Сформулюйте відповідь одним реченням, бо люди не запам'ятовують списки. Відповідь має бути не дуже коротка, щоб охопити широкий спектр діяльності церкви, і досить конкретна, щоб описати зміни, які вона зроби́ть. Нижче наведено процедуру, яка допоможе вам висловити мету в одному реченні.

- a. Складіть список заходів, які відбуваються в церкві чи служінні.
- b. До кожного з них поставте запитання «Чому ми це робимо?».
- c. Візьміть свою відповідь для пункту b і знову запитайте «чому?».
- d. Запитуйте «чому?», поки не дійдете до однієї зміни, яку хочете зробити.
- e. Запишіть те, що вийшло, одним реченням.

Ось кілька прикладів формулювання мети:

«Церква АБВ існує для того, щоб приводити людей в (нашому населеному пункті) до життєзміснних стосунків з Ісусом Христом та між собою».

«Мета церкви БВГ – допомогти людям у (нашому населеному пункті) зрозуміти, що найкраще життя – з Богом».

Для конкретного служіння в церкві, наприклад, молодіжного, просто застосуйте формулювання мети вашої церкви до цієї сфери, наприклад: «Молодіжне служіння церкви БВГ існує для того, щоб допомогти молодим людям у (нашому населеному пункті) відкрити для себе, що найкраще життя – з Богом».

Ось друге запитання, яке допоможе вам прояснити мету:

## 2. Який вигляд має Велике доручення в наш час і в нашому місці?

### Вивчіть свою ситуацію.

Дослідіть свою місцевість, щоб зрозуміти демографічні показники, тенденції та потреби. Якщо поблизу є інші церкви, подивіться, чим вони займаються. Подумайте, як ви можете доповнювати, а не конкурувати.

### Зверніть увагу на те, кого ви вже досягаєте.

Інколи церква пов'язана з певною групою людей через своє місцеперебування чи особливості культури.

Кожна церква повинна вирішити, яким має бути її внесок у Велике доручення

Мій друг нещодавно заклав нову церкву на півночі Англії. Команда швидко налагодила зв'язки з деякими студентами-іноземцями, і це, в поєднанні з їхньою гостинністю, спричинило те, що інші іноземці почали контактувати з ними. Вони зрозуміли, що це їхня сильна сторона, на якій треба зосередитись. Тому тепер вони цілеспрямовано розвивають мультикультурну церкву, яка

спеціалізується на служінні іноземцям, що приїхали в їхнє місто.

## **Чітко вкажіть, на чому має бути основний фокус.**

Це можна виразити по-різному, зокрема через:

Географічні аспекти – конкретне місце, громада або частина міста. Кожен з них матиме свій унікальний набір нагод і труднощів. Фокус підвищує ймовірність того, що ви зможете на них відповідно реагувати.

Демографічні аспекти – молодь, подружжя з малими дітьми, студенти, люди поважного віку, мігранти тощо. Назвіть групи, на яких ви можете сфокусуватися (а також чітко вкажіть, на яких не можете). Ідеться не про виключення когось, а про усвідомлення того, що ви, можливо, не зможете послужити всім – особливо на початковому етапі.

Життєві аспекти – можливо, ваша церква може розвинути служіння для людей, що опинилися у важких обставинах, як-от розлучення, інвалідність чи смерть близької людини. Такі служіння часто виникають як наслідок пережитого досвіду членів церкви, які проявляють бажання служити іншим у подібних ситуаціях.

Більшість лідерів відчувають величезне полегшення, коли визначають фокус для церкви чи служіння. Більшість також погоджуються, що їм було важко визнати, що вони не можуть робити все.

## Пастки, яких треба уникати

Чим чіткіше буде окреслена ваша мета, тим ефективніше вона служитиме фільтром для нагод, ідей та рішень. Остерігайтеся трьох пасток, які можуть стати на шляху до встановлення чіткої мети для вашої церкви чи служіння.

### Мовна пастка

Тест на ясність мети полягає в тому, чи зрозуміла вона кожній людині – незалежно від того, з вашої церкви вона чи ні.

Використовуйте повсякденну мову. Наприклад, краще сказати «послідовники», а не «учні».

