

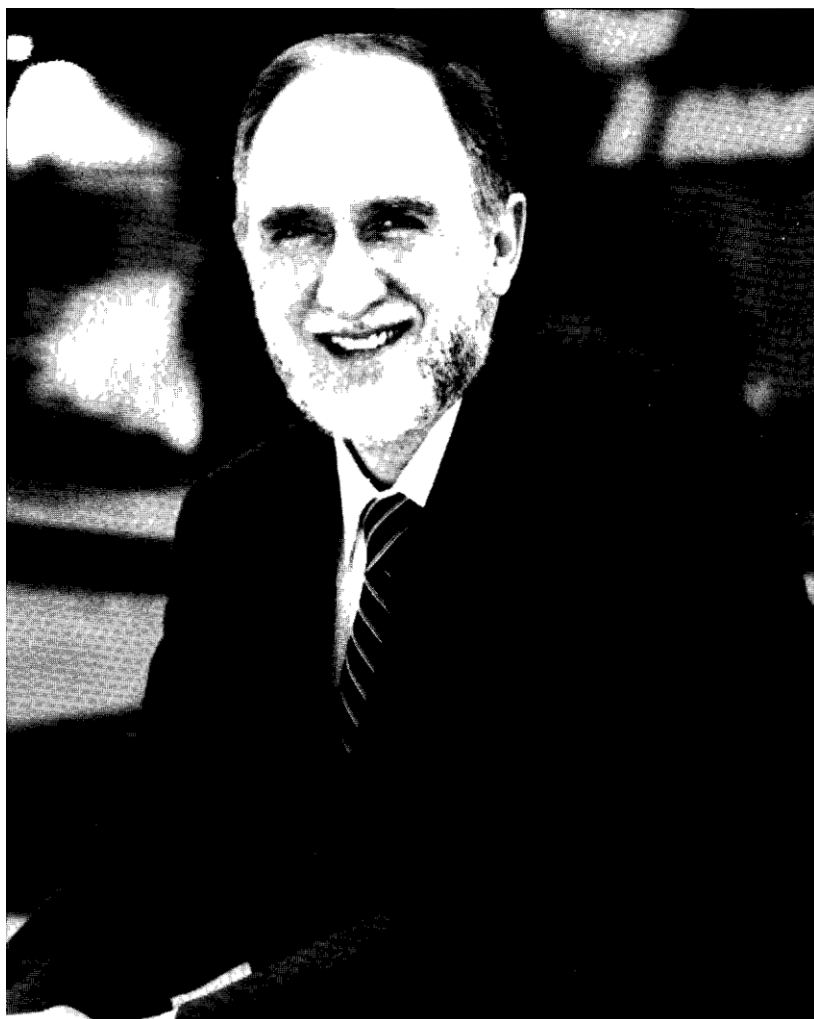


Håndbog for muslimske frivillige

Hisham Altalib

East West Publications





Om forfatteren

- **Dr. Hisham Yahya Altalib** er født i Mosul, Irak i 1360/1940. Efter afslutningen af studentereksamen i Irak opnåede han sin bachelorgrad som elektrisk ingeniør fra Liverpool University i 1382/1962. Han fortsatte sine studier i dette felt ved Purdue University i Indiana, USA, hvor han opnåede sin kandidatgrad og PhD i 1394/1974.
- Han har været en aktiv deltager indenfor islamiske aktiviteter i Nordamerika og har været den første fuldtids-leder for Skolingsafdelingen hos Muslim Student Organisation (MSA) i USA og Canada fra 1395/1975 til 1397/1977. Under denne tid styrede han flere skolingslejre og seminarer både i Amerika og i udenfor. Han har også haft flere andre stillinger hos islamiske organisationer, deriblandt været vice- generalsekretær for International Islamic Federation of Student Organizations (IIFSO).
- Dr. Altalib har siden 1403/1983 fungeret som leder for SAAR Foundation. Han har også været en af grundlæggerne af International Institute of Islamic Thought (IIIT) i 1401/1981.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

*Ø Guds navn, den Nådige, den Barmhjertige
Øl taknemmelighed tilkommer Allah, universets herre
Øl fred og velsignelser falde på Øtans
sidste profet og budbringer*

Udrust imod dem så stor en styrke og så mange krigsheste, som I formår, for at sætte en skræk i Allahs og i jeres fjende og i andre, som I ikke kender, men som Allah kender...(8:60)

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ
مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَالْآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ
اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Oh I, der tror! Frygt og stol på Allah og udtale rette ord! (33:70)

﴿٧٠﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (سورة الأحزاب)

«إِنَّمَا النَّاسُ كَأَيْلُ مَائَةٍ، لَا يُوجَدُ فِيهَا رَاحِلَةٌ»

”Og folk er som kameler, ud af hundrede finder du ikke en eneste ganger”

(Sahih al Bukhari og Sahih Muslim)

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ»

Den, hvis to dage er ens, er en taber. (Sunan al Daylami)

Anerkendelser

Mange lærde og muslimske ledere har bidraget til denne håndbog. To af dem, Eltigani Abu Gideiri og Ismail al Faruqi, er gået bort; må Allah velsigne deres sjæle. Vi beder Allah om at lade dem fortjene Hans belønning blandt dem der efterlader brugbar viden til generationer, som kan drage nytte deraf, selv efter deres bortgang.

Dette er en liste i alfabetisk rækkefølge af navne på dem, uden hvis indsats til dette værks form og indhold ikke ville have været mulig:

AbdulHamid AbuSulayman, Ilham Altalib, Anis Ahmad, Taha al 'Alwani, Jamal Barzinji, Anwar Ibrahim, Omar Kasule, Yaqub Mirza, Mustafa Othman, Mahmoud Rashdan, Ahmadullah Siddiqui, Dilnawaz Siddiqui, Sayyid Syeed, Mustafa Taban og Ahmed Totonji.

Vi anerkender også den uvurderlige hjælp fra dem, der har redigeret dette værk og læst korrektur på det:

Ali Abouzaakouk, Zaynab Alawiye, Anas Ali, Muyiddin Atiyyah, Subaib Barzinji, Yusuf Delorenzo, Michele Messaoudi, Muhammad Totonji og Jay Willoughby.

Dette værk ville ikke have været fuldført uden hjælp fra Iqbal Unus, som har bidraget med oprindeligt materiale, designet dets layout og forvandlet manuskriptet til en bog.

Al taknemmelighed er til Allah! Må Han acceptere vores indsats for Hans skyld alene!

Håndbog for Muslimske Frivillige



**INTERNATIONAL ISLAMIC
PUBLISHING HOUSE**

**The International Institute of
Islamic Thought**

Herndon, Virginia, U.S.A.

1993 - 1414

(danske print-oplysninger på denne og næste side ?)

Human Development Series No. 1

First Edition 1991
Second Edition 1992
Third Edition 1993

Copyright ©1411 AH / 1991 AC by:

The International Institute of Islamic Thought
P.O. Box 669
555 Grove Street
Herndon, Virginia 22070-4705
United States of America

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Altalib, Hisham, 1940 –

Training Guide for Islamic Workers / Hisham Altalib

p. cm. — (Human Development ; 1)

Includes bibliographical references.

ISBN 1-56564-120-5

1. Leadership—Religious aspects—Islam—Handbooks, manuals, etc.

I. Title. II. Series: Human Development (Herndon, Va.) ; 1

BP190.5.L4A48 1991

297 .61'07—dc20

91-12896

CIP



المركز العالمي للفكر الإسلامي

ص.ب: ٥٥١٩٥ - الرياض ١١٥٣٤

هاتف ٤٦٥٠٨١٨ - ٤٦٤٧٢١٣ - فاكس ٤٦٣٤٨٩

جدة - ت ٦٨٧٣٧٥٢ (٢)



المعهد العالمي للفكر الإسلامي

هيرندن - فيرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

VORES MÅL

At skabe dynamiske muslimske ledere, som vil bane vejen for social forandring ved at opnå visdom og kundskab, og ved at praktisere da'wah med en indsigt og formidling, der er overbevisende og effektiv.

VORES MIDLER

For at opnå dette mål tilbyder denne instruktionshåndbog en værdifuld mulighed for at forbedre de frivilliges engagement, videregiver kundskaber til dem og opbygger deres evner udi kommunikation, administration og planlægning. Endvidere stræber håndbogen efter at forstærke deres praktiske og tekniske egenskaber, at udvikle sunde fælles holdninger, at promovere åndelig udvikling og at fostre en positiv problemløsningsmentalitet.

Håndbogen stiler efter at overføre ældre brødre og søstres erfaringer til yngre brødre og søstre i mere komprimeret format. Vi håber, at de frivillige vil tage tråden op fra de ældre frivillige, udelade deres fejl og bane vejen for nye strategier frem for at duplikere gamle strategier.

I sit hovedindhold stræber håndbogen efter at hjælpe til med at forme en generation, der kender sine prioriteringer og som ønsker at blive en del af løsningen frem for at være en del af problemet.

Note omkring brugen af islamiske udtryk

Mange islamiske udtryk er blevet en del af muslimernes ordforråd, uafhængig af det sprog, de taler eller læser. Sådan bør det også være.

Engelsk, som alle andre sprog, bliver gradvist beriget af engelsktalende og -skrivende muslimer, når disse benytter islamiske udtryk. Dette er prisværdigt, så længe man også husker at udtale de islamiske ord, navne og udtryk korrekt. For at hjælpe læserne med at gøre dette, har vi om nødvendigt anvendt kursiv til islamiske udtryk (undtagen de udtryk, der forefindes i engelske standart-ordbøger), og vi har medtaget deres ensbetydende arabiske udtryk i slutningen af bogen.

Vi råder læseren til at slå de arabiske ensbetydende udtryk op, når man er usikker på de islamiske udtryks korrekte udtale.

INDHOLD

Forord til den danske udgave???	11
Forord: Et skridt i den rigtige retning	12
Indførelse: Den Historiske Udvikling	14
Indledning: Hvem er <i>Håndbogen</i> for, og hvordan bør den anvendes?	20

FØRSTE DEL: PERSPEKTIVER I OPLÆRINGEN

Kapitel 1: Da 'iyah; omgivelserne og befolkningen	25
Kapitel 2: Bevægelsen gennem det 14. hijri århundrede	33
Kapitel 3: Vores formål	51

ANDEN DEL: LEDERSKABETS FUNKTION

Kapitel 4: Lederskab i islam	60
Kapitel 5: Hvordan man identificerer potentielle ledere	72
Kapitel 6: Hovedpunkter i problemløsning	84
Kapitel 7: Om at træffe beslutninger	90
Kapitel 8: Beslutninger kontra gennemførelse	104
Kapitel 9: Grundlæggende principper i planlægning	114
Kapitel 10: Evaluerings grundtræk	130
Kapitel 11: Teambuilding og gruppepræstationer	143

TREDJE DEL: UDVIKLING AF FÆRDIGHEDER OG SELVUDVIKLING

Kapitel 12: Om at tale i offentligheden	158
Kapitel 13: Bedre skriftlig formidling	173
Kapitel 14: Nasiha (gode råd)	179
Kapitel 15: At kommunikere	186
Kapitel 16: Time management	196
Kapitel 17: Kunsten at lytte	206
Kapitel 18: At oprette et udvalg	212
Kapitel 19: At lede et udvalg	217
Kapitel 20: At holde et møde	223
Kapitel 21: At lede et møde	233
Kapitel 22: Anvendelse af audiovisuelle hjælpemidler	247
Kapitel 23: Kontakt til medierne	255
Kapitel 24: Hvordan man opretter en lokalafdeling	259
Kapitel 25: Indstillinger til personlig vækst og udvikling	269

FJERDE DEL: OPLÆRING FOR INSTRUKTØRER

Kapitel 26: Behovsvurdering og -analyse	284
Kapitel 27: Effektive oplæringsprogrammers kendetegn	291
Kapitel 28: Typer af oplæring	297
Kapitel 29: Oplæringsprogrammets bestanddele	303

Kapitel 30: Undervisningsteknikker	308
Kapitel 31: Hvordan man planlægger at udføre et oplæringsprogram	321

FEMTE DEL: UNGDOMSLEJR I TEORI OG PRAKSIS

Kapitel 32: Ungdomslejrens formål	329
Kapitel 33: Praktiske forberedelser af ungdomslejren	335
Kapitel 34: Programplanlægning – generelle overvejelser	340
Kapitel 35: Kunsten at deltage	350
Kapitel 36: Islamisk opførsel	356
Kapitel 37: Evaluering af ungdomslejren	366
Konklusion	372
Bibliografi	375

Registre:

Ayat-register	376
Ahadith-register	385
Emneregister	390
Navneregister	392
Stedregister	393
Organisationsregister	393
Register over islamiske udtryk og gloser	394

Forord til den danske udgave af *Fatih Alev*

Forord

Et skridt i den rigtige retning

På trods af at muslimske bevægelser har holdt mange ungdomslejre og oplæringsaktiviteter, har menneskelig udvikling og ledertræning ikke fået nogen velfortjent opmærksomhed. Faktisk er der brug for at studere disse emner mere systematisk og struktureret i form af bøger og kompendier. Vi kender ikke en eneste bog eller manual, der i dag tilfredsstiller dette behov på betryggende vis.

Den kendsgerning, at denne håndbog er den første af sin art, der er udgivet, vidner om ummahens forfald i denne tid. Hvis ummahen var et vidnesbyrd for andre nationer, sådan som Koranen har tilsigtet det, burde der findes i hundredvis af sådanne bøger på markedet.

Håndbog for Muslimske Frivillige er et beskedent skridt i den rigtige retning. Om Allah ønsker det, så vil der komme mange andre af den slags bøger. I mellemtiden håber vi, at denne bog vil tjene som en grundsten, hvis struktur og indhold kan forbedres; vi opmuntrer andre til at producere sådanne forbedringer.

Indholdet i denne *Håndbog* vil ikke stille alle tilfreds. Vi har udset os et internationalt publikum, men hvad der passer til et givet land med et givent politisk system, passer ikke nødvendigvis for et andet land med et andet politisk system. Ethvert område af verden er unikt og har sine egne særpræg og specialiteter. Der er utvivlsomt noget materiale i bogen, som ikke passer til eller endog modsiger erfaringerne i visse dele af verden. Lignende bøger og manualer må blive fremstillet i de enkelte dele af verden for at opfylde særskilte behov.

Vores erfaringer dækker en bred vifte af forudsætninger, men vi påstår ikke, at vi har besvaret alle spørgsmål. Vores hensigt er at denne bog udelukkende skal virke som en vejledning, og som sådan bør anvendes med indsigt. Hvorvidt man kan få gavn af *Håndbogen* afhænger rent faktisk af det taktfulde overblik, arrangørerne af sådanne oplæringsprogrammer har og styrer efter. Den eneste perfekte bog er *Koranen*. Vi opfatter vores bog som et første forsøg, og vi opfordrer brugerne af bogen til at rådgive os i forbindelse med enhver forbedring, der kan tilføjes til fremtidige udgaver, *in sha'a Allah*.

Vi erkender det faktum, at menneskelig udvikling og uddannelse er et hurtigvoksende område. Vi ønsker, at flere institutioner til at styrke udviklingen af menneskelige ressourcer vil blive oprettet, i særdeleshed for de unge.

Arbejdet med at fremstille oplæringsmateriale kan ikke udføres på tilfredsstillende måde af amatører og deltids-entusiaster. I stedet for bør der være en specialiseret og interesseret bestræbelse af videnskabelig dygtighed og professionalisme til at bære denne påtrængende frugt. De islamiske bevægelser bør vie en vigtig del af sine ressourcer til dette højt specialiserede område, for det er ikke nok at overlade området til velmenende missionærer. Selv om ikke-muslimer har ofret kolossale anstrengelser på dette område, må deres arbejde undersøges nøje, sorteres og gennem-islamiseres, før vi kan anvende det. Det er en udfordring, som kræver topprioritet.

Håndbogen bør anvendes i forbindelse med bogen *Tawhid: Its Implications for Thought and Life*, som er udgivet af International Institute of Islamic Thought (IIIT), og senere af International Islamic Federation of Student Organizations (IIFSO), forfattet af den afdøde professor Ismail Raji al Faruqi, må Allah velsigne hans sjæl. Mens *Håndbogen* grundlæggende fokuserer på kunsten og videnskaben at formidle budskabet og forberede den frivillige, så beskæftiger *Tawhid* sig med den korrekte forståelse af indholdet i budskabet: islam.

For at holde størrelsen af *Håndbogen* overkommelig, har vi udvalgt emnerne med omhu. Det er vores håb, at midlerne hos Afdelingen for Menneskelig Udvikling hos IIIT, samt deres bibliotek, kan supplere *Håndbogen* ved at tilbyde materiale på andre områder og ved at besvare forespørgsler fra arbejderne i marken.

Mange punkter på disse sider er udelukkende blevet nævnt for at virke som påmindelser og øjenåbnere. Interesserede læsere bør ikke begrænse sig til dette materiale, men man bør søge yderligere henvisninger og kilder for at styrke sin indsigt. Dette er et hurtigvoksende område, som vi forventer, vil blive opdateret og udvidet i forbindelse med nye undersøgelser. Vi tror på, at det gavner alle instruktører og frivillige, som bruger dette værk, at man holder sig ajour med konferencer og udgivelser omkring de omtalte emner.

Al taknemmelighed tilhører Allah, som har gjort dette beskedne værk mulig. Oh Allah! Vis os den rette vej, *al sirat al mustaqim!*

Dhu al Hijjah 1411 AH

June 1991 AC

Hisham Altalib

Afdelingen for Menneskelig Udvikling

The International Institute of Islamic Thought

Indføring

Den historiske udvikling

I. Vores undervisningserfaringer

Det hele begyndte i Gary, Indiana, i 1973. Under et møde i det ledende udvalg for Muslim Student Association i USA og Canada spurgte vi os selv: Hvad er meningen med det hele? Hvad får vi ud af de lange, trættende organisatoriske møder, som bliver holdt måned efter måned, år efter år?

Vi begyndte at forstå, at udvalgsmedlemmerne, udover at administrere organisationen, også burde opnå uddannelse, evner og et åndeligt løft under gennemførelsen af deres hverv. Derfor besluttede vi at tilegne den første dag på alle følgende udvalgsmøder til lederuddannelse. Virkningen af denne beslutning blev enorm! Ingen glemmer det ”tre-minutters egen-præsentation-møde”, hvor hvert enkelt medlem præsenterede sin egen baggrund. Sikke en opdagelse det blev at lære hinanden at kende!

Derefter indså MSA-ledelsen, at det var blevet tid til at udrangere ”vi gør, hvad vi kan”-politikken til fordel for ”vi gør, hvad der er brug for”-politikken! Resultatet blev, at MSA oprettede Planlægnings- og Organisationsudvalget.

Man kan næppe huske noget mere værdifuldt for vores islamiske arbejde end virkningen af dette udvalgs anstrengelser. Gennem at analysere bevægelsens vækst, vurderede udvalget behovet for *da'wah* og igangsatte en handlingsplan for fremtiden. Det skal bemærkes at udtrykket ”bevægelse” anvendes i meget generel mening, idet begrebet ”bevægelse” inkluderer enhver gruppe, som udøver islams helhed, praktiserer den og som ønsker islam etableret i vores liv og i samfundet. Efterhånden som bevægelsen voksede, blev der også mere behov for faglærte og erfarne arbejdere i marken. Derfor blev intensive crash-kurser og instruktionsprogrammer nødvendige. Det blev afgørende, at der oprettedes en uddannelsesafdeling med en fuldtids bestyrer ved roret. Udvalget anbefalede ligeledes oprettelsen af et fuldtids-sekretariat, der kunne styre etableringen af en Uddannelses- og Informationsafdeling, en administrationsafdeling og en finansieringsafdeling. Man videreudviklede det islamiske *da'iyah*-koncept, forfinede og praktiserede det på en vidunderlig måde; vi nyder stadigvæk frugterne deraf.

Drømmen om et Planlægnings- og Organisationsudvalg tog form i 1395/1975, da man etablerede et permanent sekretariat i Indianapolis, Indiana. Året efter flyttede sekretariatet ind i Islamic Center of North America i Plainfield, en forstad til Indianapolis.