Постарайтеся, щоб ваша мета звучала зрозуміло.

Ви будете знати, що все так, як треба, коли ключові люди почують вас і скажуть: «Це воно».

Після цього можете зробити мову багатшою, але змінюйте її лише таким чином, щоб це не впливало на зрозумілість.

### Теологічна пастка

Формулювання мети – це не віровизнання. І те, і те важливе, тому розділяйте їх. Яке з цих двох формулювань мети зрозуміліше?

Чим чіткіше буде окреслена ваша мета, тим ефективніше вона служитиме фільтром для нагод, ідей та рішень

«Церква АБВ існує для того, щоб принести славу Богові в результаті Його суверенної роботи, щоб відкуплені (виправдані) були освячені (словом і духом) і одного дня були прославлені й отримали свою вічну винагороду...»

чи

«Церква АБВ існує для того, щоб привести людей до життєзміennих стосунків з Ісусом Христом...»?

Формулювання мети повинно спиратися на ваше віровизнання, але бути окремим від нього і залишатися зрозумілим.

### **Пастка натхнення**

Оскільки формулювання мети прості, вам може здаватися, що вони з'являються в одну мить у спалаху натхнення.

Простота вимагає часу. Процес буде складний і виснажливий. Ви будете сумніватися, чи варто докладати зусиль. Але якщо ви не зупинитесь, то будете задоволені.

Остерігайтеся цих пасток, коли прояснюєте бачення та цінності.

Про бачення ми й поговоримо далі.

**2.Внести  
ясність  
щодо:  
бачення**



Бачення – це картина кращого майбутнього, яка тягне людей вперед.

Якщо мета описує те, що ви робите, то бачення описує те, до яких змін це може привести.

Бачення надихає на постійні дії.

Щоб побачити, як змінюються життя окремих людей і цілої громади, потрібен час і самопожертва. Щоб вистояти в умовах перешкод і опору, нашим командам потрібно бачити майбутнє, заради якого вони працюють.

Теперішнє – більш реальне, ніж майбутнє. Отже, без бачення ми тільки будемо підтримувати теперішнє.

Саме тому більшу частину часу нічого не змінюється.



## Бачення починається в серці

Пророк Неємія описує своє бачення відбудови єрусалимського муру як те, «... що Бог мій дав до мого серця зробити для Єрусалиму» (Неємії 2:12).

Оскільки дане Богом бачення заволодіває вашим серцем, воно стає чимось, що ви повинні робити. Послухайте людей з баченням, і ви почуєте фрази на зразок: «Я мушу це зробити».

Одна молода жінка, з якою я познайомився, закінчила опис свого бачення допомоги

жертвам домашнього насильства у себе на батьківщині такими словами: «...це має статися. Це ж очевидно».

Якщо ви маєте бачення, то воно очевидне. Ви бачите його настільки чітко, що здається, наче й інші повинні бачити його так само чітко.

Та вони не бачать. І через те, що вони його ще не бачать, вони не можуть присвятити себе йому.

Щоб інші могли долучитися, ви повинні прояснити своє бачення для них.

## До практики: як чітко окреслити своє бачення

### Дві вправи, які допоможуть вам прояснити своє бачення

#### 1. Малюнок

Намалюйте проблему, яку треба вирішити, і опишіть її кількома реченнями.

Потім намалюйте другий малюнок про те, яким буде життя після вирішення проблеми.

Я робив цю вправу з групою лідерів під час однієї з моїх подорожей по Європі. Один з них намалював простими рисками чоловіка та жінку, які дивилися в протилежні сторони, а між ними стіну. На стіні сиділа дитина і плакала.

Ось як була описана проблема:

«Дорослі не здатні ефективно комунікувати і перебувають у хронічному конфлікті. Діти страждають під перехресним вогнем батьківських сварок. Стрес та біль у кожного. Допомоги немає, а тому сім'ї розпадаються». Цей лідер хотів розв'язати проблему розпаду сімей.

Другий його малюнок – життя з вирішеною проблемою – мав зовсім інший вигляд.