II. Afdelingen for Uddannelse i MSA's hovedkvarter

Efter afdelingens etablering i 1395/1975 blev det første afgørende spørgsmål: ”Hvad skal vi uddanne folk i?”

Det generelle svar: ”At uddanne folk i islam” er ikke særlig hjælpsom, fordi islam er så omfattende og bred, at sådan et svar bliver ubrugbar. Og selv om sådan et svar skulle kunne blive relevant uafhængigt af tid og sted, ville det ikke kunne opfylde de særlige krav til mange specifikke uddannelsesprogrammer. Heller ikke vores store litterære arv var noget brugbart svar, idet der manglede passende litteratur. Af

den grund valgte uddannelsesafdelingen at skrive til 86 højtuddannede muslimske lærde over hele verden. Disse lærde blev bedt om at skrive 10-sider sammenfattede, korte og præcise faglige artikler, hvis indhold lå indenfor den enkelte lærdes særlige specialområder.

Resultatet var skuffende af to grunde. Først, fordi kun 10 % af de lærde valgte at svare på vores henvendelser. For det andet, fordi meget af det materiale, der blev modtaget, var mangelfuldt, både i format og i indhold, og materialet kunne ikke så nemt anvendes i amerikanske praktiske sammenhænge. Derfor besluttede uddannelsesafdelingen at udnytte de mange ressourcer indenfor amerikansk litteratur, især på områder som kommunikation, administration, management og missionsarbejde. To opgaver blev forsøgt udført på samme tid: at islamisere den amerikanske erfaring, og at forme det islamiske materiale tidssvarende. Den første opgave var den nemmeste, fordi alt, hvad der gav mening, var jo allerede underbygget af en *aya* eller en *hadith*.

Den tidlige periode mellem 1975 og 1977 var en banebrydende tid for det islamiske organisationsarbejde. Perioden er blevet dokumenteret i *Report and Review*, Safar 1396/ januar 1976. Rapporten, som dækker MSA's første uddannelsesseminar, kan rekvireres fra (ISNA) Islamic Society of North America's hovedkvarter. Nyttens af dette seminar blev ikke kun begrænset til Nordamerika, men blev også udvidet til Afrika, Asien og Europa.

Seminaret identificerede 4 grundsten for uddannelsen af *da'iyah*:

- 1) Åndeligt løft
- 2) Indsigt og korrekt forståelse af islam
- 3) Brugbar viden om tidens ideologier og religioner
- 4) Færdigheder og redskaber til *da'wah*

MSA's første uddannelsesseminar omfattede 103 timer og blev holdt samtidigt i 4 forskellige uddannelseslejre. Præsentationerne indeholdt 86 artikler i områder som islam, moderne ideologier og praktiske færdigheder. Seminaret uddannede 120 personer, deraf 27 søstre. I slutningen af 70'erne var ideen om lederuddannelse slået igennem hos mange hjemlige og internationale muslimske organisationer. Især IIFSO og World Assembly of Muslim Youth (WAMY) bidrog i store træk til uddannelseslejre og til udgivelsen af relevant litteratur. Må Allah belønne brødrene i disse organisationer; for de har omdannet, promoveret og udviklet konceptet for islamiske lederskabsuddannelser fra første færd.

Da IIIT var blevet etableret i 1401/1981 på tærsklen til det 15- hijri-århundrede blev det klart, at en ny form for *da'wah* fandt sit udgangspunkt i lederskabsuddannelserne. Erfaringerne fra et stort antal nationale og internationale uddannelseslejre og seminarer arrangeret af WAMY og IIFSO tilføjede megen indsigt, raffinement og dybde til opstarten af disse aktiviteter. Derfor enedes man under et møde i IIFSO's hovedbestyrelse i ramadan 1409/ april 1989 sammen med IIFSOs ledere at overdrage dr. Hisham Altalbi det erhverv, at udfærdige *Håndbog for Muslimske Frivillige*. Derfor er *Håndbogen* en kulmination af mange bidrag fra ISNA, IIFSO, WAMY, MWL og IIIT. Må Allah retlede dem.

Vi beder Allah om at gøre denne *Håndbog* en kilde til gavn for den nye islamiske civilisation, som vil dukke op i løbet af det 15. hijri-århundrede.

III. MILEPÆLE: ORGANISATIONER OG MENNESKER

I forbindelse med den udvikling, som er beskrevet ovenfor, har flere organisationer og mennesker spillet vigtige roller. Vi vil beskrive dem kort i det følgende:

A. Muslim Students Association of the US & Canada (MSA)

Muslim Students Association of the United States and Canada blev stiftet den 1. januar 1963. En håndfuld interesserede studenter og engagerede muslimer fra forskellige amerikanske universiteter og højere læreanstalter havde samlet sig i Champaign-Urbana, Indiana, med dette formål for øje. Gennem to årtier vedblev MSA at bearbejde den islamiske bevidsthed i Amerika, både i og udenfor skolernes område; man mobiliserede muslimske studerende og muslimske samfund og man påtog sig rollen som igangsættere for tilstedeværelsen af en islamisk bevidsthed i Nordamerika.

Under ledelse af frivilligt valgte ledere og med hjælp fra et permanent generalsekretariat (oprettet i 1395/1975) organiserede MSA årlige sammenkomster og regionale konferencer, udgav et månedligt nyhedsbrev og et kvartalsmagasin, ledte uddannelsesprogrammer samt formidlede islamisk viden til muslimer såvel som til ikke-muslimer. Gennem specialiserede institutioner som fx. North American Islamic Trust (NAIT) begyndte MSA at tage føringen med islamisk *da'wah*. Eksempelvis udgav og omdelte MSA islamisk litteratur, bevarede muslimske centre og moskeers integritet ved at bestyre dem, samt præsenterede islamisk uddannelse til både muslimer såvel som ikke-muslimer. På internationalt niveau er ISNA medlem af International Islamic Federation of Student Organizations.

Efter 20 års succesfuld fælles virkemåde begyndte MSAs ledelse at se sig om efter en ny organisatorisk struktur til gavn for de muslimske gruppers skiftende behov. Resultatet blev at man ville fokusere på nordamerikanske universiteter og uddannelsessteder. På dette område finder MSAs udfordringer og muligheder kun sin lige i MSAs beslutning om at tjene den islamiske sag i dette land. MSA blev medlem af den nyetablerede Islamic Society of North America i 1401/1983.

1. *MSAs planlægnings- og organisationsudvalg*

Dette udvalg blev etableret med den hedengangne Eltigani AbuGideiri som formand. Udvalget gennemførte meningsmålinger, gennemsøgte organisatoriske strukturer, og evaluerede grundlæggende alle aspekter af organisationen med det mål at udfærdige vidtrækkende rapporter, inklusiv sådanne, der var med til at forme generalsekretariatet og det Islamiske Uddannelsescenter (Islamic Teaching Center, ITC). Man kan med rimelighed påstå, at dette udvalg har været en af de vigtigste faktorer i MSAs præstationer og været medvirkende til den islamiske genfødsel i Nordamerika.

2. *Uddannelsesafdelingen*

MSA indså i sin væksttid, at organisationens fremtid var forbundet med tilgængelighed til veluddannede menneskelige ressourcer. Da det permanente generalsekretariat var blevet etableret i 1395/1975, forvandlede MSA derfor Uddannelsesudvalget til en af sine faste afdelinger med Dr. Hisham Altalib som fuldtidsbestyrer. Uddannelsesafdelingen bestilte og samlede uddannelseslitteratur

og afholdt en række uddannelsesseminarer for MSAs hovedbestyrelsesmedlemmer, for lokalformænd og for græsrodsrepræsentanter. Afdelingen har skåret sit program ud i enkeltheder og har analyseret fremgangsmåderne for islamisk arbejde i Nordamerika i en særskilt og omfattende rapport, der kan fås hos generalsekretariatet.

Dr. Hisham Altalib blev efterfulgt på sin post af Dr. Anis Ahmed i 1398/1978, der selv blev erstattet af Abdul Hadi Omer. Begge bestyrede uddannelsesafdelingen også under de korte perioder, hvor uddannelsesafdelingen var sammensluttet med Uddannelsesdepartementet. Uddannelsesdepartementet blev da rådgivet af en komite.

B. Islamic Society of North America (ISNA)

Efterhånden som MSA havde fået 10-15 år på bagen, begyndte organisationen at forberede sig til at spille en udvidet rolle i islams tjeneste. MSA indkaldte til et historisk møde blandt et udsnit af muslimske frivillige i Plainfield, Indiana i 1397/1977. På dette møde oprettede man en arbejdsgruppe, som skulle anbefale en ny organisatorisk struktur for at reagere på de voksende udfordringer og ansvarsudvidelser, der var dukket op i de muslimske samfund i Nordamerika. Arbejdsgruppen drog den slutning, at det nye miljø ville være bedst tjent ved at oprette en større paraplyorganisation, kaldt Islamic Society of North America (ISNA). Dette skete i den islamiske måned Rabi' al-Awal 1403/ januar 1983. De stiftende medlemmer af denne paraplyorganisation var: MSA, det nye Muslim Community Association of the US and Canada (MCA), Islamic Medical Association (IMA), the Association of Muslim Scientists and Engineers (AMSE) og the Association of Muslim Social Scientists (AMSS). MCA eksisterer ikke mere, og ISNA er i dag blevet et søsterforbund af muslimske græsrodsorganisationer og samtidigt en organisation åben for alle muslimer. Tre af ISNAs tjenestegørende stiftelser er North American Islamic Trust (NAIT), the Islamic Teaching Center (ITC) og Canadian Islamic Trust Foundation (CITF).

ISNAs styrke ligger i dens multietniske karakter og dens brede geografiske grundlag. ISNAs målsætninger er at forene muslimer, uddannelse af muslimske børn og at udbrede da'wah til ikke-muslimer. *Majlis al shurah* (det Rådgivende Råd) er ISNAs øverste politiske organ, bestyrelsen er det udførende organ og generalsekretariatet er ISNAs operative organ. Under gennemførelsen af sine arbejdsplaner bliver ISNA bistået af forskellige hjælpeorganisationer – som NAIT og ITC – samt af et antal funktionsudvalg.

MSAs lokalt orienterede og nationalt orienterede funktioner blev overtaget af ISNA. Således repræsenterer ISNA kontinuiteten i det islamiske arbejde i Nordamerika. Mens MSA koncentrerede sig om sit arbejde på universiteterne og på uddannelsesinstitutionerne, sørgede ISNA for at udvide tidsskriftet *Islamic Horizons*, den årlige konference og andre samfundsorienterede programmer.

ISNA repræsenterer den største muslimske organisation i Nordamerika. Mere end 300 lokalorganisationer, moskeer og islamiske centre er tilknyttet ISNA. Blandt de grundlæggende foreninger finder man Muslim Arab Youth Organization (MAYA), Malaysian Islamic Study Group (MISG) og Muslim Youth of North America (MYNA). MYNA repræsenterer fremtidens håb for

Nordamerika, idet MYNA omfatter en særegen generation af unge født i Nordamerika, som er opdraget med islamisk forpligtelse. Dets medlemmer omfatter både de muslimske indvandreres arv såvel som indfødte muligheder for *da'wah*.

C. The International Islamic Federation of Student Organizations (IIFSO)

(Det Internationale Islamiske Forbund af Studenterorganisationer) består af muslimske studenterorganisationer over hele verden. Organisationen, som blev stiftet i 1389/1969, har været den ledende udgiver af islamisk litteratur på de sprog, der tales af muslimer. IIFSO afholder sine generalforsamlinger og uddannelsesseminarer i forskellige lande for at understøtte udviklingen indenfor islamisk arbejde. IIFSO har udgivet originalt materiale og oversættelser i et antal af mere end 500 titler på mere end 80 forskellige sprog fordelt over i alt 10 millioner eksemplarer. Dr. Ahmed Totonji var IIFSOs første generalsekretær. Han blev efterfulgt af Dr. Hisham Altalib, dr. Sayyed Syeed og bror Mustafa Tahan, mens IIFSO's nuværende generalsekretær er dr. Mustafa 'Othman.

D. World Assembly of Muslim Youth (WAMY)

World Assembly of Muslim Youth blev stiftet i Riyadh, Saudiarabien, i 1392/1972 på et internationalt møde af muslimske frivillige, som var involveret i ungdomsaktiviteter og repræsenterede ungdomsorganisationer. WAMY har været aktiv med at holde internationale og lokale ungdomslejre i mange forskellige lande. WAMY hjælper ungdoms – og studenterorganisationer verden over med at udføre deres egne planer og projekter. WAMY holder sine internationale møder cirka hvert tredje år og udgiver sine aktiviteter på skrift.

WAMY's hovedkvarter ligger i Riyadh. WAMY's første valgte generalsekretær i 1383/1973 var dr. Abdulhamid Abusulayman. Han blev efterfulgt af dr. Ahmed Bahafazallah, dernæst af dr. Tawfiq Alkusayyer. WAMY's nuværende generalsekretær er dr. Maneh al Johani.

E. Muslim World League (MWL)

(Den Muslimske Verdensliga) er en verdensomspændende organisation baseret i Mekka. MWL har kontorer og driver fuldtids *du'at* i mange lande. MWL vier sit arbejde til sager forbundet med muslimers tarv, især i lande, hvor muslimerne udgør en minoritet. MWL afholder internationale konferencer og hjælper med at etablere *masajid* over hele verden. MWL's nuværende generalsekretær er dr. Abdullah Naseef.

F. International Institute of Islamic Thought (IIIT)

IIIT er baseret i USA og er en uddannelsesinstitution dedikeret til islamiske studier. IIIT blev grundlagt i 1401/1981 af dr. Isma'il al Faruk, dr. Abdulhamid Abusulayman, d. Taha al 'Alwani, dr. Jamal Barzinji og bror Anwar Ibrahim med det formål at genoplive og fremme islamisk tankevirksomhed og islamisere viden og indsigt i moderne sociale videnskabsdiscipliner. IIIT undersøger også mulighederne for at samle viden indenfor speciel islamisk viden udledt af *tawhid* og af shari'ah.

IIIT's mål er at fokusere på menneskelige problemer, som vedrører muslimer. Dette gøres ved hjælp af grundsætninger, værdier og principper indenfor islamiske sammenhæng. For at opfylde sine mål holder IIIF internationale konferencer, yder sponsorater til videnskabeligt arbejde på universiteter, støtter udarbejdelsen af islamisk-orienteret litteratur, samt udgiver islamisk videnskabsmateriale på arabisk, engelsk og på andre sprog, skrevet af lærde fra hele verden. Derudover er IIIT engageret i at udvikle materiale for ungdomsprogrammer.

Indledning

Hvem er *Håndbogen* for, og hvordan bør den anvendes?

I. Definition af oplæring, udvikling og uddannelse

Blandt menneskelige udviklings-eksperter bliver oplæring og udvikling til tider brugt ensbetydende som betegnelse for en forbedring af ens evne til at opfylde forventningerne til ens præstationer. På et mere specifikt plan kan man definere de tre udtryk således:

- **Oplæring** er et sæt af programmer (samt deres gennemførelse) forbundet med at lære og forbedre en færdighed eller evne, således at man kan udføre den efter forventning
- **Udvikling** er et sæt af programmer, som beskæftiger sig med udvidelse eller skærpelse af analytiske og ledermæssige evner, og at tilegne sig en forståelse af funktioner til brug for overblik og management.
- **Uddannelse** er, på den anden side, tilegnelse af viden, som kan blive brugt til anvende og forbedre menneskelige anlæg, menneskelig opførsel og menneskelige evner gennem oplæring og udvikling.

Blandt muslimske lederskabsudviklere bliver udtrykket ”oplæring” benyttet som omfattende betegnelse for et sæt af aktiviteter, som underviser og motiverer kursisterne, beriger og løfter dem åndeligt, og som forbedrer deres evne udi lederskab, samt at overlevere *da'wah*.

Muslimske oplæringsprogrammer antager et grundniveau af islamisk forpligtelse, forståelse og bevidsthed, og søger så at bygge videre derpå. Muslimske oplæringsprogrammers metodevalg er baseret på at forbinde de udstukne mål og deres resultater med kernen af menneskehedens forhold til sin Skaber, Allah. Det uddannelsesmæssige materiale benyttet i disse oplæringsprogrammer i dag fokuserer på at forbedre den islamiske indsigt og at øge elevens forpligtelse derfor.

II. Hvem er *Håndbogen* beregnet for?

Det er ikke *Håndbogens* mål at skabe nye muslimer. Anvendelse af *Håndbogen* forudsætter, at dens brugere allerede har en vis forpligtelse overfor islam og er villige til at praktisere islam. *Håndbogens* hovedmålgruppe er universitetsstuderende, både under og efter studiet. Hvad aldersgruppen angår, henvender *Håndbogen* sig til folk i tyverne, selv om også andre aldersgrupper - med visse tilpasninger - kan drage nytte deraf. *Håndbogens* mål er at oplære potentielle ledere og folk, som arbejder med islamisk *da'wah* på lokale og internationale niveauer. *Håndbogen* kan bruges til selvstændig træning på egen hånd eller til at oplære andre gruppevis.

Sammen med *Håndbogens* anbefalede læsemateriale er *Håndbogen* gavnligt for hovedsagligt de erfarne muslimske frivillige, hvis opgave det er at oplære fremtidens generationer af muslimske ledere. De to hovedkategorier af potentielle kursister er beskrevet nedenfor:

- A. **Unge mænd:** Unge muslimske mænd sidder i ansvarsfulde og myndighedskrævende stillinger i mange muslimske organisationer, hvis medlemskab generelt er åbent for både mænd og kvinder. Sådanne unge mænd er fx. ledere af ungdomsorganisationer, af ungdomsseminarer, eller af generelle samfundsorienterede græsrodsorganisationer. Sandsynligvis er disse unge mænd i de tidlige faser af deres lederskabserfaringer og er bevidste om behovet for at opnå evner, som vil hjælpe dem med at præstere mere effektivt.
- B. **Unge kvinder:** Unge kvinder er begyndt at overtage ansvarsposter indenfor muslimsk *da'wah* ved at tage sig af projekter og aktiviteter i ungdomsorganisationer, i ungdomsseminarer, såvel som i almindelige samfundsbaseerede græsrodsorganisationer. Unge kvinder indtager lederposter indenfor kvindeorganisationer, og effektiviteten af deres anstrengelser er afgørende for væksten i det muslimske samfund.

Vi er godt klar over, at intet enkeltprogram alene er passende for samtlige organisationer, lande eller baggrunde. Så, mens noget materiale kan være mindre egnet til visse steder, kan det udmærket være relevant til andre steder. Sådanne situationer kan ordnes under tilpasningen og udførslen af programmerne i de forskellige oplæringsseminarer. Vi må også understrege, at selv om *Håndbogen* i sit sprogbrug hovedsagligt benytter sig af hankøn, er materialet naturligvis beregnet for både mænd og kvinder.

III. Hvordan *Håndbogen* bør benyttes

Håndbogen er opdelt i fem dele, udover indledningen. Bogens underliggende struktur kan beskrives gennem udtrykkene ”hvorfor, hvad og hvordan” sat i forbindelse med oplæring:

- **HVORFOR:** En oversigt over den islamiske bevægelse og behovet for oplæring er dækket i første del
- **HVAD:** Lederskabets vigtigste bestanddele og de nødvendige individuelle og gruppebaseerede evner bliver behandlet i anden og tredje del
- **HVORDAN:** Hvordan man træner andre på en effektiv måde bliver beskrevet i fjerde del, mens femte del fokuserer på at organisere og arrangere ungdomslejre som en af de vigtigste måder at undervise på.

Nogle aktiviteter og uddannelseshjælpemidler er indeholdt i de forskellige kapitler. De fleste kapitler begynder med ”uddannelsesmålsætninger” og slutter med ”diskussionsemner” og ”forståelsesopgaver” for at forstærke både gruppebaseerede uddannelseserfaringer og selvstændige indlæringserfaringer. Forbindelserne mellem de underliggende emnepunkter bliver fremhævet, når der er grund dertil for at udvide undervisningsmaterialet. Handlingspunkter, specielle øvelser, huskeregler og anekdoter er indfattet i indholdet for at fremhæve og styrke den praktiske anvendelse af indholdet.