Цього разу на малюнку були зображені рисками чоловік та жінка, які стояли обличчям одне до одного, тримаючись за руки. Стіни не було. Між ними сиділа усміхнена дитина, сховавшись під їхніми поєднаними руками.

В описі зазначалося:

«Сімейне життя краще, бо дорослі вміють комунікувати й вирішувати конфлікти. Діти в сім'ї почувуються захищеними. Тут менше болю й більше спокою. Сім'ї з часом стають міцнішими, і наступне покоління має здорову модель для наслідування».

Тепер у вас є основа для того, щоб сформулювати своє бачення одним реченням.

Почати роботу вам допоможе такий формат:

Наше бачення полягає в тому, щоб ми побачили [підсумуйте, які зміни відбудуться в майбутньому] у результаті [підсумуйте, як ви розв'яжете проблему] .

Ось що сказав мій друг:

«Ми хочемо побачити, як покоління місцевих сімей процвітає, оскільки батьки знають, як конструктивно розмовляти між собою».

Якщо ви розробляєте бачення для церкви або служіння, що вже існує, команда може виконати цю вправу разом. Окремі люди або малі групи можуть підготувати малюнки та підсумки. Потім кожна мала група ділиться тим, що вона створила.

Виділіть найбільш наснажливі та зрозумілі вислови і використайте їх для остаточного формулювання бачення.

Тут може допомогти використання чисел.

Щоб показати масштаб бачення (і оцінити прогрес), може бути дуже корисним додати відповідне число у сформульоване бачення. Наприклад, у наведеному вище прикладі «покоління» можна замінити на кількість сімей. Числа можуть створити ясність, зробивши бачення конкретнішим.

## **2. Молитва «Отче наш» і відповідь на неї**

З цією вправою мене познайомив Гленн Джордан, лідер новаторської місії в Північній Ірландії, який виступав на лідерському заході Інновісти. Він попросив нас подумати про місце, де ми служимо, і людей там, а потім відповісти на таке запитання: Який вигляд мала би ситуація, якби Царство Боже було повністю присутнє на тому місці і серед тих людей?

І відповідь буде не «Небеса».

Попрацюйте добре своєю увагою:

Якби Царство Боже було повністю присутнє, як би змінилося життя тих, кому ви служите? Як саме змінилося б це місце на краще? Подумайте про великі теми: стосунки, справедливість, відновлення, свободу.

Складіть список усіх змін, які можете собі уявити. Як саме ці зміни відбувалися б? Будьте конкретні.

У вас з'явиться багато ідей.

Тепер візьміть ці ідеї і знайдіть головні теми та найбільш наснажливі фрази. Використайте їх, щоб сформулювати своє бачення, протиставляючи поточні реалії тій картині відновлення та оновлення, яку ви собі уявили.

## **Пастки, яких треба уникати**

Формулюючи бачення так, щоб воно надихало вашу команду на працю заради кращого майбутнього, слід уникати таких двох пасток.

### **Пастка «пояснити все».**

Є спокуса все розтлумачити:

Теперішню ситуацію.

Яким ви бачите майбутнє.

Як дійти звідси туди.

Та спробуй розповісти про все, і в підсумку не донесеш нічого. Все – це довго, розпливчато, і воно швидко забувається. Чітко – це стисло, конкретно, і воно запам'ятовується.

Пам'ятайте, що ви малюєте малюнок, а не складаєте план.

### **Пастка комітетів**

Комітети не можуть створювати бачення. Комітети працюють на основі консенсусу, а консенсус досягається через компроміс.

Потужне бачення – безкомпромісне. Однак це не означає, що бачення – це одиночне сходження. Краще, коли є ще кілька людей, які можуть сходити разом з вами.

Один церковний лідер описав, як він вибрався з пастки комітетів: «Ми застрягли на нескінченних зборах з нескінченними дискусіями. Ми постійно плуталися й губилися в деталях. Тільки-но я перестав намагатися залучити всіх до процесу, ми досягли прогресу. Всі зітхнули з полегшенням».

## **Ви зрозумієте, коли це буде те, що треба**

Ви знатимете, коли у вас з'явиться бачення, яке надихатиме вашу команду, тому що вони побачать його і скажуть: «Рушаймо, прямо зараз».