A. Den mest effektive måde at anvende *Håndbogen* på

Håndbogen er konstrueret med henblik på letlæsning og vedvarende selv-evaluering. Den mest effektive måde at anvende den på er at gå den igennem kapitel for kapitel. Når det er sagt, så bør man læse det enkelte kapitel alene, når behovet derfor opstår. Brug indholdet i udstrakt grad i jeres præsentationer og forberedelser til forskellige lejligheder.

For en gruppe af folk eller en hel organisation kan det være nyttigt at gå igennem hele *Håndbogen* fra start til slut i løbet af fx. en uges undervisningsseminar. En ældre, erfaren person bør i så fald stå for sådan et træningsseminar.

B. Hvornår bør *Håndbogen* bruges?

Efter den første læsning bør man gennemgå *Håndbogen* hver eneste gang, man står overfor en situation beskrevet i *Håndbogen*. Brug for eksempel *Håndbogen*, når man skal holde en tale, organisere en aktivitet, træffe en beslutning, lede et møde eller bare deltager i et træningsseminar.

Hvis man har ansvaret for en muslimsk aktivitet eller er leder for en gruppe muslimske frivillige, er det tilladt at tage kopier af særlige sider og fordele kopierne til dem, der har brug derfor. Dette vil ikke bare opfriske evnerne hos dem, der er involveret, men vil også sikre ensartethed i måden at udføre sine lederopgaver på.

Mens I bruger *Håndbogen* til de enkelte situationer, forsøg da vha. noter at tilføje egne særlige typiske eksempler, kursisternes reaktioner, instruktørernes evalueringer eller lignende. Ved at benytte *Håndbogens* indhold kan I forsøge at ”tilpasse” jeres uddannelsesprogram eller jeres præsentationer til enkeltformål.

C. Hvordan kan *Håndbogen* suppleres?

Håndbogen er beregnet til at dække grundlæggende emner i forbindelse med uddannelse af unge muslimske ledere. Men *Håndbogen* er ikke noget endegyldigt dokument og kan heller ikke være det. For at forstærke det, man lærer fra *Håndbogen*, og for at supplere det lærte, er der udviklet tilføjelser i form af artikler om en række emner, der ikke er dækket af *Håndbogen*. Artikler fra denne samling af tilføjelser vil blive fremsendt til registrerede brugere af *Håndbogen* med jævne mellemrum for læselyst og feedback.

FØRSTE DEL

Perspektiver i Oplæringen

Når vi taler om "oplæring" er det vigtigt at udstikke de rigtige referencerammer. Følgende ting bør stå klare for at undgå tom snak:

- 1) Menneskehedens rolle og dens forhold til det omgivende miljø;
- 2) Den islamiske bevægelses status i det 14. århundrede efter hijri (Hvis alt er godt, er der jo ingen grund til at anspore uddannelse af folk for at forandre den nuværende tilstand).

Først efter at have opnået overensstemmelse omkring disse to emner er det muligt at begynde at skabe realistiske målsætninger for noget oplæringsprogram. Passerer vi ikke det første niveau, kan vi blive forhindret af spørgsmål som Hvorfor? Af hvilk(e) grund(e)? og Hvordan? For at bringe disse problemer til dørs, må vi vende os til Koranen:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿١﴾
ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٦﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (سورة التين)

Vi har skabt mennesket i den bedste form. Så gør vi det til det laveste lave. Undtagen dem, der tror og gør gode gerninger; de vil få løn uden forbehold. (95:4-6)

Profeten (Guds fred med ham) minder os om dette:

«إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَاتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ، وَلِيُحَدِّثْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلِيُرِخَ ذَبِيحَتَهُ».

Og Allah har fastsat det bedste til alting. Så hvis I dræber (i kamp), dræb på den bedste måde, og hvis I slagter, så slagt på den bedste måde. Og I bør skærpe jeres kniv, for at gøre det lettere for offeret. (Sahih Muslim, Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi, Sunan al Darimi, Sunan Ibn Majah og Sunan al Nasa'i).

I lyset af disse vejledninger er de muslimske frivillige forpligtede til at udføre deres opgaver både effektivt og korrekt. Det er dét, muslimsk oplæring handler om.

I denne del af *Håndbogen* tilbyder vi et overblik over den islamiske bevægelse og dens generelle tilstand i dag. Det er i denne sammenhæng, at vi søger vejledning fra Koranen for at definere oplæringens målsætninger.

FØRSTE DEL: PERSPEKTIVER I OPLÆRINGEN

Kapitel 1: Da'iyah; omgivelserne og befolkningen	25
Kapitel 2: Bevægelsen gennem det 14. hijri århundrede	33
Kapitel 3: Vores formål	51

Da'iyahen; omgivelserne og befolkningen

-
- I. Målsætninger og midler
 - II. Begreberne rejse og opdagelse i Koranen
 - A. Det Usete
 - B. Det Universelle
 - C. Det Internationale
 - D. Det Lokale
 - III. Ledelse gennem tjeneste
 - IV. Opskrift på handling
 - A. Individet
 - B. Det Lokale
 - C. Det Nationale
-

I. Målsætninger og midler

En muslim er ikke en mand, der bekæmper Satan med sit sværd og derefter ryger direkte til *jannah*, men derimod en mand, som fungerer aktivt i sit omgivende miljø for at skabe en forskel:

Og at mennesket kun får, hvad han stræber efter, og at hans stræben vil blive synlig, og derefter vil han få en fyldig belønning. (53:39-41)

﴿۳۹﴾ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿۴۰﴾ وَأَنْ سَعْيُهُ
سَوْفَ يُرَى ﴿۴۱﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوَّلَى (سورة النجم)

Vores handlinger bliver ikke bare bevidnet af Allah og Hans budbringer, men også af andre. Derfor lever en muslim ikke i et tomrum; han fungerer konstant i vekselpåvirkning med sine omgivelser. Hvad gør ham eller hende til en bedre muslim? I henhold til følgende hadith:

«الْخَلْقُ عِيَالُ اللَّهِ، أَحَبُّهُمْ إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعِيَالِهِ»

Folk er afhængige af Allah; dem, der er tættest på Ham, gør mest nytte for dem, der er afhængige af Ham. ¹

Således er kriterierne for at blive en bedre muslim ikke bare bønnen, fasten, ihukommelse (*dhikr*) og *tasbeeh*; det er ens egen nytte til andre! Det er i denne sammenhæng, at følgende princip burde vække vores opmærksomhed: ”Ham, som ikke bekymrer sig om muslimernes affærer, er ikke en af dem.”

En *jama'ah* (gruppe) af muslimer har ikke som opgave at tjene sig selv; men at betjene andre! Gruppen alene ikke nogen selvstændig målsætning, men gruppedannelse er i realiteten kun et organisatorisk middel til at opnå et mål. Sådant en organisations interesser må være underordnede i forhold til ummahens interesser og verdenen udenfor.

Allahs budbringer vejleder os:

«ارْحَمُوا مَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ فِي السَّمَاءِ»

Vær barmhjertige mod dem, der er på jorden, så Ham i himlen vil have barmhjertighed med jer. ²

Muslimske grupperinger, som indskrænker sig til deres medlemsantal taber sine målsætninger af syne og ender med kun at tjene sig selv. Faktisk bør al oplæring og uddannelse af organisationens medlemmer være rettet mod at tjene deres folk. At oprette en forening for foreningens skyld er som at bygge et hus for husets skyld.

Miljøet og omgivelserne, hvoraf *da'iyahen* er en del, er de eneste midler hvorigennem han kan handle. Miljøet og omgivelserne er de eneste handlingssteder, hvor Allah prøver ham livet igennem.

¹ Sahih Muslim

² Sunan al Tirmidhi

II. Begreberne rejse og opdagelse i Koranen

Og vi har ikke sendt mænd ud før dig, undtagen dem vi gav åbenbaringer, fra befolkningen i byerne. Har de aldrig rejst omkring i landet og set, hvilken ende det tog med dem, der var før dem? Boligen i det hinsides er bedre for dem, der frygter Allah. Vil I ikke komme til fornuft? (12:109)

﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ أَفَلَا يَسِيرُونَ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَتْ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ (سورة يوسف)

Da 'iyah-eleven må besidde fire kendetegnende og samstemmende niveauer af oplyst viden. Det første niveau består af 'alam al ghayb, det usete i verdenen, de andre niveauer består af 'alam al shahadah, den bevidnede verden, som skematiseret nedenfor:

A. Det Usete B. Det Universelle C. Det Internationale	Kendskab til disse er almindeligt hos alle muslimer; det er "konstanter" for alle i enhver generation.
D. Det Lokale	Kendskab til denne er specifikt og forskellig for ethvert land og dets individer.

A. Det Usete

Det usete er defineret i Koranen og i *Sunna* som troen på Allah, Hans engle, Hans bøger, Hans budbringere, dommedag og de guddommelige forordninger. Troen på det usete redder vores sind fra at vandre formålsløst omkring og ind i områder, som ligger udenfor vores forståelsesrække. denne tro på det usete forandrer sig ikke med den tid, en muslim lever i eller det sted, en muslim befinder sig. Troen på det usete er konstant til alle tider og på alle steder.

B. Det Universelle

Da 'iyahen må forstå, at Allah har skabt både tid og sted, og han må forstå, at universet er skabt for at mennesket kan bruge og gøre nytte af det.

Har I ikke set, at Allah har sat alt i himlene og på jorden i jeres tjeneste og overført sine overdådigheder til jer, både synlige og skjulte? Og der er mennesker, der vil strides om Allah uden viden eller retledning og uden oplysende bog. (31:20)

﴿الَّذِينَ لَا يَرْوُونَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مِمَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمِمَّا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ﴾ (سورة لقمان)

Dette er almindelig viden for alle muslimer, og denne viden forandres ikke af det sted, man måtte befinde sig på.

C. Det Internationale

Enhver *da'iyah* bør tilegne sig et minimumskendskab til andre folkeslag og lande. Han bør se den muslimske bevægelse som én global størrelse, ubunden af geografiske grænser. Han har brødre og søstre over hele verden. Den ummah, som han er en del af, består ikke bare af muslimer i lande, hvor der er en majoritet af muslimer, men også i lande, hvor muslimerne udgør en minoritet. Han er forpligtet til at forsvare sandheden og stå op imod falskhed overalt. Hans opgave er at forklare islams budskab til alle folkeslag. For eleven er hele verden et sted til handling og tilbedelse, som Allahs budbringer forklarer det:

«جَعَلْتُ لِي الْأَرْضَ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»

Jorden er blevet min moské og min renhed.³

D. Det Lokale

Elevens første ansvar ligger i hans omgivende miljø, og det er også her, at han udfører følgende forpligtelser:

For det første: Eleven må på bedste vis vide og kende den fremherskende virkelighed i det land, han bor i og i den befolkning, han lever. Han bør kende landets geografi, dets historie, dets befolkningssammensætning og alle andre relevante sider, der kan hjælpe ham på hans mission. Nogle af disse kan være: hvad er landets naturlige ressourcer? Hvordan er befolkningen sammensat i henhold til religioner, *madhabib*, etnisk baggrund, køn osv.? Hvordan ser landets økonomi ud? Import, eksport, industri, landbrugsprodukter osv.?

Han må have godt kendskab til landets politiske system; de politiske partier, deres udgivelser og medlemmer, hvordan politiske afgørelser bliver truffet; hvem, hvad og hvordan i den politiske proces. Hvem er de største aviser og blade? Hvem er meningsdannerne; hvem er de lærde, forfatterne, videnskabsfolkene og *ulama*? Ingen *da'iyah* kan forstå et lands befolkning, medmindre han har et minimum af kendskab til deres historie og deres forhold til andre folkeslag, især folk i nabolandene. Sagt kort bør *da'iyahen* have et godt kendskab til de sociale, økonomiske, uddannelsesmæssige, politiske og religiøse forhold i det land, hvor han bor og arbejder.

For det andet: Enhver *da'iyah* bør beskæftige sig selv med problemerne i sit samfund. Han bør ikke tage den negative indstilling, at han ikke har noget ansvar for løsningen af disse problemer, bare fordi islam ikke er skyld i dem. Hans opførsel bør ligne en læges opførsel; lægen påtager sig at undersøge og helbrede sin patient, selv om lægen ikke har bidraget til patientens tilstand. Selv om han ikke kan helbrede sin patient, kan han i hvert fald bidrage med at formindske smerten og lindre hans tilstand.

³ Sahih Muslim, Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi, Sunan al Nasa'i, Sunan ibn Majah, Sunan al Darimi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

Man hører ikke om succesfulde læger, der griner og angriber sine patienter. L gen forsøger altid at forbedre patienternes situation; det er *ihsan*- nden (forbedring). Faktisk b r eleven prøve at sætte sig i den politiske leders situation og bruge sine mentale evner til at finde måder at l se problemer på. Han må identificere og analysere problemerne og derefter skaffe anvendelige islamiske alternativer. Den muslim, som tænker konstruktivt, må komme med  rlig, ansvarlig og oplyst opposition, så han den dag, han bliver bedt om at tage ansvar, kan udføre sine planer ved at vise, at hans ideer duer og skaber resultater i det virkelige liv. Indbildte, teoretiske og utopiske påstande er kun ønsketænkning. Dersom han ikke er i stand til at omsætte disse påstande til realiteter og konkrete resultater, vil offentligheden hurtigt holde op med at tage ham og hans organisation alvorlig.

Nogen ser på islam som et blomsterbed, der kan plantes overalt. Men sådan er det ikke i det virkelige liv. Islam er snarere et udvalg af blomsterbuketter, som kan blive overrakt til hvert folk i forskellig sammensætning. For hvert stykke jord og klima findes der et unikt sæt af blomster. Hver buket har sin egen særlige duft, der passer til hvert enkelt land. Denne smukke mosaik af folkeslag er netop dét, der g r ummahen s  farverig, ressourcefuld og attraktiv. Det kan godt være, at *da'iyahen* udviser en gruppe større fællestræk taget fra de usete, de internationale og de universelle aspekter af islam, men han b r også demonstrere særpræg indenfor lokale traditioner, smag, t jstil, kunst og kultur indenfor det land, hvor han lever. I  jeblikket har vi en alvorlig balancebrist indenfor vores islamiske uddannelse. Vi er mere optaget af generelle og fælles teoretiske aspekter af de forskellige folkeslags liv, og derfor mangler vi forståelse for deres lokale og specielle behov.

Det er åbenlyst, at *da'iyahen* må opnå den rette enighed af disse faktorer indenfor rammerne af islamiske direktiver. Men hans indsats bør ikke bare være en kopi af forgange begivenheder tværs igennem det historiske og geografiske spektrum; det vil ikke virke. Hans bidrag b r snarere være som variationen blandt madretterne i den muslimske verden; de er måske alle forskellige, men dog alle *halal*.

III. Ledelse gennem tjeneste

Et af de væsentligste principper, som Profeten (Allahs fred og velsignelse med ham) har lært os, er princippet om ledelse gennem tjeneste:

«سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ»

Folkenes leder er deres tjener.⁴

Det er sådan, at *da'iyahen* b r gå frem; at tjene og hjælpe samfundet. N r praktiserende muslimer viser sig i deres samfund som tjeneste-orienterede repræsentanter ved at tilbyde anvendelige alternativer og løsninger på lokale problemer, så vil folk have tillid til dem og gøre dem til deres ledere. Folk vil ikke bare give praktiserende muslimer deres hjerte, men også deres politiske stemme.

⁴ Sunan al Daylami og sunan al Tabarani

IV. Opskrift på handling

Vi foreslår handling på tre niveauer: individuel, lokal og national.

A. Det individuelle niveau

På det individuelle plan bør den praktiserende muslim forsøge at uddanne sig selv om lokale og internationale sager ved at følge dagligt med i medierne og læse aviser. Han bør gøre det til en vane at diskutere begivenheder fra medierne med folk, som han møder og forsøge at drage nytte af folks synspunkter. Enhver *da'iyah* bør personligt erhverve rimeligt kendskab til begivenhederne omkring sig.

B. Det lokale niveau

På det lokale niveau bør *da'iyahen* deltage i periodiske møder, sammensat af 10 personer eller færre. Sådanne møder kaldes også *halaqah* eller *usrah*, og deres fokus ligger normalt på dannelse og åndelig højnelse. Dette er dog ikke nok. Strukturen for sådanne møder bør blive udviklet mere, sådan at halvdelen af tiden bliver brugt til at diskutere planer for samfundsanliggender og for praktiske *dawah*-projekter. På dette område er den islamiske bevægelse i dag meget mangelfuld! Dets tilhængere koncentrerer sig alene om teoretiske og akademiske emner. Kun 5 % af medlemmerne tager fat og bliver overbebyrdet med arbejde, mens de resterende 95 % forbliver tilskuere; de ser til fra sidelinien og brokker sig!

Hele bevægelsens struktur ligner en omvendt pyramide, hvor 5 procent af medlemmerne er aktiver og 95 procent er passiver. Med sådan en struktur bliver en organisation hurtig viklet ind i sig selv i stedet for at beskæftige sig med sager forbundet til dens mål og formål. Der bliver nok af forhindringer og hjælpende hænder bliver en mangelvare. Realistisk set vil udbyttet af sådan en organisation blive 5 gange højere, hvis de 95 inaktive medlemmer ville være udenbords tilhængere i stedet for indenbords medlemmer. På denne måde ville de ikke skulle tages vare på af gruppen, og gruppen ville ikke behøve at tage det hårde ansvar for dem.

For at løse dette inaktivitets-problem må hvert enkelt medlem af gruppen få et specifikt ansvarsområde. Han kan enten blive medlem af et udvalg eller blive til et enmands-udvalg, som er ansvarlig overfor lederen og rapporterer direkte tilbage til ham om sine aktiviteter.

Gruppen må fastsætte veldefinerede opgaver til enkeltpersoner (eller udvalg) og bør følge op på dem. Opgaverne er talrige, for der er nok at tage fat på i samfundet og meget mere end blot at huske en hadith eller *ayah* udenad.

Bevægelsen er ikke sund, hvis ikke den bliver som en bikube eller en myretue fuld af energi og vitalitet, hvis medlemmer udfører meningsfyldte opgaver i deres samfund.

C. Det nationale niveau

Mens vi på det individuelle niveau kræver som mindstemål et passende niveau af viden og opmærksomhed, bør vi forvente professionelle, specialiserede højniveau-udvalg, der arbejder på det nationale plan. Der bør være et højt kvalificeret, funktionelt udvalg for enhver større sag i landet. Sådanne rådgivende udvalg eller arbejdsudvalg bør være organisationens tænketanke. Deres formål bør være at undersøge sagerne og forsyne ledelsen med realistiske og praktiske alternativer og løsninger på deres særlige faglige område. Mens de almindelige tilhængere af organisationen stiller sig tilfreds med almindeligheder og overfladisk behandling, bør sådanne udvalg dykke ned i sagerne. De er eksperter på deres områder for at de kan formidle opfattelser, ressourcefordelinger og handlingsplaner på deres respektive områdefelter. De bør være i stand til på overbevisende måde at bevise, at islamiske løsningsmodeller står hævet over alle andre løsningsmodeller på markedet. Hvis sådanne udvalg gør det godt, vil befolkningen frivilligt overdrage dem lederskabet pga. deres mesterlige evner og handelag i sagerne. Kun sådan bliver bevægelsen den rette værge for en nation.

Den lette side af *da'wah*!

Fra teori til praksis

Der var engang en dygtig sheikh, der underviste elever i *da'wah* – først seks måneders teori og derefter tre måneders praktik. En elev fuld af selvtillid, som havde færdiggjort de seks måneders praktik, følte at han på egen hånd kunne klare de tre måneders praktik. Sheikh'en advarede ham imod denne tanke, men han ville ikke høre. Eleven tog afsted til en fjerntliggende landsby for at praktisere *da'wah*. På den første fredag dukkede en falsk imam op og holdt en *khutba* fuld af usandheder om Allah og Profeten. Eleven rejste sig og råbte: "Imamen er en løgner. Hverken Allah eller Profeten (GFMH) har sagt sådan!" Imamen svarede: "Denne mand er en *kafir* og fortjener at blive straffet." Tilhørerne i moskeen gav eleven en ordentlig omgang tæsk. Eleven tog tilbage til sin sheikh med et brækkede lemmer og i bandager! Sheikh'en sagde til ham: "Lad mig vise dig et pratisk eksempel på *da'wah*." Næste fredag tog de begge til moskeen, hvor den samme falske imam holdt en lignende *khutba*. Efter at have lyttet til imamen rejste sheikhen sig op og sagde: "Jeres imam er en mand fra *jannah*. Enhver som tager bare et enkelt hår fra hans skæg vil gøre sig fortjent til *jannah*." Straks styrtede menigheden sig over deres imam og plukkede alle hårene fra hans skæg, indtil han lå skægløs og blødende på gulvet. Derefter hviskede sheikhen i hans øre: "Vil du holde op med at lyve om Allah og hans Profet (GFMH) og opføre dig ordentligt, eller vil du have en tur til?" Imamen tilstod sine løgne og fortrød. Eleven forstod da sin fejltagelse og bad sheikhen om at give sig tre måneders praktisk *da'wah*-træning! Der er en verden til forskel mellem teori og praksis.