Це тому, що бачення створює нагальність. А нагальність породжує дію. Ви можете відчутти бачення ще до того, як почуєте його. Бути в церкві чи служінні, які кудись прямують, дуже захопливо.

## **Перемогти ворогів бачення**

Як тільки бачення прояснилося, його треба захищати.

Для вас почалась битва. Є вороги, які хочуть украсти ваше бачення. Ось деякі з них. Подивіться, чи ви їх знаєте:

**Традиція:** «Ми завжди робили так».

**Зручність:** «Мені подобається так, як є».

**Легкість:** «Це буде важко зробити».

**Витрати:** «Це буде дуже дорого».

Ворогів бачення перемагає комунікація. Оскільки ці вороги сильні й зазвичай поруч, нам потрібно багато комунікувати. Набагато частіше, ніж ми думаємо.

Пам'ятайте, оскільки бачення є у вашому серці, ви «бачите» його чітко. Ваше завдання – донести його до інших так, щоб вони теж його чітко бачили. Цього не досягти одноразовою презентацією. Це робиться за допомогою регулярної, різноманітної та креативної комунікації.

## Як донести своє бачення

### Своїм життям

Те, що ви робите, буде помічене і взяте до уваги. Якщо хочете, щоб ваша церква досягала нових людей, ви самі повинні брати в цьому участь. Ваш приклад або додає авторитету вашим словам, або навпаки, знецінює їх.

### Своїми словами

Нехай люди знають, що ви живете з певною метою та інвестуєте у своє бачення. Розповідайте свої історії, діліться досвідом. Особливо про труднощі. Ви заохотите інших продовжувати рухатись не зупиняючись перед ними.

Бачення – це як дати води тому, хто має спрагу

## **За допомогою проблеми**

Ваше бачення майбутнього переконливе тому, що воно контрастує з поточною проблемою. Підкресліть цей контраст, описавши спочатку проблему, – особливо її вплив на людей – перед тим як описувати майбутнє, яке ви бачите.

## **За допомогою прогресу**

Коли я заснував Інновісту, багато людей казали мені, що я здурів. Один чоловік крикнув мені в обличчя: «Ти помиляєшся. Не треба цим займатися».

В інших випадках ця думка була одягнена в «духовну» мову: «А ви впевнені, що саме цього від вас хоче Бог...?».

Так чи інакше, думка була зрозуміла. Я чув її на початку не раз.

Але в міру того як формувалася команда і проходили навчання перші лідери, коментарів про те, що я втратив розум, ставало все менше. Прогрес, навіть невеликий, давав іншим упевненість: ми на правильному шляху, і, що найважливіше, до справи залучений Бог.

Отже, підкреслюйте прогрес на своєму шляху. Особливо на початку, коли ще небагато зроблено для реалізації повного бачення. Розкажіть історію про Боже забезпечення, про змістовну розмову чи подолані труднощі. А найкраще розповідайте історії про людей, які змінилися через ваше служіння. Таких історій ніколи не буде занадто багато.

Нам усім потрібне бачення. Це як дати води спрагненому.

Недавно я відвідав церкву, яка роками не мала бачення. Її розмір дозволяв приховувати симптоми, але всередині вона була хвора, і ставало дедалі гірше. Приводом для мого візиту стало те, що новопризначений пастор уперше говорив про бачення майбутнього церкви.

Коли він почав описувати потреби місцевої громади, люди сіли на свої місця. Вони стали ще уважніше слухати, коли він описував, як церква може відгукнутися на ці потреби і як це може змінити ситуацію на краще.

Коли він закінчив говорити, церква зааплодувала (а це не та церква, де зазвичай плескають наприкінці зібрання).

Бачення приносить полегшення і дає надію. Ваш обов'язок як лідера — створити його і донести до людей.

# **3. Внести ясність щодо: цінностей**



Цінності – це  
переконання, які  
проявляються в  
поведінці.

Ми розуміємо, що  
саме цінують люди,  
дивлячись на їхні дії.

Те саме можна сказати  
і про команди.

Цінності формують  
культуру.