STOP!

Læs i din Herres navn, Han, som skabte, som skabte mennesket af en storknet, vedhæftende klump! Læs! Og din Herre er den mest gavmilde, som lærte jer pennen, (Han) som lærte mennesket, hvad det ikke vidste. (96:1-5)

﴿١﴾ أَفَرَأَيْتَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ
﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٣﴾ أَفَرَأَوْرَيْكَ الْأَكْمُرُ
﴿٤﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٥﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
(سورة العلق)

- Hvis den muslimske ummah læser mest, vil den lede menneskeheden.
- Hvis *du'at* læser mere, vil de lede den muslimske ummah.
- I dag: vesterlændingene læser mest, muslimerne mindst! Vi lærer at læse, mens de læser for at lære.
- Direkte handling: Islamister bør bane vej for at udrydde analfabetismen blandt muslimer

Bonus: Muslimerne vil se på *du'at* som deres håb, deres drømme, deres redningsmænd. Reglen er, at den der løser folks problemer, også styrer folk!



Start!

Udrust imod dem så stor en styrke og så mange krigsheste, som I formår, for at sætte en skræk i Allahs og i jeres fjende og i andre, som I ikke kender, men som Allah kender...(8:60)

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ
مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِ. عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَالْآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ
اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Bevægelsen i det 14. århundrede efter hijri

- I. General baggrundsinformation
 - A. Set indefra
 - B. Resultater contra mangler
 - C. Politisk handling og reaktion
- II. At finde forbedringer
 - A. Deltagende *shurah* (fælles rådslagning)
 - B. Korpsånd
 - C. Kvinder og børn
 - D. Sheikh-type lederen
 - E. Uden institutioner
 - F. Regionalisme og nationalisme
 - G. Planløshed
 - H. Det islamiske alternativ
 - I. Mål og midler
 - J. Tankekrise
 - K. Ikke-dialog
 - L. Forsømmelse af medierne
 - M. Ledernes og ledsagernes ansvar
 - N. At prioritere rigtigt
 - O. Organisatorisk fastfrysning
 - P. Undergrund kontra åbenhed
 - Q. Koranen og *sultanen* (lederen)
 - R. Mangel på hensigtsmæssig feedback
 - S. Partiskhed
 - T. *Adab al Ikhtilaf* – kunsten at være høflig uenig
 - U. Den lange dagsorden
- III. Tilbageblik
- IV. Nødvendige spørgsmål
 - A. Tovtrækning!
 - B. Moderne forhold: godt eller skidt?
 - C. Trofasthed overfor Allah eller overfor initialer?
- V. Ligevægten...

I. Generel baggrundsinformation

Vi benytter begrebet ”bevægelse” i en meget generel mening. Begrebet omfatter enhver gruppe, som bekender sig til, praktiserer og kalder til islams tilvejebringelse. Desuden tager vi et ”snapshot” for at se og analysere resultatet i sin nutidige helhed. For at være fair og objektiv i vores analyse må vi huske de vigtigste faktorer beskrevet nedenfor. Vi evaluerer eller vurderer ikke resultaterne her, men vi vil nøjes med at fokusere på visse aspekter, der kan give os værdifuld viden.

A. Set indefra

Når vi taler om bevægelsen, taler vi om os selv set indefra. Vi øver ikke kritik udefra. Man kan sige, at vi yder konstruktiv selvkritik for at finde mangler og for at forbedre vores interne situation. Hvis ikke vi er helt ærlige med os selv, vil vores uddannelse og senere anstrengelser blive nyttesløse.

B. Resultater kontra mangler

Selv om vi har behov for at identificere vores svagheder, ønsker vi ikke at male et negativt og dystert billede af bevægelsen. Der er mørke sider såvel som lyse. For bevarelsen af den islamiske *da'wah* og bevægelsens globale vækkelse er jo egentligt et levende vidnesbyrd på bevægelsens store succes. At vi er i stand til at opremse vores ufuldkommenheder stammer fra vores dybe engagement i bestræbelserne for at finde den rette vej. Vi er selv produktet af denne bevægelse.

C. Politisk handling og reaktion

Vestens overfald på den muslimske verden skete gennem politisk og militær besættelse. Naturligvis bestod den islamiske og nationale reaktion på denne besættelse også af lignende handlinger. Dette forklarer, hvorfor befrielsesbevægelserne typisk er politisk og konfrontationssøgende, når de havde at gøre med de undertrykkende kolonialister og deres efterfølgere. Resultatet blev, at sociale, økonomiske og uddannelsesmæssige aspekter kom på andenpladsen og blev mindre vigtige for disse bevægelser. Når sådanne folkeslag opnåede uafhængighed fra fremmed styre, var denne uafhængighed kun overfladisk. Lederne vidste ikke, hvad de skulle gøre med deres politiske frihed. Dette forklarer, hvorfor den økonomiske, den sociale, den kulturelle og den uddannelsesmæssige imperialisme fra kolonitiden levede videre i årevis med samme, om ikke med større, intensitet end før.

D. Tilbageståenhed

Vi må forstå, at den muslimske verden har befundet sig i en udbredt tilstand af forfald i flere århundreder. Denne negative tilstand gennemtrænger opfattelserne, aktiviteterne og handlingerne hos ikke kun den brede klasse men også hos reformbevægelserne. Denne svaghed har reduceret vores evne til at analysere, diagnosticere og råde bod på problemerne. Det faktum at vi er troende, bidrager knapt nok til måden, vi ordner bevægelsens sager på. Denne tilbageståenhed gør på samme måde indhug både på religiøse, nationalistiske og venstreorienterede partier. Tilbageståenheden påvirker et bredt udsnit af befolkningen – ledere, lærere, læger, ingeniører, offentlige ansatte, officerer, menige, bønder, mænd, kvinder, de fattige og de rige. Forfald er en epidemi, som rammer alle.

E. Kunne vi have gjort det bedre?

Vi påstår måske, at bevægelsen har gjort sit bedste, men succes kan kun komme fra Allah. Naturligvis har vi ikke været perfekte, hvad vores metoder og begreber angår, og der har været masser af plads til forbedringer. Allah vil belønne dem, der stræber for at opfylde Hans vilje, rigeligt. Men når det kommer til vores ummahs tilstand og de virkelig sociale forandringer, må vi indrømme, at der kun er gjort små tiltag. For at komme videre må vi indrømme vores egne fejl; også for at gøre noget konstruktivt ved disse fejl. At nogen tør kritisere bevægelsen betyder ikke nødvendigvis, at sådan en person befinder sig på et højere niveau end bevægelsen selv. det betyder heller ikke, at sådan en person er en fjende af bevægelsen. Ingen er hævet over andre; kun Allah vil tildele enhver sin belønning. Vores overlegenhed ligger i budskabet og i ideologien, ikke i personerne involveret deri.

F. Kampen for overlevelse

Bevægelsen blev kvalt gennem indskrænkninger af dens frihed og kæmpede en daglig kamp på liv og død. Af den grund kunne bevægelsen ikke mulighed for at standse op, reflektere og genoverveje sine handlingsplaner. Dette var en luksus, bevægelsen ikke havde råd til. Sådan en tilstand skaber ekstremistiske, hemmelige, dunkle, urealistiske og uerfarne medlemmer, som til gengæld hæmmer enhver form for forbedringer. Derfor ligger det største ansvar for at afhjælpe vores situation hos dem, der bor i lande, hvor folk kan nyde frihedens gave. De er meget efterspurgt. Sådanne mennesker bør ikke sammenligne sig selv med folk, der bor i lande, der er undertrykt af diktatoriske regimer, idet de førstnævnte mennesker har muligheder, de sidstnævnte kun kan drømme om.

Dette er baggrunden for ummahen i dette århundrede, og derfor bør vi værdsætte bevægelsens kamp og begynde at forstå, hvordan vi kan realisere forbedringer. *Alhamdulillah*; bevægelsen har modstået enhver form for undertrykkelse og fjendtlighed både fra den muslimske verden og fra andre dele af verden. Dette er i sig selv en stor velsignelse. Meget er vundet i denne kamp, men der kan stadigvæk opnås bedre resultater. Hvad bevægelsen har brug for nu, bliver diskuteret nedenfor.

II. At finde forbedringer

Vi henleder vores unges opmærksomhed til følgende områder i håbet om, at de vil gøre det bedre end os, *inshaAllah!*

A. Deltagende *shurah* (rådslagning)

Bevægelsen kunne ikke praktisere *shurah* i sin fulde form. Bevægelsen fokuserede mere eller mindre på et belejligt system kaldet "*al sam' wa ta'a*" – lyt og adlyd. Ledelsen prædikede *shurah* i teorien, men hverken formaliserede eller institutionaliserede den i praksis. Megen akademisk debat gik på, om *shurah* var *mu'limah* (vejledende) eller *mulzimah* (obligatorisk) for *amiren*. Hver af siderne citerede islamiske kilder for at argumentere for sin mening. Fordi området hører under *ijtihad* (research) kan problemet ikke bare løses gennem en fatwa (juridisk afgørelse). Det, vi har brug for i dag, er et systematisk, bindende, institutionaliseret og velstruktureret system af *shurah*. Et rimeligt antal medlemmer bør aktivt deltage i den afgørelsesmæssige proces, såvel som i den udøvende proces. Fordelen ved Koranens *shurah*-system kan aldrig blive overvurderet, især ikke i moderne tid.

B. Korpsånd

Bevægelsen har frembragt udmærkede enkeltpersoner gennem sine tarbiyah (uddannelses)-programmer. Problemerne opstod, da disse enkeltpersoner blev bedt om at samarbejde med hinanden. Bevægelsen blev hovedsagligt ledet af enkeltpersoner i stedet for af teams, som består af mange medlemmer. Man forstod ikke, at samarbejde krævede en meget større indsats end ved enearbejde. Denne indfaldsvinkel afspejlede det reaktionære miljø, hvor administrativt enevælde dominerede mange af livets områder. Inden for familien styrer faderen suverænt. Systemet er fremherskende også i skoler, i det offentlige, i hæren, i alle politiske partier. Systemet er et symbol på forfald, og det gennemtrænger de fleste af vores institutioner. Hvis vi kigger på verdens skueplads, ser vi at det var Europa, som banede vej for friheden og etablerede nationalstaterne. Amerika overgik Europa ved at føre teorien om det internationale smeltedigel-samfund ud i praksis gennem hårdt arbejde. På den anden side har vi Japan, som slog Amerika hvad angår korpsånd og loyalitet; to begreber, der er en integreret del af japansk kultur og traditioner. Lad os se på islamisk arbejde som var det et fodboldhold. Hvis man samler et hold af alle verdens bedste spillere uden korpsånd, vil dette hold uvægerligt tabe til et mindre kvalificeret hold, som praktiserer korpsånd.

C. Kvinder og børn

Der er også mangel på succes, når det kommer til kvinder og børn. Mens vi var delvist succesfulde med mændene, har vi tabt terræn med hensyn til de andre. Det er ikke lykkedes for os at uddanne, mobilisere og grundlægge nogen effektiv kvindebevægelse. Med få undtagelser er muslimske kvinder stadigvæk ikke i stand til at organisere sig selv og motivere andre. En stor del af de muslimske kvinder formår ikke at kommunikere ordentligt eller at debattere sociale emner. Mens både højreorienterede og venstreorienterede partier udnyttede kvindesagen for egen vindings skyld, har vi ikke evnet at drage nytte af vores egne søstres enorme potentialer. Undtagen i begrænsede tilfælde er de uvirksomme, uduelige og formår ikke at bidrage til bevægelsen. Selv om vi ønsker og håber, at kvinderne frembringer ledere til ummahen, tager vi ingen positive skridt for at involvere, uddanne eller støtte dem. Dette er vores bevægelses paradoks. Realistisk set kan vi ikke vinde kampen, så længe 50 % af vores tropper er isoleret og udelukket fra at deltage.

På samme måde blev der kun gjort lidt for at udvikle børnene. For eksempel har kun 5 % af al islamisk litteratur børnene som målgruppe. Vi forventer af børnene, at de skal læse voksenlitteratur og blive overbevist om dens sandhed. Uddannelse af børn og unge er et specialfelt i sig selv og kræver målrettet litteratur, tilpasset aldersgruppen. Bevægelsen taber meget ved at forsømme dette område.

D. Sheikh-type lederen

På nogle områder har bevægelsen fulgt sheikh-modellen af en ledertype. Bevægelsen ser sig om efter en svævende, helte-agtig person, som ved alt og gør alt. Han leder organisationen, så længe han lever. Når først han sidder ved magten, kan han ikke væltes, og organisationen hænger på ham uanset hvad han laver. Selv når han er i udlandet for en længere tid, har han opsyn med organisationen gennem fjernstyring. Når han er til stede ved et møde, dominerer han mødets agenda; han taler, når han vil og bruger den tid, han ønsker. Mødets emne betyder ikke noget for ham, for han forbereder, skriver og

tager ingen noter til mødet. Han kan tale om det, der falder ham ind. Han skal respekteres og holder førstepositionen over det hele, uanset om der er behov for specialisering i noget felt.

Standartspørgsmålet i anden række af sådan en ledelse er: hvem skal erstatte/efterfølge ham? Enhver omkring lederen ser sig selv som en dværg, for sådan har de lært det hele deres liv igennem. Folk formoder, at denne tankegang er nødvendig for at opfylde det islamiske krav om ydmyghed. Ingen er blevet uddannet i ledelse gennem kollektiv, deltagende *shurah*. Den enorme respekt for *sheikhen* har forhindret enhver fra at holde *sheikhen* til ansvar, at udfordre ham eller at stille spørgsmålstegn ved ham. Sådanne mennesker er stereotyper af sufi-mottoet: "Efterfølgeren er foran sin *sheikh* som liget er foran den mand, der vasker det." I enkelte tilfælde forvandler en krævende afgørelse fra *sheikhen* sig til en ramme for *du'at*! Når man tager alt dette i betragtning, fortæller verdensomspændende erfaringer os, at den mest passende periode for en leder bør være 4-6 år, og perioden bør kun fornyes én gang. Dette giver en leder højst 12 år. Når hans tid rinder ud, kan han bedst fortsætte med at tjene bevægelsen ved at gå ind i et eller flere specialudvalg og ved at rådgive den nye ledelse. Vi anklager ikke alle ledere for at følge denne model, men vi genfinder konstant beskrivelsens karakteristik hos mange ledere.

E. Uden institutioner

Bevægelsen har støttet sig til enkeltpersoner, som har udført mange opgaver. Mange funktioner har været afhængige af enkeltpersoner, hvilket har resulteret i ustabilitet og administrative forandringer. Der var kun lidt, om nogen institutionalisering. Selv i de få bestående institutioner fandtes manglende planlægning, manglende korpsånd og manglende ordentlig organisering. Bevægelsen kunne ikke realisere sine mål og principper gennem disse institutioner. Nogle af dem blev en hæmsko frem for at gøre nytte. Selv om mange medlemmer fik succes med deres personlige projekter, kom de til kort når det gjaldt gruppearbejde. Bevægelsen har endnu ikke taklet behovet for denne nye "institutions-fiqh" og oversat begrebet til moderne terminologi og til moderne koncepter. *Da'wab*-arbejde forbliver ikke andet end snak, indtil man kan pege på flere succesfulde offentlige muslimske institutioner i landet. Der må være mindst ti større institutioner af denne slags, før vi kan begynde at påstå, at vi har startet nogen succesfuld institutionalisering.

F. Regionalisme og nationalisme

I teorien er bevægelsen overbevist om *ummahens* enhed og universalitet. I praksis er disse kvaliteter desværre endnu ikke fuldt anvendte. I vores opførsel viser vi regionale og nationale vaner. Et tydeligt tegn på denne mangel er, når vores søstre og brødre holder sig til deres egne etniske venner, når de mødes. Man socialiserer knap nok med andre. På ledelsesniveauet findes der endnu ikke nogen regelmæssige regionale og nationale fora for bevægelsens ledere fra forskellige lande. Sådanne intellektuelle møder er ikke bindende for ånden, men de er yderst vigtige for udveksling af informationer, samråd, formulering af strategier og koordination.

Mens vi selv er overbevist om, at vores fjender modarbejder os i henhold til én samlet plan, er vi selv endnu ude af stand til at reagere med nogen samlet plan. Vi er blevet ofre for en misforståelse, der bedst illustreres ved ordsproget: "Mekkas befolkning kender sine dale bedst." En udenlandsk ekspert vil i dag kende vores land bedre, end vi selv gør. På samme måde findes der brødre, som kan give værdifulde informationer til deres kolleger i andre lande, som kan gavne sidstnævnte i deres kamp. Hver

dag bliver verden et mindre sted, og den globale landsby er blevet en realitet. Islam har forsvaret denne idé fra første færd, men bevægelsen beskæftiger sig stadigvæk med lokale anliggender og behandler stadigvæk hver egn isoleret fra andre.

G. Planløshed

Ofte lever bevægelsen en dag ad gangen og udkæmper kun den umiddelbart forestående kamp for overlevelse. Man tænker ikke på at udarbejde en femårs eller tiårs-plan. Bevægelsens arbejde er styret af kriser, hvor rutinepræget opretholdelse forvandler sig til operative nødsituationer. Mangel på planlægning har ofte udmøntet sig i uklare mål, ulige fordeling af ressourcer, fejlagtige prioriteringer og tab af orienteringsevne. På ethvert forudsat tidspunkt aner vi ikke, hvor vi står, hvor langt væk vi er fra vores mål eller hvordan vi evaluerer vores aktiviteter. Og således fortsætter vi derudaf uden at ane, om dét vi gør, har nytte eller udgifter. Det er på tide at vi tyr til ordentlig planlægning og bevæger os fra den fase, hvor vi gør, hvad vi kan, til den fase, hvor vi gør, hvad vi skal!

H. Det islamiske alternativ

Indtil halvtredserne havde bevægelsen travlt med at bevise, at islam er godt. Derefter gik det videre med at bevise, at islam er bedre end alle andre "ismer". Men bevægelsen blev på det samme sted med disse almindeligheder og har ikke evnet at modne sig udover dem. Vi bliver nødt til at forsyne verden med det islamiske alternativ, fx. i form af en lærebog på universitetsniveau. Dette er der brug for i ethvert samfundsvidenskabeligt fag.

Sådan en lærebog er ikke en deltids-opgave for det ivrige, oprigtige og almindelige medlem; det kræver en specialiseret fuldtidslærd. Bevægelsen bliver nødt til at etablere flere akademiske institutioner på højt niveau for at takle områder af ijihad. Arbejdet kan ikke længere blive begrænset til at blive udført af en "allround" '*ulama*'. Det skal løftes i fællesskab. Det er et trættende, tidsrøvende, dyrt, upartisk og vedvarende hårdt arbejde. Men det er en nødvendig forudsætning for, at ummahen kan opleve en genfødsel. Uden dette vil de islamiske systemers overlegenhed forblive en ren følelsesmæssig overbevisning. Det kræver et oplyst, levende eksempel at tiltrække Vesten og Østen mod den islamiske civilisation. Dette forklarer, hvorfor flere ingeniører, læger og naturvidenskabelige kandidater end samfundsvidenskabelige kandidater bliver tiltrukket af bevægelsen. De flotte og rene almindeligheder overbeviser de førstnævnte om islams fornuft og skønhed. Den specialiserede samfundsvidenskabelige ekspert, derimod, ønsker at blive overbevist gennem detaljerne. Almindeligheder er ikke nok til at lokke dem ind i islams fold. Den nuværende situation er et unormalt fænomen. Det er først når flertallet af bevægelsens ledere består af samfundsvidenskabeligt uddannede, at vi kan signalisere den islamiske civilisations genfødsel.