Культура – це «те, як тут  
усе робиться».

Кожна церква та організація має свою культуру, незалежно від того, усвідомлюють вони це чи ні. Культура – це те, що робить вашу церкву унікальною. Саме тому дві церкви можуть мати те саме віровчення, але почуватися в них ви будете зовсім по-різному.

Цінності – життєво важливі, бо вони або підтримують ваш напрямок, або зводять його нанівець. Ваша культура може з'їсти вашу мету й бачення на сніданок.

Ось поширений приклад:

*Після періоду самоаналізу керівництво церкви визначилося зі своєю метою та баченням. Церква була натхнена майбутнім, з'явилися також ранні обнадійливі сигнали. Всі були разом.*

*Керівництво попросило кожне служіння церкви розробити плани, які б відповідали новій меті та баченню. Команди з радістю відгукнулися на цю пропозицію. Було багато ідей. Енергія та зацікавленість були на високому рівні.*

*Іноді під час обговорення ідей звучали гострі слова, які зачіпали чийсь почуття. Коли таке траплялося, як правило, команда ігнорувала це й рухалася далі. Людина, яка почувалася ображеною чи розчарованою, мала «проковтнути це». І хоч на той час ніхто цього не розумів, такий сценарій повторювався по всій церкві.*

*Процес тривав, і невеликі на початку розбіжності ставали глибшими. Почуття загострювалися.*

*Деякі з ображених знаходили одне одного і обговорювали це. Під поверхнею наростав тиск.*

*Планування тривало. Так само тривали і незручні паузи та швидкі зміни теми, коли хтось говорив щось, що ображало іншого.*

*Напруга стала закрадатися в ці зустрічі.*

*А потім, після кількох місяців таких зустрічей, стався вибух. По всій церкві, у команді за командою, проривалися крізь тріщини недовіра, гнів і розчарування. Команди, які проігнорували попереджувальні знаки, тепер були охоплені конфліктом. Більшість із них перестали працювати. Деякі перестали збиратися.*

Для цієї церкви уникати конфліктів було нормою поведінки. Це була частина культури церкви. Ця культура вкрала їхнє майбутнє. Культура вбила їхнє бачення.

Ось чому важливо, щоб ваші цінності – і поведінка, яка з них випливає, – підтримували мету й бачення, які ви поставили перед собою.

Зрозумілі цінності дають змогу різним людям ефективно працювати разом.

Цінності створюють послідовність і злагодженість у команді, визначаючи спільні стандарти. Коли цінності та поведінка зрозумілі, вивільняється енергія і творчий потенціал. Волонтерам і штатним працівникам, які мають чітке уявлення про цінності, не доведеться попередньо все узгоджувати з вами. Навпаки, вони будуть вільні приймати рішення і проявляти ініціативу

згідно з цінностями. Так підвищується почуття причетності, розподіляється відповідальність і відходить у минуле виснажлива практика мікроменеджменту. Вся енергія може бути спрямована на місію.

**Цінності – це переконання, які проявляються в поведінці**

Цінності допомагають вам знаходити і утримувати потрібних людей.

Знайти людей не складно. Складно знайти правильних людей. Оскільки це важко, є спокуса знизити планку. Але не варто цього робити.

Натомість тримайте планку цінностей високо і просіть людей зробити стрибок. Це може зайняти більше часу, та коли ви знайдете потрібну людину, вона буде розвиватися, робити свій внесок і ще більше зміцнювати команду.

Одна відповідна людина – це краще, ніж п'ятеро невідповідних.

Попри ваші старання в підборі персоналу, до команди неминуче приєднаються люди, які не поділяють ваші цінності. Досвід невідповідності буде дискомфортний для всіх. Це хороший дискомфорт. Щойно ви помітили це, поясніть усе і заохотьте їх прийняти ваші цінності. Якщо вони не хочуть, порадьте їм піти.

## До практики: як чітко окреслити свої цінності

Як і з баченням та метою, прояснити свої цінності найкраще разом з іншими. У цьому вам допоможе наступна вправа.

Роздайте кожному члену команди ручку і стосик аркушів або клейких папірців.