I. Mål og midler

Nogle medlemmer forveksler mål med midler. I mange tilfælde er gruppens interesse kriteriet for handling, selv om gruppen egentligt kun er en af måderne at tjene målet på; islamiseringen af samfundet. Bevægelsen har således haft mere travlt med sig selv end med det samfund, som den søger at forandre. En hurtig statistisk analyse af, hvordan tid, penge og medlemmernes anstrengelser bliver

brugt viser, at omtrent 70 % går til bevægelsens interne affærer og kun omtrent 30 % til det omkringliggende samfund. En sundere indretning ville være det stik modsatte.

Partiets koncept er blevet hellig i sig selv, idet partiet er blevet oprettet for sin egen skyld. Man anser partiet for en slags sportsklub eller andelsforening, som kun tjener sine medlemmer. Partiets image har været, at det var en udvalgt gruppe, der udelukkende beskæftiger sig med sine medlemmer og som ikke spiller nogen reel rolle i samfundet. Derfor vil den almindelige offentlighed ikke reagere, når sådan en gruppe udsættes for politisk forfølgelse. Dette handicap bliver endnu tydeligere, når muslimers anseelse taber point til sekularisterne pga. manglende samarbejde mellem muslimske grupper og foreninger. Gruppernes organisatoriske strukturer står i vejen for en realisering af deres mål. Det kan ikke siges tydeligere: bevægelsen skal overtage ummahens problemer og gøre det til en udfordring at løse dem. Størstedelen af bevægelsens indsats bør blive brugt til sådanne områder, for at ummahan kan genkende bevægelsen som sine affærers sande beskytter. Ummahan bør kunne sove godt om natten, vel vidende at dens pålidelige værge, den islamiske bevægelse, passer godt på.

J. Tankekrise

Groft sagt har bevægelsen ikke formået at skabe enhed og ensartethed i medlemmernes tankegang, fordi bevægelsen har begravet sig i almindeligheder. Bevægelsens trykpunkt lå på aktiviteterne, og ikke på tankevirksomhed og uddannelse. Og da gruppen derudover heller ikke tog stilling til vigtige sager på en overordnet måde, begyndte medlemmerne at vie deres kræfter til forskellige holdninger, hvad der gjorde problemet med ensartet tankevirksomhed endnu vanskeligere. Det hulrum, der opstod, blev endda nogle gange fyldt med sekulære partiers og fjendtlige ideologiers synspunkter og holdninger.

K. Ikke-dialog

Bevægelsen ser ud til at kvæle den ideologiske dialog på tre niveauer – internt mellem medlemmerne, med andre muslimske organisationer og med ikke-muslimske grupper – hvad enten disse er religiøse eller sekulære. Dette resulterede i, at nogle medlemmer begyndte at beskæftige sig med utopiske og idealistiske begreber. De glatte teoretiske ideer blev aldrig afprøvet for at se, om de rent faktisk virkede. Manglen på dialog medførte en stillestående intellektuel atmosfære, der ikke bidrog med den berigelse, der er nødvendig for at modne bevægelsen. Samtidigt bidrog denne stagnation til mangel på tillid mellem visse grupper, hvad der endte med fjendskab mellem dele af samfundet.

L. Forsømmelse af medierne

I en vis udstrækning har bevægelsen forsømt kommunikationen med resten af samfundet. Bevægelsen har ikke bedt medlemmerne om at fylde dette hul tidlig nok. Således har bevægelsen ikke gjort det indtryk på samfundet, den kunne have haft. Alt imens bevægelsens konkurrenter havde kontrol med medierne og derfor kunne tegne et dårligt billede af bevægelsen derigennem. Bevægelsen må sørge for, at dens medlemmer specialiserer sig i medieverden. Muslimske publikationer og udgivelser er tit ikke særlig attraktive og af og til ligefrem frastødende. Kun meget dedikerede medlemmer er tålmodige nok til at læse dem igennem med møje. Ikke-medlemmer undgår muslimske publikationer. Vores periodiske tidsskrifters lave oplagstal taler deres tydelige sprog.

Bevægelsen har også forsømt at vise sine medlemmer, der har taget en ungdomsuddannelse, vigtige områder med muligheder for at specialisere sig i fx. samfundsvidenskab, medier og kommunikation, uddannelse, statskundskab og lov og ordensområder. Manglen på denne form for planlægning har gjort bevægelsen svag.

M. Ledernes og ledsagernes ansvar

Bevægelsens rettesnor har været, at medlemmerne er ansvarlige overfor ledelsen. Sidstnævnte forlanger absolut lydighed fra førstnævnte i gode såvel som i dårlige tider. Men behovet for at holde ledelsen ansvarlig er aldrig blevet behandlet på en tilfredsstillende måde; behovet er hverken blevet systematiseret, formaliseret eller udført i praksis. Når lederne har rapporteret til sine medlemmer, er dette altid sket i generelle vendinger, som fx. ”alt er under kontrol”, ”vores *da'wah* vokser”, ”islams fremtid ser lyst ud”, ”Allahs sejr er nært forstående”, ”I må styrke jeres *imaan*”, ”I må lægge jer mere i selen” og så videre.

I det hele taget findes der ingen statistik, ingen tal eller opgørelser, ingen kvalitativ og kvantitativ analyse af medlemsdata, udgivelser, finanser, meningsmålinger, fællesudgifter eller evaluering af arbejdet. Der er simpelthen intet grundlag, hvorpå man kan bygge noget krav om ansvar.

Nogle gange kan ledere nægte at besvare spørgsmål med henvisning til fortrolighedskriteriet. En bevægelse er syg, medmindre den med regelmæssige mellemrum holder sin ledelse ansvarlig. Ledelsen bør blive mødt med rigtige udfordringer og skal blive bedt om at forbedre deres arbejde. Bevægelsen bør have revideret sine finansielle regnskaber regelmæssigt.

N. At prioritere rigtigt

”Effektivitet” betyder at gøre tingene rigtigt, mens ”prioritering” betyder at gøre de rigtige ting. Der er stor forskel mellem de to begreber, men begge er lige nødvendige. Man kan være meget effektiv og dog lave det forkerte. Derfor har prioritering forrang, selv om det bare er fordi der er flere opgaver at udføre, end der er ressourcer til. Derfor er prioritering afgørende; for at man kan bruge sine værdifulde og sparsomme ressourcer på de vigtigste sager. Som tiden går, vil tingene ske hurtigere, og behovet for at prioritere bliver endnu mere afgørende. Det er ikke nok at lave de vigtige ting; vi må lave de allervigtigste ting først.

O. Organisatorisk fastfrysning

Der sker tit det, at når en organisation er blevet grundlagt, så vil dens struktur forblive uændret i meget lang tid, selv om organisationen vokser, sagerne ændrer sig, og prioriteringerne forandrer sig. Men for at tjene sit formål må organisationens formelle struktur afspejle organisationens funktion. Strukturen bør ændres for at imødekomme gruppens udvikling. Den administrative form repræsenterer blot måden at udføre organisationens mål på, og den er ingenlunde hellig eller umulig at ændre. Som en tommelfingerregel bør man revidere sin struktur i hvert fald én gang hvert femte år.

P. Undergrund kontra åbenhed

Alt for meget tid er blevet brugt på at diskutere, om bevægelsen skal arbejde i undergrunden eller i fuld åbenhed. I nogle tilfælde blev stillingstagen til dette spørgsmål en sag om overbevisning. Hver side søgte efter eksempler fra Profeten (gfmh) og hans arv for at støtte sin holdning til denne sag. Men dette er et rent organisatorisk problem, og begge måder er islamisk acceptable. Det, man skal gøre, er at foretage en realistisk revision af de eksisterende sociale realiteter for at afgøre, hvilken valgmulighed gør mest nytte for organisationen i det lange løb. I nogle tilfælde er der ikke noget valg; et lands politiske tilstand afgør, hvad man skal vælge. Bevægelsen være åben for offentligheden, når som helst omgivelserne tillader det. Der er ingen dyd i at arbejde i undergrunden, hvis det er tilladt at arbejde i offentligheden.

Q. Koranen og sultanen (lederen)

På grund af den historiske baggrund for det 20. århundredets imperialism har bevægelsen været i konstant konfrontation med de siddende regimer. Denne holdning kan sagtens være berettiget i flere tilfælde, men bør ikke accepteres som en normal måde at arbejde på. Man må ændre på denne holdning. Bevægelsen bør stræbe efter at ændre denne tilstand ved at søge nye virkeligheder. På den anden side må landets styre blive overbevist om, at bevægelsen mener det godt for landet og dets ledere. Befolkningen er taberen, når der opstår en atmosfære af mistillid. Bevægelsen eksisterer for at opbygge, ofre, uddanne, tjene og rådgive for det gode. Bevægelsen skal ikke opfattes som magtsyg eller blive opfattet som at "være efter" landets ledere. At have magten og styre er ikke målet for bevægelsen, kun dens middel. Kan dette mål ikke opfyldes gennem at få regeringsmagten, kan målet i det mindste delvist opfyldes gennem massernes handlinger i et frit og demokratisk samfund. Bevægelsen bør arbejde på at ændre billedet af konfrontation til et billede af samarbejde. Der ligger ikke nogen dyd i konfrontation; dyden ligger i nemt, simpelt og afslappet samarbejde, sådan som Profeten (gfmh) lærte os det. Selv om ydre magter presser på for at skabe fjendskab mellem den muslimske befolkning og regeringen, bør oplyste islamister holde øje med sådanne foruroligende tendenser og afbøde dem, hvor det er muligt. Bevægelsen bør have indsigt i læresætningen: "Lad være med at udkæmpe et slag, du ikke kan vinde." Vi må undgå at blive trukket ind i nogen konfrontation, før vi er klar til det.

R. Mangel på hensigtsmæssig feedback

Vores management-funktioner er som et system med åbne sløjfer, hvor forbedrende feedback og oplysninger hverken bliver bedt om eller anvendt. Nogle medlemmer sigter blot efter at aflevere budskabet uden efterfølgende at holde øje med, om den har haft nogen effekt. Ideen om, at en muslim får sin belønning fra Allah i den hinsides og ikke i dette liv er blevet forvekslet med at droppe anstrengelserne for at søge succesfulde resultater. Hvad der bliver tilovers, er at arbejdet er vores ansvar, men resultaterne ligger i Allahs hænder. Konceptet er blevet misbrugt og er skyld i manglen på at lægge vægten på ydelse og succes. Vores valgsprog er blevet at arbejde, men ikke at søge succes.

Dette minder om en kaptajn på et skib, som afleverer sine passagerer til kajs – døde. Han opbygger ingen kommunikation med dem. Tiden er moden til, at bevægelsen engagerer sine bedste specialister på områder som psykologi, sociologi, kommunikation, folkebevægelser, politiske videnskaber og public relations for at analysere vores arbejde og dets indvirkning på folk. Hvordan reagerer folk på vores

arbejde? Bagefter må al feedback blive brugt på at ændre og korrigere vores indstilling til og vekselvirkning med folk. Vi må forstå, at vores ”udtryk” ikke altid rimer med det ”indtryk”, vi gør på folk. Der eksisterer en afstand mellem det, vi mener, og mellem det, hvad folk forstår. Denne afstand må blive reduceret til et minimum; jo mindre afstanden er, desto mere succesfuld vil vi være til at aflevere vores budskab. Dette kan illustreres gennem følgende ligning:

$$(\text{udtryk} - \text{indtryk}) = \text{fejl}$$

eller $(\text{udtryk} - \text{fejl}) = \text{indtryk}$

S. Partiskhed

Tit er opdragelsen af medlemmerne i bevægelsen baseret på overvejelser omkring partiskhed og ikke på sagens værdi. Medlemmet er mere partisk overfor partiet end overfor sandheden. Medlemmet handler følelsesmæssigt og bedømmer sandheden efter folk, og ikke folk efter sandheden. Ligeud sagt er han ikke uddannet til at tænke frit, men hæmmet af partiske holdninger og synspunkter. Dette gør det vanskeligt for ham at beskæftige sig med andre, især andre udenfor bevægelsen. Han har overdrevent store vanskeligheder ved at tale med lærde, fordi han ikke er uddannet til at undersøge sager på en objektiv måde. Samme problemer har ham med ikke-muslimske personer. Normalt opmuntrer bevægelsen ikke til selvkritik, og bevægelsen har ikke etableret noget formelt system til at kanalisere medlemmernes meninger til ledelsen. Tværtimod er kritik ikke velkommen; dem, der alligevel tør stikke hovedet frem, bliver af og til anklaget for at have bagtanker og fjendtlige hensigter. Svar på kritik udmønter sig i personangreb i stedet for at gå efter argumenternes indhold. Fokus ligger ikke på det, der bliver sagt, men på den, der siger det, og objektiviteten bliver den store taber i processen. Sådan en indfaldsvinkel hæmmer anstrengelserne i at indføre den produktive reform, der er så meget behov for.

T. *Adab al Ikhtilaf* – kunsten at være høflig uenig

Vi følger ikke altid Profetens vejledning for vores opførsel, når vi er uenige med andre. Vi har mistet tolerancen. I stedet for at vores uenigheder bringer velsignelser og bliver kilder til berigelse, bringer de os uenighed og opsplittning. Uenighed i ånden bliver til uenighed i hjertet. Broderlig kærlighed bliver til had. Gruppen mister sit sammenhold og udarter sig til en samling af fjendtlige enkeltpersoner. Dette forvandler enhver ny mening til en trussel mod ensartetheden; en udvikling, der omgående råber vagt i gevær for at beskytte gruppens integritet. Starten på sådan en nødsituation giver ledelsen en undskyldning for at suspendere islamisk manerer, og man tillader sig at svælge i ekstraordinær u-islamisk opførsel, for at atmosfæren kan blive mættet med bagtalelse, sladder, rygter, anklager, løgne og med karaktermord. I et særligt tilfælde er sådanne tvister blandt muslimer endt i blodsudgydelse, som vi har set det i fx Afghanistan. Ofte følger vi ikke Koranens vejledning i at observere islamiske manerer, når vi diskuterer. Hvis vi derimod gør det, vil det gavne os i kampen mod vores modstandere i det lange løb.

U. Den lange dagsorden

Af og til er bevægelsen gået i den fælde at forlange alt fra sine modstandere på én gang. Vi krystalliserede eller prioriterede ikke vores krav. Vi fremlagde ikke noget program, der indeholdt materielle og menneskelige ressourcer og noget tidsskema. Nogle tror, at en omgående, total perfekt og helt ren version af Islam er opnåelig på forlangende. De vil have alting udført her og nu og er ikke i stand til at forstå, at sådan en proces tager tid.

De forveksler den åndelige tro på budskabets helhed med den gradvise gennemførelse af budskabets lære i praktiske, levende situationer. De forstår ikke at forene udsagnet ”acceptér islam helt eller forlad den” med denne hadith:

«إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلْ فِيهِ بِرَفْقٍ»

For denne religion er stærk, behandl den derfor blidt.⁵

En fin, gradvis trin-for-trin tilpasning er det, vores Profet (gfmh) har lært os. Hvad vi skal lære, er at holde vores dagsorden kort, præcis og klar. Når vi har udført den første dagsorden, må vi lave en ny, kort og velplanlagt dagsorden osv. Dette blev gjort på en meget effektiv måde af både kommunister og nationalister i muslimske lande. Deres slogans var meget attraktive og levedygtige, fordi de var præcise og klare, som fx:

”Vi vil have brød”

”Vi vil have færre arbejdstimer”

”Mere i løn”

”Gratis sygesikring” osv.

III. Tilbageblik

Når vi ser tilbage på den islamiske bevægelse, er der ingen tvivl om, at den har udført meget arbejde. Dette er helt tydeligt i befrielsesbevægelserne som dem i Algeriet, Libyen, Ægypten og i Pakistan.

Nutidens islamiske litteratursamlinger skaber en statisk muslim. Som udgangspunkt er han bogstavelig og holder sig strengt til lovens bogstav i forbindelse med sit liv. Det er ikke lykkedes os at skabe en dynamisk, overbevisende *da'iyah*. Profeten (gfmh) bad denne bøn for at vinde Quraysh' ledere til islam:

⁵ Musnad Ahmed ibn Hanbal

«اللَّهُمَّ اعِزَّ الْإِسْلَامَ بِأَحَبِّ هَذَيْنِ الرَّجُلَيْنِ إِلَيْكَ، بِأَبِي جَهْلٍ (عمرو بن الحكم) أَوْ بِعُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ»

Oh Allah! Styrk islam ved de en af de to mænd, som Du elsker: Abu Jahl og Umar ibn Khattab. ⁶

I sin bøn udpegede profeten (gfmh) potentielle ledere i samfundet for at islamisere dem, og sådan vandt han kraften til at udføre *da'wah*. I dag sker det stik modsatte, og ofte ender det med, at dynamiske og intelligente medlemmer forlader den muslimske gruppe. *Jama'aten* kan hverken absorbere eller arbejde med dem. Sådanne medlemmer er som overmodne frugter, der falder til jorden, fordi træets grene ikke mere kan bære dem. Der sker stort set ingen frasortering eller udvælgelse; de kvikke forlader bevægelsen, mens de middelmådige bliver tilbage og for altid forbliver en hæmsko og en belastning. Vi ender med en topstyret organisation, som ikke kan reagere hurtig og effektivt på nødvendige behov. Vores bevægelse er ikke den eneste på dette felt; vi har mange konkurrenter og udfordrere. Derfor må bevægelsen udarbejde en politik for, hvordan man samarbejder med andre muslimske og ikke-muslimske organisationer; vi må holde op med at placere alting under ét navn, under ét tag, i ét center, på ét sted. Vores bevægelse bør hellere prøve at øve indflydelse og kontrol frem for at besidde og eje. Når som helst en opgave kan blive udført ordentligt af andre, bør opgaven overgives til dem. Islam tilhører hele menneskeheden, og ingen enkeltorganisation kan hævde at tage egenpatent på den. Kendsgerningen, at nogle dedikerede frivillige medlemmer er parat til at bringe ofre, giver dem ikke noget åbent mandat til at dominere arbejdet, uanset deres effektivitet. Hvis deres præstation er fremragende, vil de tage ledelse og beholde den, hvis ikke, vil de blive erstattet af andre.

⁶ Musnad Ahmed ibn Hanbal og Sunan al Tirmidhi

...Hvis I vender jer bort, skifter Han jer ud med et andet folk; da vil de ikke være som jer. (47:38)

...وَأَن تَتَوَلَّوْا يَسْتَبَدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ
ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَلَكُمْ (سورة محمد)

Selv om det er vigtigt at vinde offentlighedens gunst, bør bevægelsen ikke blive trukket rundt ved den. I stedet for bør bevægelsen have sine egne planer og strategier til at forme, modificere, forandre og lede den offentlige mening.

Når det kommer til spørgsmålet om Vesten, skildrer nogle muslimske tænkere den vestlige verden som to ekstremer: enten som *jannah* (paradis) eller *jahannam* (helvede). Sandheden er, at Vesten er hverken eller. Vesten har både positive såvel som negative sider. Som muslimer må vi altid være fair, sådan som Allah har lært os det:

...Giv derfor fuldt mål og rigtig vægt! Og unddrag ikke fra folk de ting, der tilkommer dem!... (7:85)

...فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ
وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ... (سورة الأعراف)

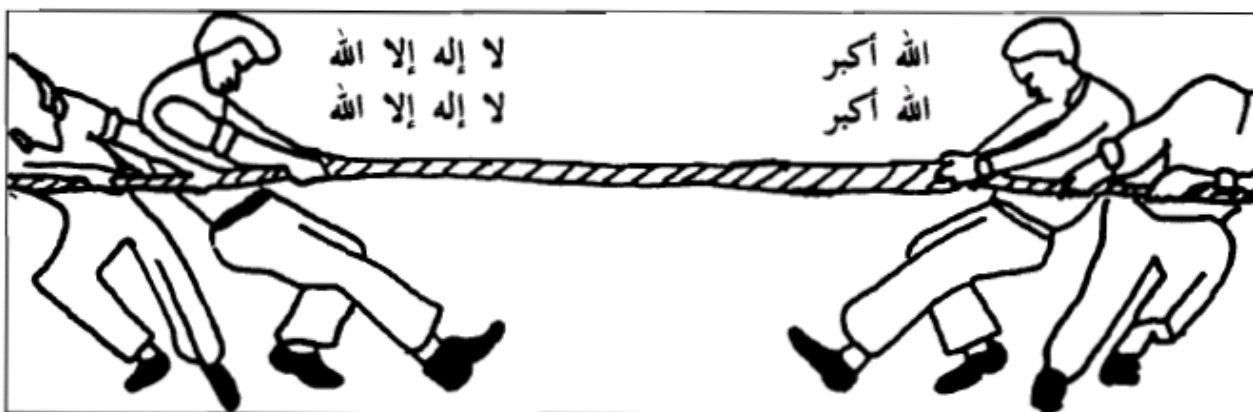
Vesten gør *haram* attraktivt, indbydende og i rigelige mængder. Vi gør *halal* vanskeligt, frastødende og sjældent. Bevægelsen må holde op med at tage den nemme vej ved at udgive *fatawa* og i stedet for anvende den nødvendige metode at tilbyde levedygtige løsninger. Mens vi hindrer folk fra *haram*, bør vi kunne tilbyde dem *halal* alternativer. For eksempel mangler vi endnu at kunne tilbyde *halal* radio – og Tv-programmer. Underholdningsbranchen står vidt åben for at blive islamiseret, men kun få anstrengelser er blevet gjort på dette felt.

For at gøre en lang historie kort, så har Vesten et elendigt produkt, men fremragende sælgere, mens vi har et fremragende produkt, men elendige sælgere. Og selv om deres sekulære produkt er fuld af fejl, arbejder Vesten hele tiden hårdt på at afhjælpe det og rette det. Man kan sammenligne Vesten med en gammel bil, der hele tiden bryder sammen, men som bliver kørt af mekanikere og ingeniører, der hele tiden formår at reparere den. Vi selv kører en splinterny bil, men vi aner ikke, hvordan den virker. Når den bryder sammen, sidder vi for altid i suppedasen. Bevægelsens udfordring er at vise *imaans* fortræffelighed, at etablere islams overlegenhed gennem forskellige discipliner og at demonstrere en praktisk model for et islamisk alternativ. Et lille, men succesfuldt pilotprojekt er nok! Dette er bevægelsens sande udfordring i det 15. århundrede efter *hijr*!

IV. Nødvendige spørgsmål!

A. Tovtrækning!

Det påstås, at de fleste mennesker i den muslimske verden ikke arbejder hårdt. Men hvad så med de gode muslimer, som arbejder hårdt? Hvorfor er de ikke produktive? Deres problem beror på attitude, indstilling og mangel på korpsånd. Af den grund kan enkeltpersoner i en gruppe arbejde hårdt, men i modsat retning. Den totale effekt af deres bestræbelser kan blive nul, eller endda negativ.



Islamisk arbejde er af en størrelsesorden og har en retning som en matematisk vektormængde. Medmindre enkeltpersonerne arbejder i enighed med hinanden under en klar plan og i den rigtige retning, vil de ikke opnå nogen resultater på trods af deres massive kraftanstrengelser. Vi kommer ingen vegne, hvis vi bliver ved med at hakke på andres fejl, bliver ved med at ignorere positive bidrag og ringeagter andres præstationer. Vi må forlade den holdning, at vi altid har ret og de andre altid tager fejl. Vi bør anerkende alle, som arbejder indenfor det islamiske felt, og vi må prøve at koordinere vores bestræbelser med hinanden.

B. Moderne forhold: godt eller skidt?

Ofte påstås det, at ”vores nuværende situation er den værste nogensinde, og det er umuligt at arbejde under sådanne forhold. Vi må vente på et bedre og mere bidragsmuligt miljø.” Faktum er, at forholdene gennem de sidste mange årtier i flere muslimske lande er forværret betydeligt. Enhver *da'iyah* bør have den sunde indstilling, at den nuværende situation er den bedst tilgængelige, og at han må få det bedste ud af den. Vi ved ikke, hvad der kan ske i morgen, ej heller kan vi vide, hvordan den nuværende situation ser ud senere. Anekdoten om manden, der falder fra et 20-etagers hus, passer fint

her. Mens han falder nedad forbi 7. etage spørger en mand fra vinduet ham: "Hvordan går det?" Den faldende mand svarer: "Indtil videre fint!"

Vores over-beskyttede optimisme omkring *da'wah* kan bedst illustreres gennem Koranens fortælling om profeterne Moses (gfmh), Harun (gfmh) og Farao:

Gå begge til Farao, for han har brudt grænserne. Og tal milde ord til ham for det tilfælde, at han vil ihukomme (Allah) eller føle frygt!" (20:43-44)

﴿مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (سورة يوسف)

Vi er ikke bedre end Musa (gfmh), og folk er heller ikke værre end Farao. Derfor bør vi bevare håbet og ikke blive fortvivlet over vores nuværende situation.

C. Trofasthed overfor Allah eller overfor initialer?

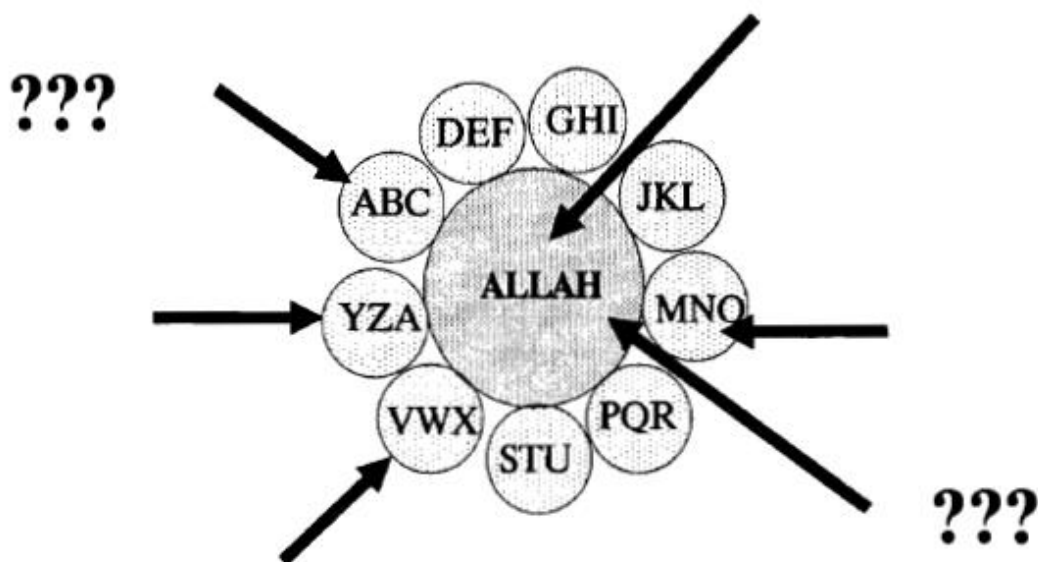
En muslimsk frivillig arbejder måske for flere organisationer, men hans troskab er altid først hos Allah. De forkortelser, vi opfinder til at navngive organisationer, må aldrig skygge for vores loyalitet overfor Allah.

Vi grundlægger forskellige strukturer og skifter dem ud eller forandrer nuværende strukturer af taktiske eller strategiske grunde. Formålet med sådanne strukturer bør ikke forveksles med målsætningen for det islamiske arbejde. Nogle gange bliver vi overbegeistret og forsvarer det ene navn frem for det andet, men vi bør forstå at strukturerne kun er midler, og at den eneste målsætning er at vinde Allahs billigelse. Det ville være farligt, hvis vi begynder at pålægge visse organisationer en mystisk hellighed, udover hvad de er beregnet for. I surah Yusuf kan vi læse:

Hvad I tilbeder foruden Ham, er kun navne, som I har fundet på, I og jeres fædre, og hvortil Allah ikke har sendt nogen bemyndigelse ned. For dommen er kun (fra) Allah. Han har befalet, at I kun skal tilbede Ham. Det er den rette religion; men de fleste mennesker ved ikke. (12:40)

﴿مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (سورة يوسف)

Fænomenet har plaget vores bevægelse og skyldes helt klart en manglende forståelse af den højeste målsætning:



V. Balancen

Det ligger i vores natur, at vi ofte anser noget for givet og glemmer de store velsignelser, som islamiske bevægelser har bragt os i løbet af dette århundrede. Om ikke andet, så er det et faktum, at bevægelsen har handlet som beskytter af islam og af muslimerne. Bevægelsen har holdt det islamiske kalds flag oppe på trods af ekstreme vanskeligheder.

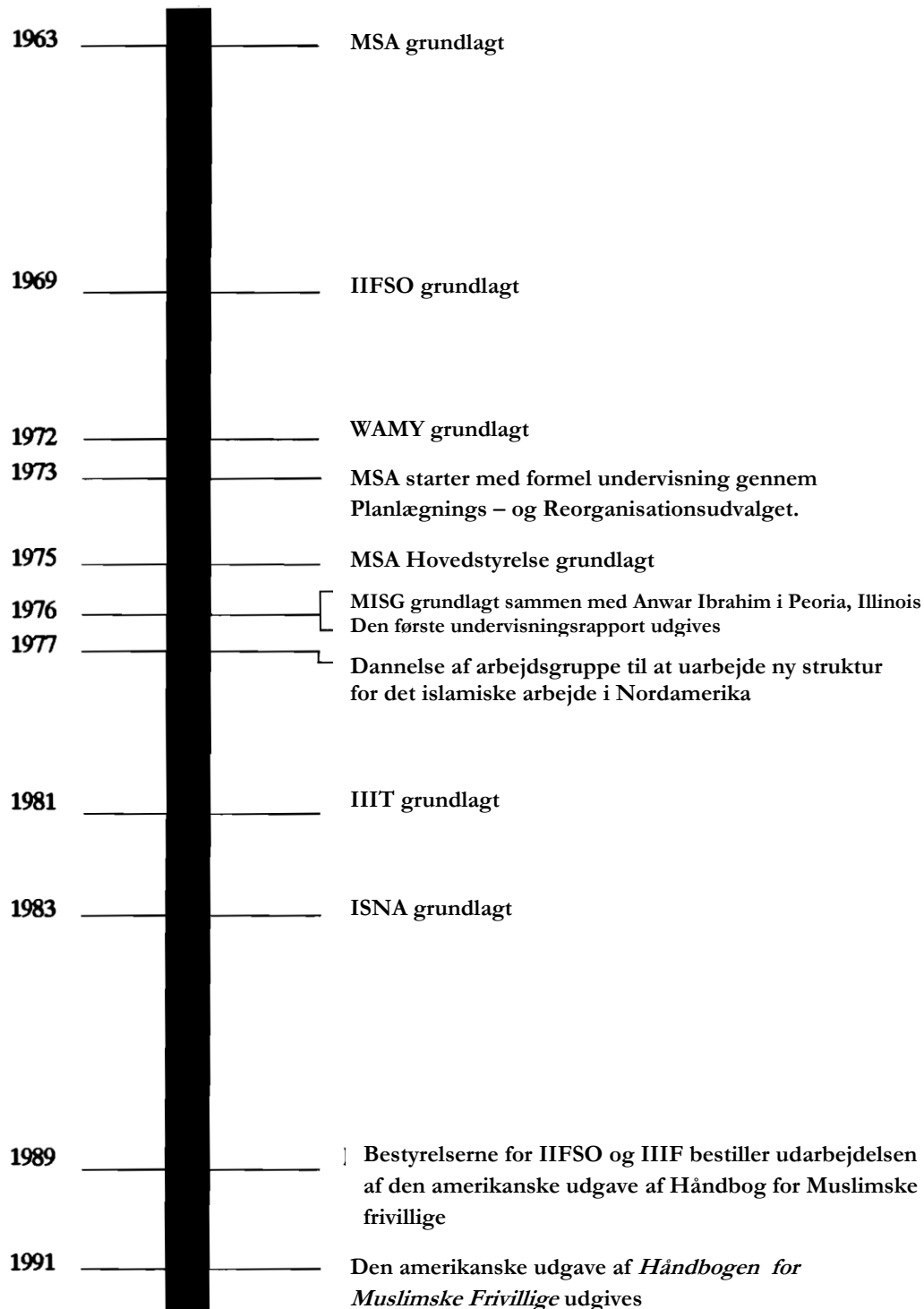
Bevægelsen har uden tvivl været et formidabelt bolværk imod ondartede angreb fra højre og venstre. Alt imens nationalisterne har været overfladiske og er gået ideologisk og moralsk fallit, har bevægelsen uophørligt beriget ummahen med immunitet og med oplyst åndelighed, nødvendigt for at lede ummahen hen imod retskaffenhed. Bevægelsen har arbejdet hårdt på at bevare ummahens identitet. Uden denne kamp ville masserne være blevet opløst til forskellige ismer som fx socialisme, kapitalisme, materialisme, racisme eller nationalisme. Vi kan påstå med en vis grad af sikkerhed, at når vi sammenligner den islamiske bevægelse med ikke-muslimske partier, har bevægelsen overhalet dem alle. Bevægelsen har banet vej for jihad imod diktatorer og undertrykkere. Bevægelsen har båret faklen i kampen mod korruption og ondskab. Bevægelsen har af denne grund betalt en dyr pris i form af martyrdom, fængsling og forfølgelse. Bevægelsen rejste sig imod lovovertræderne og tyrannerne for at fortælle dem: "I er *zalimer*! I må gå af; I må give folk deres frihed!" Resultatet blev tortur og forfølgelse imod islamisterne.

Det blev bevægelsens uselviske medlemmer, som gav kolonisterne den stærkeste modstand i Palæstina, Algeriet, Afghanistan og Kashmir. Dette var helt klart begrundet i oprigtighed, offervilje og begejstring hos bevægelsens troende tilhængere.

Vækkelsen i dagens muslimske verden er kun sket takket været bevægelsens ubøjelige jihad. Vækkelsen begrænser sig ikke til lokale områder, men trænger ifølge sin natur frem overalt. Vækkelsen har spredt sig til lande som Malaysia, Bangladesh, Pakistan, Afghanistan, Iran, Tyrkiet, Ægypten, Sudan, Tunesien og Algeriet. Stort set intet muslimsk land har formået at undslippe islamiseringens vind på den ene eller den anden måde. Det er nok at sige, at vores eksistens i verden i dag skyldes den globale islamiske bevægelse.

Mens der i det 20. århundrede er uddelt dårlige karakterer til grupper, der hylder vestliggørelse, sekularisme og kommunisme, er vi overbevist om, at den islamiske bevægelse har opnået gennemsnit nok til at bestå i det 14. århundrede efter *hijri*. Al tak går til Allah, som vi beder om at vise os til den Rette Vej i dette 15. århundrede efter *hijri*.

Tidslinje for begivenheder ifm. oplæring



1963	MSA grundlagt
1969	IIFSO grundlagt
1972	WAMY grundlagt
1973	MSA starter med formel undervisning gennem Planlægnings – og Reorganisationsudvalget.
1975	MSA Hovedstyreelse grundlagt
1976	[MISG grundlagt sammen med Anwar Ibrahim i Peoria, Illinois Den første undervisningsrapport udgives
1977	
	Dannelse af arbejdsgruppe til at uarbejde ny struktur for det islamiske arbejde i Nordamerika
1981	IIIT grundlagt
1983	ISNA grundlagt
1989	] Bestyrelserne for IIFSO og IIIF bestiller udarbejdelsen af den amerikanske udgave af Håndbog for Muslimske frivillige
1991	Den amerikanske udgave af <i>Håndbogen for Muslimske Frivillige</i> udgives

Vores formål

- I. De historiske skridt
 - A. Allahs vilje til at skabe en Khalifah (vice-regent) på jorden
 - B. Viden
 - C. Prøven
 - D. Profeterne som vores rollemodeller
- II. Handlingsplanen
 - A. Vores opgave
 - B. *Islah, Ihsan og Itqan*: Reform, forbedring og perfektion
 - C. Målet
 - D. Midlerne

I. De historiske skridt

Målet for uddannelse er ikke at skabe muslimer. Vi antager, at de frivillige allerede er dedikerede og praktiserende muslimer, som ønsker at gøre noget mere for at fremme sandheden.

Den historiske udvikling af vores eksistens på jorden, som beskrevet i Koranen, kaster lys over vores formål:

A. Allahs vilje til at skabe en Khalifah (vice-regent) på jorden

Da Allah ønskede at skabe os, talte han til englene:

Og se, da din Herre sagde til englene: "Jeg vil i alle generationer sætte en stedfortræder (khalifa) på jorden!" De sagde: "Hvad! Vil Du sætte én på jorden, der vil forårsage fordærv og blodsudgydelser - og vi lovpriser og forherliger Dit hellige (navn)?" Han sagde: "Jeg ved, hvad I ikke ved!" (2:30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ (سورة البقرة)

Det er vigtigt at lægge mærke til englernes fokus på formålets modsætning: at skabe problemer, sprede ondskab og udgyde blod. Dette er netop det modsatte af reform (*islāh*): at civilisere og opbygge planeten.

B. Viden

Det første Allah gjorde efter at have skabt Adam, var:

Og Han lærte Adam alle tings navne. Så viste Han dem til englene og sagde: "Fortæl mig disse tings navne, hvis I er vidende." De sagde: "Æret være Du! Vi har ingen viden ud over den, Du har lært os. Sandelig, du er Den Vidende og Den Vise." (2:31-2)

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (سورة البقرة)

Han lærte Adam "alle tings navne"; dette er forudsætningen for at kunne tænke logisk; uden logik kan hverken Adam eller englene vide noget som helst.

C. Prøven

Adam og Eva dumpede til deres første prøve. Allah fortalte dem og Satan:

Vi sagde: "Gå alle ud herfra. Og når Min vejledning kommer til jer, behøver de, der følger den, hverken være bange, ej heller skal de sørge." (2:38)

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبَعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (سورة البقرة)

Det er en prøve for menneskeheden, om de vil følge vejledning eller falskhed. Emnet "prøve" er gentagne gange betonet i Koranen:

Den, der skabte død og liv for at teste jer og se, hvem af jer der handler bedst. Han er Den Mægtige og Den Tilgivende. (67:2)

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (سورة الملك)

Regner folk med, at de får lov til at blive ladt i fred for at sige: "Vi tror!" og så ikke blive udsat for prøvelser? (29:2)

أَحْسِبَ النَّاسَ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

Vi vil prøve jer, indtil Vi kender stræberne
iblandt jer og de tålmodige, og Vi vil efterprøve
jeres beretninger. (47:31)

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجْتَهِدِينَ مِنْكُمْ
وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

D. Profeterne som vores rollemodeller

Hvordan forberede vi os til at tage og bestå denne livets prøve? Viden alene er ikke nok; ellers ville åbenbaringerne have været nok som vejledning. Der er behov for et eksempel, vi kan følge. Profeterne, Guds fred med dem, er sådanne eksempler. De viser os lyset og tager os fra livets ”hvad og hvorfor” til livets ”hvordan”. Udover viden har profeterne fået (*hikmah*) visdom, og dette er den rette måde at anvende viden på.

Da han blev voksen, gav Vi ham dømmekraft
og viden. Således belønner Vi dem, der handler
godt. (12:22)

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ
حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

Et kig i Koranen afslører, at profeternes mission har været at forkynde budskabet klart:

Vores pligt er kun at bekendtgøre
det tydelige budskab." (36:17)

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ (سورة يس)

Så påmind! Du er påminderen.
Du har ingen magt over dem. (88:21-2)

﴿٢١﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ
﴿٢٢﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

Så påmind, hvis det er til nogen nytte at påminde! (87:9)

﴿٩﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَى (سورة الأعلى)

Invitér alle til din Herres vej med visdom og gode formaninger! Og diskutér med dem på den bedste måde! Din Herre ved bedst, hvem der strejfer fra Hans vej, og Han ved bedst, hvem der er de retledte. (16:125)

﴿١٢٥﴾ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجَدِ لَهُمُ بِالْبَاطِلِ هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن
ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

Profeterne udfører én vigtig opgave, som består i en klar advarsel og at give forklaringer med visdom, god prædiken og uimodsagte argumenter – de minder os andre om sandheden. De benytter sig ikke af magt til at fuldføre deres opgave og kan ikke give vejledning til enkeltpersoner, for sådan vejledning kommer alene fra Allah.