### **A. Складіть список поведінкових проявів, які ви хочете бачити**

Кожен учасник складає список поведінкових проявів, які хотів би бачити у церкві/служінні, записуючи кожен прояв на окремому клаптику паперу. Поки що не вішайте папірці на стіну.

### **B. Опишіть ідеального члена команди**

Опишіть якості та дії, які вирізняють виняткового члена команди. Одна особа може перерахувати максимум шість принципів. Як і в пункті А, записуйте тільки по одному принципу на кожному клаптику паперу.

### **C. Вивісьте дані**

Кожен прикріплює свої папірці на стіну. Послідовність не важлива. Усі папірці має бути добре видно.

### **D. Посортуйте дані**

Поділіть папірці на 4-6 груп за відповідними поведінковими проявами та принципами.

Якщо є папірці, які не вписуються в ці групи, посуňte їх убік, але так, щоб їх було видно.

## **Е. Визначте базову цінність**

Тепер попросіть кожного описати цінність, яка, на їхню думку, лежить в основі кожної групи проявів поведінки. Яке переконання пов'язує і зумовлює кожну групу проявів поведінки?

Після обговорення у вас повинен вийти попередній список ваших цінностей і проявів поведінки, які їм відповідають.

Зробіть паузу.

Відпочиньте трохи від цього. Може годину, а може й цілий тиждень. Вернувшись, ви подивитесь на все свіжим поглядом.

## **Ф. Виберіть і сформулюйте цінності**

Перегляньте те, що ви отримали в пункті Е. Внесіть зміни, щоб чіткіше окреслити цінності. Вирішіть, як їх називати і як ви будете їх формулювати.

Тепер, сформулювавши 4-6 цінностей, перелічіть найважливіші прояви поведінки, які виражають кожну з них. Орієнтуйтеся на те, щоб до кожної цінності було по три прояви поведінки. Саме ці прояви роблять цінності реальними та дієвими. Це те, що ваша команда зобов'язується робити. Це «те, як ми тут працюємо».

# **4.Внести ясність щодо: ПОТОЧНИХ реалій**



Більшість команд та організацій – це суміш сильних і слабких сторін, проблем і прогресу. Я знаю, що моя – саме така. Є сильні сторони, що рухають справу вперед. А є проблеми, які треба вирішити. Мабуть, у вас так само.

Внести ясність з приводу цих проблем – єдиний спосіб їх вирішити. Але є велика спокуса дивитися в інший бік. Це спокуса, бо ми боїмося, що проблема виникла з нашої вини (можливо, так і є), і якщо ми привернемо до неї увагу, люди подумають, що лідер з нас кепський (можливо, так і буде). Тому ми цього не робимо і сподіваємося, що проблема зникне або принаймні залишиться непоміченою (точно не залишиться).

Насправді проблема переважно стає більшою, і тепер усі бачать слона в кімнаті. Тепер вони думають: «Як він сюди потрапив?» і «Чому він/ вона цього не бачить?». І тепер ви поганий лідер, бо ігноруєте проблему, яку решта бачить.

## **Озвучувати проблеми корисно**

Коли ви готові озвучити проблему й пояснити, чому це важливо, вам більше довірять.

Ті, хто йде за вами, не очікують від вас досконалості. Вони очікують, що ви будете чесними з ними.

Коли ми вдаємо, що проблеми немає, інші задаються питанням, чи на тій самій планеті ми живемо. Вони бачать або відчують, що щось не так. Тепер їм заважає і сама проблема, і ваша неспроможність її побачити. Коли ви її озвучуєте, це звільняє всім руки, щоб її розв'язати.

Я розумію: важко сказати, що в кімнаті є слон. Знаю це, бо свого часу проігнорував кількох. Але вони нікуди не зникають. Вони просто ростуть.

Буває важко про них сказати, бо ми швидко рухаємося: «Не маю часу розбиратися з цим тут і тепер».

Буває важко, коли ви втомлені: «Не маю сил на це». Робота зі слонами емоційно виснажлива. Але нездатність прогнати слона дорого коштує.

Недавно я працював з однією командою і обговорював, що йде добре, а що ні. У дискусії регулярно фігурували ті самі «проблемні люди». Так відбувалося раз за разом, але команда це ігнорувала.

«Хтось іще помітив, як це повторюється?» – запитав я. Рівень енергії в кімнаті впав, і всі стали дивитися собі під ноги.

Як виявилось, «важкими людьми» насправді була одна особа. Проблему з цією людиною обговорювали раніше не раз, але ніяк не могли дійти до якогось розв'язання. Тож проблема розросталася. Вона існувала так довго, що стала нормою. І вона висмоктувала сили з команди.

Боротися з нею було важко, але уникати її коштувало набагато дорожче. І це формувало їхню культуру.

Після зустрічі вони зібралися, щоб озвучити проблему і домовитися, що з цим робити.

Коли ми знову зібралися наступного дня, у кімнаті було набагато більше енергії. Команда була більше зосереджена на наступній частині роботи.

## **До практики: як чітко окреслити поточні реалії**

### **Запитання, які потрібно собі поставити**

Регулярно ставте собі та своїй команді такі запитання. Якщо ви відповідальні перед кимось, попросіть цю людину переглянути їх разом з вами.

#### **1. Чи веду я уявні розмови?**

Явною ознакою того, що у вашій кімнаті є слон, буде те, що ви уявляєте, як просите його піти геть. Якщо ви уявляєте, як рішуче з ним розмовляєте, то настав час зробити уявну розмову реальною.

#### **2. Що мене турбує в цю мить?**

Це особливо корисно, якщо ви дуже інтуїтивні або рухаєтеся дуже швидко. У такому разі ви відчуєте проблему ще до того, як зможете її назвати. Поставивши це запитання, ви зробите досить довгу зупинку і зможете визначити причину свого відчуття. Якщо назвати причину, уникнути її буде набагато складніше.

### 3. Чого я уникаю?

Уникнення – це звичайна реакція на проблеми. Часто вона несвідома, тому проаналізуйте свою поведінку. До ознак того, що ви уникаєте проблеми, можна віднести наступне:

- ви тримаєтеся на відстані від людини або не повністю взаємодієте з нею;
- ніколи не переходите до певного пункту у вашому списку справ, бо завжди знаходите собі інше заняття;
- говорите про що завгодно, аби не виникла нагода порушити цю проблему.

## Командна перевірка на ясність

Так само як перевіряти стан зубів чи загального здоров'я, варто регулярно оцінювати стан ясності у своїй команді. Так ви зможете реагувати на неминучі проблеми до того, як вони стануть серйозними. Створення ясності – безперервний процес. Регулярна перевірка ясності в команді допоможе вам визначити найважливіші питання, над якими варто попрацювати.

### Як провести командну перевірку ясності

На це вам треба буде виділити декілька годин. Дайте команді наведені нижче запитання за кілька днів до зустрічі.

Коли зустрінетесь, почніть з нагадування, чому ви проводите цю перевірку. Потім, перш ніж братися до завдання, встановіть зв'язок одне з одним. Ви можете зробити це, поставивши кілька запитань, на які відповідь кожен. Наприклад: «Як ви себе відчуваєте сьогодні?» або «Що стало для вас найяскравішою подією минулого тижня?». Цей процес зміцнить довіру і допоможе кожному говорити чесно у процесі аналізу.

Потім, спираючись на мету, бачення й цінності, проведіть перевірку на ясність. Нижче є кілька запитань, які допоможуть вам почати роботу, або ж можете скласти власні. Розмістіть кожне запитання по центру великого аркуша, а потім навколо запитання занотуйте отримані відповіді. Таким чином ви створите наочний підсумок поточної ситуації.

**Ті, хто йде за вами, не очікують від вас досконалості. Вони очікують, що ви будете чесними з ними**

Перед тим як почати, нагадайте команді, що думка кожного важлива. На цьому етапі не допускайте критики чи незгоди з боку інших. Просто збирайте відповіді від команди.

## **Ясність мети**

За шкалою від 1 до 10 (де 10 — цілком зрозуміла), наскільки зрозуміла наша мета?

Ідеться про щось більше, ніж просто чітке формулювання мети. Важливо, щоб уся команда була віддана цій меті й розуміла, який внесок вона робить в її досягнення.