Der er ingen tvang i religionen. Den rette vej fremtræder tydeligt over for vildfarelsen. Den, der fornægter ondskab og tror på Allah, holder fast i det stærkeste håndtag, som ikke brækker. Allah hører alt og ved alt. (2:256)

﴿٢٥٦﴾ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۚ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ
فَمَن يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمَرْ بِاللَّهِ
فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

Du kan ikke retlede dem, du elsker. Men Allah retleder, hvem Han vil. Han kender bedst dem, der lader sig retlede. (28:56)

﴿٥٦﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي
مَنْ يَشَاءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

II. Handlingsplanen

A. Vores opgave

Vores opgave og rolle er udledt direkte fra dette vers i surah *al-Yusuf*:

Sig: "Dette er min vej. Jeg kalder til Allah ud fra det indlysende, jeg og de, der følger mig. Højlovet være Allah! Jeg er ikke en af dem, der sætter andre ved Hans side." (12:108)

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ
(سورة يوسف)

Dette er min vej, hævder profeten (gfmh); at kalde til Allah for Allahs skyld med livagtighed og klarhed (*basirah*) for sig selv og for dem, der følger ham. Vores uddannelsesstrategi må forberede de frivillige til at opnå denne tilstand af *basirah*. Deres mål i livet bør udtrykkes gennem den måde, profeterne har udtrykt det – den Rette Vej. Profeten Muhammed (gfmh) er den sidste af profeterne, og derfor er jobbet og rollen, der omtales i verset ovenfor, beregnet for; vi er hans følgesvende og må fuldføre arbejdet. Selv om koranverset ovenfor er henvendt til profeten Muhammed (gfmh) og hans følgesvende i al almindelighed, så gælder verset også direkte for de frivillige i deres egenskab af at være *du'at*:

Og hvem taler bedre end den, der kalder til Allah og handler ret og siger: "Jeg er en af muslimerne (som har overgivet sig)." (41:33)

﴿٣٣﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ
(سورة فصلت)

Derfor er den frivilliges mission dette:

- at kalde til Allah for Allahs skyld
- opføre sig på bedste måde, og
- bekendtgøre, at han/hun er muslim

Det sidste punkt forhindrer den frivillige i bare at ende som en isoleret super-enkeltperson. Tværtimod må den frivillige blive involveret og stile efter at fremkalde social forandring. Alle de personlige forberedelser sker, for at gøre det muligt for ham at blive årsag til social forandring. Denne rolle forklares endnu tydeligere i følgende vers:

For hver af dem er der beskyttere, foran og bagved, som beskytter ham på Allahs befaling. Allah ændrer ikke noget i folk, førend de ændrer, hvad der er i dem selv... (13:11)

﴿١١﴾ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ... (سورة الرعد)

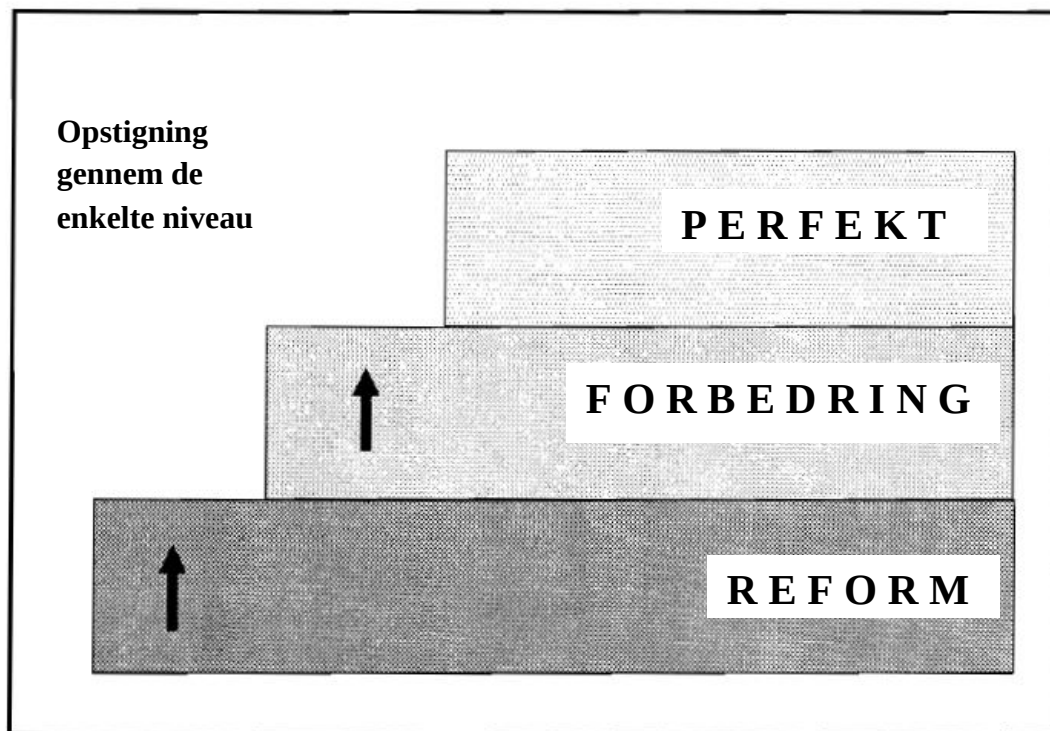
Skønheden ligger i begrebet ”dem selv” – i flertal, ikke i ental. Fortræffelige enkeltpersoner – selv supermænd – er ikke nok; de må arbejde effektivt gennem brug af korpsånden i grupper for at gøre sig fortjent til epitelet ”fortræffelige”.

B. *Islah, Ihsan og Itqan*: Reform, forbedring og perfektion

Uddannelsesprogrammet træner den frivillige til at rykke frem gennem Islams stadier: *imaan*, *ihsan* og *itqan* – for altid at stræbe efter højere niveauer. Efter at have nået *imaan*, rækker den frivillige efter *ihsan*. *Ihsan* betyder hele tiden at forbedre præstationerne uden at give op. Dette er en vedvarende proces, som også medfører *islah*, der er det modsatte af *ifsad* (nedbrydning). Profeten Shu’ayb (gfmh) hentydede til forbedring af sit folk, da han sagde til dem:

Han sagde: ”Mit folk! ”Se! Når jeg i min hånd har et klart bevis fra min Herre, og Han har givet mig livsfornødenheder ren og godt som fra Ham (selv)? Jeg ønsker ikke, modsat jer, at gøre det, jeg har forbudt jer at gøre. Jeg ønsker det bedste som jeg kan. Jeg får ikke succes undtagen gennem Allah. Ham har jeg tillid til, og til Ham vender jeg mig angrende. (11:88)

﴿٨٨﴾ قَالَ يَتَقَوَّمُ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ
عَلَىٰ يَمِينِهِ مِن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا
وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكَ الْفَكْمَ إِلَىٰ مَا أَنهَنَكُم عَنْهُ
إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي
إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سورة هود)



Når som helst en person står i en vanskelig situation, bør han gøre sit bedste ud af det, forbedre situationen og forandre den til den, akkurat som Allah har sagt det til profeten (gfmh):

Det gode er ikke det samme som det onde.
Forsvar dig med det, der er bedre, og så vil han,
du har haft fjendskab med, blive din nære ven.
(41:34)

وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ
(سورة فصلت)

C. Målet

Ovenstående koranvers dirigerer os til vores mål: at skabe dynamiske, islamiske ledere, som vil bane vej for social forandring gennem at opnå indsigt og visdom og praktisere effektiv og overbevisende *da'wah* gennem indforståelse og kommunikation.

D. Midlerne

For at opnå dette mål tilbyder uddannelseshåndbogens program en værdifuld mulighed for at styrke den frivilliges engagement, at tildele ham visdom og at opbygge hans evner indenfor kommunikation, administration og planlægning. Desuden ønsker håndbogen at styrke den frivilliges fysiske og tekniske evner, at udvikle sunde gruppe-holdninger, at fremme åndeligt løft og at indpode en positiv problemløsnings-mentalitet. Programmet ønsker at overføre ældre brødre og søstres erfaringer i sammenfattet format. Vi håber, at de frivillige vil begynde dér, hvor de ældre stoppede, uden at gentage deres fejl. Vi håber, at de frivillige baner vej for nye strategier frem for at kopiere gamle strategier. I sit hovedindhold forsøger uddannelseshåndbogen at opdrage en generation, som kender sine prioriteringer, og som vil blive en del af løsningen frem for at forblive en del af problemet.

ANDEN DEL

LEDERSKABETS FUNKTION

Uddannelsen af *day'aben* – den islamiske frivillige – drejer sig om at lære ”hvordan” man udøver lederskab blandt sine ligemænd såvel som i den generelle offentlighed. Lederskab er faktisk en del af islamisk personlighed. Profeten (gfmh) har fortalt os, at:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

I er alle hyrder, og hver hyrde har ansvaret for det, han er hyrde for.

Denne del af *Håndbogen* beskæftiger sig med lederskabets enkelte elementer. Der startes med en diskussion af det islamiske grundlag. Derefter følger diskussion om problemløsning, om at træffe afgørelser, om at udføre trufne afgørelser, planlægning, evaluering og teamwork. Dette dækker grundtrækkene indenfor lederskab og skulle gerne forberede *Håndbogens* bruger til at handle og til at søge mere uddannelse på dette felt.

ANDEN DEL: LEDERSKABETS FUNKTION

Kapitel 4: Lederskab i islam	60
Kapitel 5: Hvordan man identificerer potentielle ledere	72
Kapitel 6: Hovedpunkter i problemløsning	84
Kapitel 7: Om at træffe beslutninger	90
Kapitel 8: Beslutninger contra gennemførelse	104
Kapitel 9: Grundlæggende principper i planlægning	114
Kapitel 10: Evalueringens grundtræk	130
Kapitel 11: Teambuilding og gruppepræstationer	143

- I. Definition af lederskab
- II. Effektiv ledelse
 - A. Hvad er effektiv ledelse
 - B. Ledere, mellemledere og følgesvende
- III. Karakteristik af den islamiske leder
 - A. Troskab
 - B. Globale islamiske mål
 - C. Tilslutning til shari'ah og islamisk opførsel
 - D. Betroet erhverv
- IV. Islamisk ledelses grundlæggende operative principper
 - A. *Shurah* (fælles rådslagning)
 - B. Retfærdighed
 - C. Tankefrihed
- V. Ledelse i praksis
 - A. Sammenhængende ledelse
 - B. Ledelsesvaner
 - C. Peterprincippet

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- afgrænse lederskabets ansvar og begrænsninger
- genkende lederens karakteristika og opførsel
- forstå den islamiske ledelsesmodel
- fungere bedre som islamisk leder

I. Definition af lederskab

Med lederskab hentydes der til processen at bevæge mennesker i en planlagt retning ved at motivere dem til handling gennem tvangsfrie midler. God ledelse bevæger folk i en retning, som i det lange løb

tjener deres interesser bedst. Det kan være en generel retning som fx. at række islam ud til verden, eller en specifik retning som fx. at afholde en emne-orienteret konference. Uanset hvad bør midlerne og målet tjene de involverede menneskers bedste interesse på en reel og langsigtet måde.

Ledelse er både en rolle såvel som processen at øve indflydelse på andre. En leder er et medlem af en gruppe, som har fået en bestemt rang, og som man forventer, udfører sit arbejde på en måde, der er i overensstemmelse med denne rang. Lederen er også en person, som forventes at øve indflydelse på den måde, gruppens mål bliver formet og opnået på. En ærlig leder er en, der leder, og ikke en, der manipulerer for at lede.

Lederskabets egenskaber kan forklares gennem følgende grundlæggende ideer:

1. Ledelse er en kraft, der på ukendte måder flyder mellem ledere og tilhængere, og som driver ledsagerne til at frigive deres energier i fællesskab hen i mod kollektivt formulerede mål. At arbejde hen i mod et mål og dets opnåelse tilfredsstiller både ledere og tilhængere.
2. Ledelse giver præg til og tager præg fra medierne, det omgivende miljø og fra atmosfæren, hvori den fungerer. Ledelse virker ikke i et vakuum, men i en atmosfære skabt af mange elementer.
3. Ledelse er hele tiden i bevægelse. Ledelse kan variere i grad, i styrke, i omfang – men man kan ikke tænde og slukke for ledelse. Enten er ledelse dynamisk eller også eksisterer den ikke.
4. Ledelse anvender, på en meningsfuld måde, principper, værktøj og metoder af en vis konsekvens og bestemthed.

II. Effektiv ledelse

A. Hvad er effektiv ledelse

Effektiv ledelse handler om at skabe en vision, udvikle en strategi, vinde samarbejde og motivere til handling. Den effektive leder:

- skaber en fremtidsvision, som tager hensyn til retmæssige langsigtede interesser hos de involverede parter,
- udvikler en fornuftig strategi til at arbejde hen i mod denne vision,
- hverver støtte til sin vision hos vigtige magtcentre, hvis samarbejde, samtykke eller teamwork er nødvendig for at skabe denne bevægelse, og
- stærkt motiverer en kernegruppe af folk, hvis handlinger er vigtig for at udføre denne strategi.

Ledelsespotentialet hos en person bliver afgjort af komplekse biologiske, sociale og psykologiske processer. For at virke effektivt, må ledelsespotentialet blive udført med succes. Det er muligt at have ledelsesegenskaber uden at udøve dem. I forskellige folks liv kan ledelsesegenskaberne udtrykke sig selv i ulige situationer, og de kan opstå på flere niveauer. Anvendelsen af lederegenskaber bliver påvirket af miljøet og miljøets muligheder og begrænsninger.

B. Ledere, mellemedere og følgesvende

Ledere styrer deres undergivne hen i mod et mål gennem motivering og brug af personlige eksempler. Mellemedere opnår den ønskede adfærd ved at udøve deres organisatoriske strukturs officielle højere autoritet.

Dygtige ledere forstår, at de også må være dygtige følgesvende. For det meste rapporterer ledere tilbage til nogen andre eller til en gruppe. Derfor må de også kunne følge, såvel som lede. En god følgesvend bør undgå at konkurrere med lederen, handle som en loyal ”djævelens advokat”, og han må konfrontere lederens ideer, værdier og adfærd på en konstruktiv måde.

Ledere og følgesvende er bundet til hinanden i et meningsfuldt forhold. Lederen bør altid drage omsorg for følgesvendenes tarv.

III. Karakteristik af den islamiske leder

Profeten (gfmh) har sagt, at lederen af en *jama'ah* er dens tjener. Derfor bør lederen beskæftige sig med at tjene og hjælpe andre fremad. Følgende vigtige faktorer karakteriserer den islamiske ledelse:

A. Troskab

Både lederen og de ledte er bundet af troskab til Allah.

B. Globale islamiske mål

Lederen opfatter organisationens mål ikke kun i gruppens interesse, men også i lyset af bredere islamiske målsætninger.

C. Tilslutning til shari'ah og islamisk opførsel

Lederen er ikke sat over islamiske påbud, og han kan udelukkende fungere i sit hverv så længe han holder sig til, hvad *sharia'a* har påbudt. Han må holde sig til islamisk opførsel, så længe han leder sit hverv, især når han har at gøre med oppositionen eller med anderledes tænkende.

D. Betroet erhverv

Lederen behandler sin autoritet som en guddommelig, ansvarsfuld opgave. Koranen befaler lederen at gøre sin pligt for Allah og at vise venlighed overfor dem, der er under hans kommando:

Til dem, som, hvis Vi giver dem magt på jorden, vil udføre bøn, give almisser, påbyde det rette og forbyde uretfærdighed. (22:41)

﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَتَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَخَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا
الزَّكَاةَ وَأَمْرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ...﴾
(سورة الحج)

IV. Islamisk ledelses grundlæggende operative principper

Der er tre grundlæggende principper indenfor islamisk ledelse; *shurah*, retfærdighed og tankefrihed.

A. *Shurah* (fælles rådslagning)

Shurah er det første princip indenfor islamisk ledelse. Koranen har gjort det klart, at muslimske ledere er tvunget til at rådspørge dem, der har indsigt eller som kan give fornuftige råd.

Og de, der lytter til deres Herre og udfører bøn; og som ordner deres affærer gennem rådslagning; og der giver bort af det, som Vi forsørger dem med; (42:38)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى)

Selv Profeten (gfmh) blev gennem Koranen pålagt at rådføre med sine følgesvende:

Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhjertet, var de blevet spredt væk fra dig. Tilgiv dem derfor, og bed om tilgivelse for dem! Rådfør dig med dem om sagen! Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham. (3:159)

فَإِمَّا رَحْمَةً مِنَّا لَئِن لَّمْ يَنتَهِ لَنُلَاقَنَّكَ فَطْرًا
غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا نَفْضُوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

Shurah-fremgangsmåden giver medlemmerne af en islamisk organisation mulighed for at deltage i afgørelsesprocessen. På samme tid sørger *shurah* for at kontrollere lederens handle måde, i fald han skulle afvige fra gruppens fælles mål.

Det er åbenlyst, at lederen ikke er forpligtet til at anvende *shurah* i alle sager. Rutinesager bør behandles på en anden måde end vigtige afgørelser. Hvad der er rutine, og hvad der ikke er rutine, bør følge retningslinier afstukket af gruppen selv, alt efter gruppens fremherskende størrelse, behov, menneskelige ressourcer og omstændigheder. Lederen må følge og udføre en afgørelse truffet indenfor

shurah-rådslagningen. Han bør undgå at manipulere og lege med sine ord for at få sin vilje igennem eller for at undergrave afgørelser, truffet gennem *shurah*.

I almindelighed kan følgende retningslinjer hjælpe med at definere rammerne for *shurah*:

- **For det første:** Administrative og udøvende sager bør være overladt til lederen
- **For det andet:** Sager, der kræver en hurtig og nødvendig afgørelse, bør blive truffet af lederen og dernæst forelagt gruppen på et efterfølgende møde eller gennem en fælles telefonkonference.
- **For det tredje:** Gruppens medlemmer eller repræsentanter bør frit kunne efterprøve og undersøge lederens handlemåde uden at føle sig pinligt berørte.
- **For det fjerde:** Valgte repræsentanter bør fastsætte gruppens politik, sætte langsigtede mål og træffe større beslutninger på en rådgivende måde. Sådanne ting bør ikke overlades til lederen alene.

B. Retfærdighed

Lederen bør behandle folk retfærdigt og redelig uanset deres baggrund, hudfarve, nationalitet eller religion. Koranen pålægger muslimerne at være retfærdige, også når det handler om dem, der er i opposition til muslimerne.

Allah befaler jer at udlevere betroet gods til de rette ejermænd og, hvis I dømmer mellem andre, så skal I dømme retfærdigt... (4:58)

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ (سورة النساء)

...Lad ikke andres had mod jer gøre, at I ikke (selv) handler retfærdigt! Vær retfærdige! Det ligger tættere på guds frygt. (5:8)

﴿...وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ۖ أَعِدُّوا لَهُمْ أَقْرَبَ لِلتَّقْوَىٰ...﴾ (سورة المائدة)

Oh I, som tror! Stå frem retfærdige som vidner foran Allah, også imod jer selv, mod forældre eller mod slægtninge! Hvad enten det er en rig eller fattig, så tager Allah sig af dem begge...(4:135)

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِنَّ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا...﴾ (سورة النساء)

Retfærdighed er grundlaget for det islamiske samfund, og af denne grund – og for at opretholde det omfattende retfærdighedsprincip - bør lederen af en islamisk organisation etablere en intern mæglings-

eller voldgiftsgruppe for at løse mulige konflikter eller uoverensstemmelser i gruppen. Medlemmerne af sådan en gruppe bør udvælges blandt vise, fromme og professionelle mennesker.