Які зміни потрібні, щоб зробити наше служіння більш цілеспрямованим?

## **Ясність бачення**

За шкалою від 1 до 10 (де 10 — цілком зрозуміле), наскільки зрозуміле наше бачення?

Що нам треба зробити, щоб досягти найбільшого прогресу на шляху до реалізації нашого бачення?

Як ми можемо це зробити?

## **Ясність цінностей**

Яких цінностей ми послідовно дотримуємося? Наведіть приклади поведінки, пов'язаної з цими цінностями.

Яких цінностей ми не дотримуємося послідовно? Наведіть приклади.

Що нам зробити, щоб стати у цьому сильнішими?

## **Визначити наступні кроки**

Коли всі дадуть відповіді на ці запитання, у вас буде список ідей та необхідних дій. Щоб цей список був ефективний, потрібно визначитися з однією-двома діями до кожної мети, бачення та цінностей.

Ви можете розставити пріоритети за допомогою такої простої вправи. Роздайте кожному члену команди маркери різного кольору. Поясніть, що кожен має три голоси. Попросіть кожного вибрати пріоритетну дію (дії), поставивши навпроти неї позначку.

Тепер у вас буде візуальна картина пріоритетів команди і сфокусований план дій для вдосконалення.

Залишається докінчити перевірку, узгодивши план розв'язання проблем, які встановила команда. Постарайтеся бути конкретними, зокрема визначити, хто за що відповідає і в які терміни.

Проведення регулярних перевірок покращить ясність, зміцнить вашу культуру і допоможе зарадити проблемам до того, як вони стануть набагато складнішими. Я б проводив такий аналіз принаймні раз на рік.

**Післямова:  
очевидна  
різниця**



Подивіться на команди довкола вас. Порівняйте команди, які мають великий вплив, з тими, що мають невеликий вплив або не мають його взагалі. Різниця буде очевидна. Різниця буде в ясності.

Високоєфективні команди – у церквах, неприбуткових організаціях і бізнесі – створюють і підтримують ясність у цих чотирьох сферах:

**МЕТА**

Створювати й підтримувати цю ясність – відповідальність лідерів.

**БАЧЕННЯ**

Створення ясності – це акт служіння.

**ЦІННОСТІ**

Створення ясності звучить не дуже привабливо. Це вимагає важкої роботи і постійної уваги. Щоб створити й підтримувати її, вам доведеться повторювати

**ПОТОЧНІ РЕАЛІЇ**

ті самі речі знову і знову. Та хоч процес може не бути захопливим, результати завжди прекрасні.

Уявіть, що ваша команда кипить енергією та ініціативою. Уявіть команди, де люди охоче беруть на себе відповідальність, щедро дають і радо жертвують; де всі тягнуться в одному напрямку. Уявіть, що мікроменеджмент, який висмоктує енергію, залишився в минулому. Уявіть, що ви нарощуєте темп, а служіння приносить більше плодів.

Ясність – це ключ, який відмикає командну продуктивність. Лідери служать тим, що створюють ясність.

І на завершення пропоную вам щодня виконувати завдання на тему ясності. Ось воно:

- a. Знайдіть дзеркало (так, прямо зараз).
- b. Подивіться в нього і скажіть уголос: «Я відповідаю за створення ясності для моєї команди».
- c. Вирішіть, що ви сьогодні зробите, щоб створити більше ясності для своєї команди.
- d. Зробіть це.
- e. Повторюйте щодня.

## **Служіть добре**

Джейсон Лейн.





**Я відповідаю  
за створення  
ясності для  
своєї команди.**

## **Чи корисною була для вас ця книжка?**

Якщо у вас є запитання, або ж ви хотіли б поділитись думками чи відгуком щодо цієї книжки – напишіть будь ласка нам на адресу [hello@innovista.org.ua](mailto:hello@innovista.org.ua)

**Будемо раді  
почути вас.**

[www.innovista.org.ua](http://www.innovista.org.ua)  
[hello@innovista.org.ua](mailto:hello@innovista.org.ua)

** INNOVISTA**