C. Tankefrihed

Den muslimske leder bør sørge for og endda opmuntre til konstruktiv kritik. Gruppens medlemmer bør frit kunne ytre deres synspunkter og indvendinger og få svar på deres spørgsmål. *Al khulafa' al rashidun* anså dette princip for at være et nødvendigt element i deres ledelse. Engang afbrød en gammel kvinde 'Umar Ibn al Khattab (RA) og rettede ham under hans tale i moskeen. Han anerkendte straks sin fejl og takkede Allah (swt) for at der fandtes nogen, som kunne korrigere hans fejl. Engang spurgte 'Umar sine tilhørere, hvad de ville gøre, hvis han brød en islamisk grundregel. Da en mand svarede, at man ville rette ham med sværd i hænderne, takkede 'Umar (raa) Allah (swt) for at der var folk blandt ummahen, der var rede til at rette ham, hvis han kom på vildspor.

Lederen bør stræbe efter at skabe en atmosfære af fritænkning, sund udveksling af ideer, kritik og gensidig rådslagning for at følgesvendene trygt kan diskutere gruppens vigtige sager.

Muslimerne bliver opfordret til at komme med ærlige råd, når som helst det er nødvendigt. Tanim ibn Aws har berettet, at profeten (gfmh) har sagt:

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنَا لِمَنْ؟ قَالَ «لِلَّهِ، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ»

”Religion er oprigtighed (*nasihah*). Vi sagde: til hvem? Han sagde: ”Til Allah, og til Hans budbringer, Hans bog, til muslimernes ledere, og til deres offentlighed.”⁷

Kort sagt er islamisk ledelse hverken tyrannisk eller uordnet. Den islamiske leder træffer afgørelser så retfærdigt og upartisk som mulig, idet han har baseret sig selv på islamiske grundsætninger og tyr til respektfuld og objektiv rådslagning med sine kolleger. Lederen står ikke kun til regnskab overfor sine følgesvende, men – hvad er endnu vigtigere – også overfor Allah (swt).

Denne type af participativ ledelse er den optimale. Den skaber harmoni mellem medlemmerne og forstærker kvaliteten af deres arbejde.

V. Ledelse i praksis

A. Sammenhængende ledelse

I praksis varierer ledelsestyperne mellem enevælde og laissez-faire:

Autokraten:

- har minimal tillid til gruppens medlemmer
- tror, at kun materielle værdier motiverer folk
- giver ordrer, der skal udføres uden diskussion

⁷ Sahih Muslim

Den velmenende autokrat:

- lytter velvilligt til medlemmerne
- giver indtryk af at være demokratisk
- træffer altid sine afgørelser personligt

Demokraten:

- lader gruppen træffe afgørelserne sammen med sig
- forklarer gruppen årsagerne til personlige afgørelser
- videregiver kritik og ros på en objektiv måde

Laissez-faire:

- har minimal tillid til egne lederevner
- sætter ingen mål for gruppen
- minimerer forbindelsen og kommunikation i gruppen

Den demokratiske lederstil er den mest effektive og produktive. Det er også den ledelsesstil, der passer bedst overens med *shari'ah*. Den fører til nye ideer, positiv forandring og en stemning af gruppeansvar.

B. Ledelsesvaner

Muslimske ledere bør anlægge følgende fem vaner:

1. **Kend** til, hvad din *tid* går med. Ved at få ethvert sekund til at arbejde for islam, sikrer du sig, at du kontrollerer tiden, frem for at den kontrollerer dig.
2. **Fokusér** på konkrete *resultater*. Koncentrér dig hellere på resultaterne, i stedet for på selve arbejdet. Se op fra dit arbejde og kig mod målet
3. **Byg** på *styrker*, ikke på svagheder. Dette gælder ikke kun dine egne styrker og svagheder, men også dine brødres og søstres. Anerkend og acceptér dine styrker og svagheder, og acceptér det bedste i andre, uden at føle, at din egen position bliver truet.
4. **Koncentrér** indsatsen på få, større *områder*, hvor hårdt arbejde vil skabe fremragende resultater. Gør dette gennem at sætte og holde prioriteterne.
5. **Sæt** din fulde *tillid* til Allah (swt) og sigt højt, frem for at holde dig til nemme og sikre sager. Så længe du arbejder for Ham, har du intet at frygte.

KAN DU SIGE MIG? <i>Hvem er ikke-lederen?</i>	Ikke-lederen er ham, der kommer til et møde uforberedt og siger: <i>”Jeg er bare en af jer; så fortæl mig, hvad jeg skal gøre. Hvad I end beslutter jer til, vil jeg prøve at være enig med jer.”</i> Lederens job er at gøre sit hjemmearbejde, før han møder medlemmerne. Han bør forberede alternativer, de kan diskutere og handle efter. Engang var der en bror, der plejede at sige: ”Lad være med i forvejen at fortælle mig emnet for min tale. Hvisk mig det i øret, mens jeg går op på talerstolen.” Sikke en fornærmelse imod tilhørernes intelligens!
--	---

Den lette side af ledelse!

DEN BEHAGENDE LEDERTYPE! En mand besøgte en underdirektør i en fabrik. Sjakformanden kom og beklagede sig over en ansat. Underdirektøren svarede. ”Du har ret!” Efter at formanden var gået, kom den ansatte til underdirektøren for at beklage sig over sin formand. Igen svarede underdirektøren: ”Du har ret!” Den besøgende mand undrede sig og spurgte: ”De beklagede sig over hinanden, men du gav dem begge to ret. Hvordan kan det være?” Underdirektøren sagde til den besøgende mand: ”Ved du hvad? Du har også ret!” Denne type management kommer man ingen vegne med. Den ødelægger organisationen. Man bliver hurtigt afsløret og folk mister tilliden til én.	LEDEREN OG FOLKET DeGaulle: ”Hvis folk ikke kan lide mig, må jeg forlade landet.” Diktatoren: ”Hvis folk ikke kan lide mig, står det dem frit at forlade landet.” DEN HELLIGE STEMMEBOKS I halvtredsernes Iran kæmpede Zahidi og Mussadiq om magten i en valgkamp, da en beduin dukkede op ved stemmelokalet, fandt stemmeboksen og begyndte at kysse og tilbede den. Vagten spurgte ham: ”Hvorfor gør du det her; det er jo bare en kasse?” Beduinen svarede: ”Nej, nej! Du er ikke klar over, at denne kasse er hellig og bør tilbedes. Man putter Mussadiq ind i den, og ud kommer Zahidi, <i>subhana Allah!</i>
--	--

C. Peterprincippet

Peterprincippet går ud på, at enhver person i et hierarki har tilbøjelighed til at nå op på sit niveau af inkompetence. Dvs. at en person starter i sit job som kompetent for derefter at blive forfremmet til en position, hvor han eller hun ikke har den fornødne kompetence til at udføre sit arbejde. Enhver vil til sidst ende i sådan en situation.

Peterprincippet opstår fra en tilstand kaldet fordringsoverbelastning. En person udnytter sine evner maksimalt, men kan ikke opfylde jobbet krav. Jobbet nødvendige færdigheder, rolle og viden ligger udover personens evner.

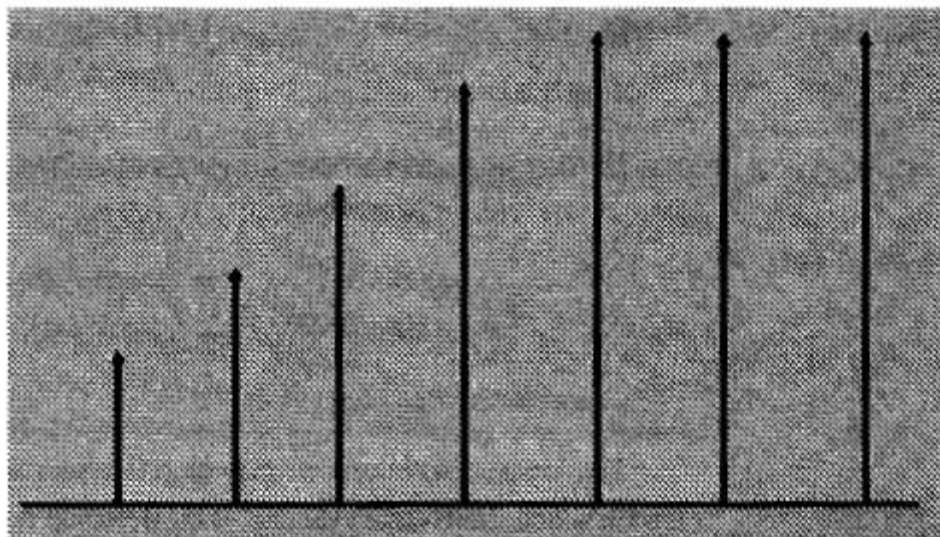
Det klassiske eksempel på peterprincippet i en islamisk organisation er den situation, hvor den bedste lokale organisationsformand bliver valgt som regionsrepræsentant osv. hele vejen op ad rangstigen. Til sidst vil denne person måske ende som vicepræsident og gør måske stadigvæk et godt arbejde. Men når han bliver valgt som national formand for organisationen, begynder han at fejle. Han har fungeret godt så langt, men han mangler måske evnen til at træffe selvstændige beslutninger som præsident.

Diskussionspunkt

Nogle mennesker mener, at den største svaghed i anvendelsen af peterprincippet er, at man ignorerer en persons evne til at udvikle sig. Mange mennesker vokser, når de stiger i graderne.

Men andre mener, at evnen til at udvikle sig allerede er indbefattet i peterprincippet. En person kan kun stige så langt i graderne, til han ikke kan udvikle sig mere.

*Hvad
mener
du???*



HANDLINGS- PUNKT

Følger ledelsen
sine følgesvende?

Ledere leder. Og følgesvendene følger. Eller gør de?

Nogen gange følger lederen sine følgesvende. Lederne opgiver lederskabets funktioner, når deres handlinger ender som de rene spejlbilleder af deres følgesvendes ønsker og metoder. De afstikker ikke længere den vej, man skal tage, og deres følgesvendene fejlbedømmer lederens handlinger til at være populære afgørelser. Før eller senere vil disse følgesvende opdage, at de kan klare sig uden en leder.

Islam har lovet at belønne og straffe en leder for de handlinger, hans eller hendes følgesvende udfører.

John F. Kennedy sagde engang: ”Vi vil ikke ende som lederen af den franske revolution, som sagde: ”Dér går mit folk! Jeg må finde ud af, hvor de skal hen, så jeg kan lede dem.””

Et citat fra Indiana Daily Student den 6. februar 1958 tillagt Rex Allen Redifer, giver et meget malende billede af sådan en leder:

”Følg lederen – en moderne fabel”

En parade gik gennem gaden, da der fra tilskuerne på sidelinjen lød en røst:

”Pas på, fjolser, I går den forkerte vej! Gaden fører ingen vegne; det er en blind vej!”

Paraden stoppede op ...var bekymret ...”Hvordan kan det dog være?”, tænkte de, og de kiggede alle som en mod lederen, der gik rask og rank i front af paraden.

”Han må da gå den rette vej”, tænkte de, ”for se, hvor godt han marcherer! Og se, hvor godt han ser ud. Han kan da kun gå den rette vej!”

.....og så marcherede de videre.

Den flotte leder stoppede op.....var bekymret...”Hvordan kan det dog være?”, tænkte han og kastede blikket bagud.

”Jeg må da være på rette vej, for se, hvor mange, der følger mig. Åh ja, jeg er helt sikker på rette vej!”

.....og så marcherede han videre.

Hvad er moralen af denne historie?

Selv om vi vælger en leder og følger ham, bør vi altid passe på, tænke selv og evaluere. Vores personlige ansvar til at gøre det rette, ophører ikke før Dommedag, når vi møder Allah alene.

Lederskabets kendetegn

Under sin indsættelse som den første *khalifah* fremlagde Abu Bakr (raa) sin politik gennem følgende *khutbah*:

«أَيُّهَا النَّاسُ: قَدْ وَلَيْتُ أَمْرَكُمْ وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ وَإِنْ أَقْوَامٌ عِنْدِي الضَّعِيفُ حَتَّى آخِذَ بِحَقِّهِ، وَإِنْ أَوْعَفَّكُمْ عِنْدِي الْقَوِيُّ حَتَّى آخِذَ مِنْهُ الْحَقُّ، أَيُّهَا النَّاسُ: إِنَّمَا أَنَا مُتَّبِعٌ وَلَسْتُ بِمُبْتَدِعٍ، فَإِنْ أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي وَإِنْ زَعَجْتُمْ فَقَوِّمُونِي. وَحَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا، وَلَا يَدْعُ قَوْمَ الْجِهَادِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِلَّا ضَرَبَهُمُ اللَّهُ بِالذُّلِّ، وَلَا ظَهَرَتِ الْفَاحِشَةُ فِي قَوْمٍ إِلَّا عَمَّهُمُ اللَّهُ بِالْبَلَاءِ. فَأَطِيعُونِي مَا أَطَعْتُ اللَّهَ، فَإِذَا عَصَيْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَلَا طَاعَةَ لِي عَلَيْكُمْ. وَلَوْ دِدْتُ أَنَّهُ كَفَانِي هَذَا الْأَمْرَ أَحَدُكُمْ، وَإِنْ أَنْتُمْ أَرَدْتُمُونِي عَلَى مَا كَانَ اللَّهُ يَقِيمُ نَبِيَّهُ مِنَ الْوَحْيِ مَا ذَلِكَ عِنْدِي، إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ قَرَأْتُمُونِي...» (كنز العمال، جزء ٣، صفحة ١٣٠-١٣٥)

O I folk! Selv om jeg ikke er den bedste af jer, har jeg dog fået ansvaret at regere jer. Jeg vil anse den svageste iblandt jer som stærk, indtil jeg forlanger for dem, hvad der tilkommer dem. Og den stærkeste iblandt jer vil jeg anse som svag, indtil jeg har taget fra dem, hvad de skylder. Oh I folk! Jeg er en tilhænger (af Profeten), og ikke nogen reformator. Så, hvis jeg gør det godt, hjælp mig. Og hvis jeg afviger, ret mig! Og gør regnskab for jer selv, før I bliver draget til regnskab. Ingen folkeslag har nogen sinde opgivet jihad på Allahs vej, uden at Allah har hjemsøgt dem med vanære. Og aldrig er nogen uanstændighed dukket op hos folk, uden at Allah har spredt ulykker over dem! Derfor: Adlyd mig, så længe jeg adlyder Allah. Men hvis jeg ikke adlyder Allah og hans Profet, så skylder I mig ingen lydighed. Jeg ønsker virkelig, at en anden blandt jer havde fået overdraget dette ansvar. Og hvis I forventer, at jeg spiller den samme rolle som Profeten i forbindelse med wahy (åbenbaringer), så kan jeg ikke gøre det. Jeg er kun et menneske, så tag hensyn dertil (Kanz al 'Ummal III 130-135)

Hvis du ville blive valgt som *khalifah* i dag, hvad ville du tilføje eller stryge i Abu Bakrs tale? (NB: at kopiere Abu Bakr ordret i dag, duer ikke, fordi verden har forandret sig! Vær kortfattet.)

EN GUDDOMMELIG RYKKER!

...og vi hæver nogle af dem over andre i rang, så nogle af dem kan tage andre i tjeneste; men din Herres barmhjertighed er bedre end det, som de samler sammen. (43:32)

... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عِشْرًا
وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ
(سورة الزمر)

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

- 1) Hvilken rolle spiller visionen i lederskabet?"
- 2) Hvordan adskiller følgesvende sig fra ledere?
- 3) Hvad er de tre grundlæggende principper, der styrer islamisk ledelse?
- 4) Hvilken rolle spiller *shurah* i islamisk ledelse?

FORSTÅELESØVELSE

GENERALFORSAMLINGEN HOS DIN ISLAMISKE ORGANISATION HAR LIGE VALGT DIG SOM DERES FORMAND. DU ER KOMMET LANGT, SIDEN DU BLEV VALGT TIL AT PLANLÆGGE DEN ÅRLIGE GRILLAFTEN FOR TI ÅR SIDEN. DER ER STORE FORVENTNINGER TIL DIG. MANGE MEDLEMMER ER BEGEJSTREDE FOR DINE LEDEREGENSKABER, MENS ANDRE ER SKEPTISKE. DETTE ER DIN FØRSTE STORE OFFENTLIGE ROLLE, SELV OM DU HAR ARBEJDET SOM KASSERER SIDSTE ÅR.

- 1) *Lav en oversigt over din første tale som formand. Husk kommentarer til at vinde skeptikernes tillid.*
- 2) *Skriv et notat til dine bestyrelsesmedlemmer, hvori du forklarer, hvordan du vil fungere som formand indenfor rammerne af den islamiske model.*
- 3) *Skitsér en plan til uforudsete handlinger, der kan hjælpe med at løse kommende konflikter, når de opstår.*

Hvordan man identificerer potentielle ledere

- I. Hvem er de potentielle ledere?
- II. Hvilke egenskaber bør man kigge efter?
 - A. Videnskabelige faktorer
 - B. Bestyrelseserfaringer
 - C. Følgesvendenes erfaringer
- III. Hvem har disse egenskaber?
 - A. Test
 - B. Prøvetid
 - C. Observation
- IV. Målestok for ledelsesfærdigheder

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende ledelsesegenskaber
- Genkende mennesker, som besidder disse egenskaber
- Teste og evaluere specifikke individer for ledelsepotentiale

I. Hvem er de potentielle ledere

Fori det muslimske samfund er grundlagt på islamisk ideologi, derfor vil en muslim modtage mere respekt, hvis han frygter Allah, udfører gode ting og undgår de onde ting. Hverken I Allahs øjne eller blandt de troendes vil ens status ikke blive forhøjet pga. køn, hudfarve eller afstamning. Koranen siger:

...Den fornemste af jer er hos Allah, er dem af jer med guds frygt. (49:13)

... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاهُ ... (سورة الحجرات)

Den ideelle muslim er dog ikke ham eller hende, der fraskriver sig livet, men som faktisk involverer sig selv i kampen om at opbygge islams socioøkonomiske og politiske system. Mænd og kvinder er forskellige i deres egenskaber til at organisere andre og lede dem hen i mod et specifikt mål. Det var i anerkendelse af dette faktum, at Profeten Muhammed (gfmh) plejede at bede Allah om, at mænd som 'Umar ville slutte sig til muslimerne. Fordi 'Umar besad visse, sjældne egenskaber, drog det muslimske samfund og den islamiske sag stor nytte af ham.

I enhver gruppe af mennesker finder man personer med særlige egenskaber. Vi må opdage sådanne begavede mennesker og forberede dem til at bevæge sig fremad. Hvis de er praktiserende muslimer, bør vi give dem muligheden at tjene samfundet. De bør udvælges eller vælges til egnede poster, hvor deres særlige egenskaber bliver til gode aktiver.

Folk med særlige egenskaber vil måske afslå at besætte poster, der indeholder ansvar og autoritet. Vi er forpligtede til at fremme deres ledelsesegenskaber til nytte for hele samfundet. Dersom vi opdager potentielle ledere blandt ikke-praktiserende muslimer, bør vi systematisk prøve at påvirke dem og engagere dem i en positiv dialog. Hvis vi opdager sådanne ualmindelige egenskaber hos nogle ikke-muslimer, bør vi bruge alle rimelige midler for at forklare dem islam. Islams profet har kategorisk sagt:

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ، إِذَا فَقَّهُوا»

”Folk er som mineraler. De bedste af dem i jahiliya (æra af uvidenhed før islam) er også de bedste i islam, hvis de har indsigt.”⁸

II. Hvilke egenskaber bør man kigge efter?

Vi er måske ikke enige om betydningen af ordet lederskab, men det er tydeligt, at nogle mennesker på effektiv vis kan øve indflydelse på andre mennesker, mens andre ikke kan. De faktorer, der bedst beskriver, hvad der skaber en god leder, kan inddeles i tre kategorier:

- a: Videnskabelige faktorer
- b: Bestyrelseserfaringer
- c: Følgesvendenes erfaringer

Naturligvis overlapper disse tre områder hinanden, fordi de alle hører til lederskab.

A. Videnskabelige faktorer

Disse faktorer er almindelige i offentliggjorte undersøgelser fra forskningsprojekter i succesfulde ledere, erhvervsorganisatorer og iværksættere. (Vi bruger den maskuline form nedenfor, men de samme faktorer kan selvfølgelig overføres til kvindelige ledere).

1. **Mentale evner:** ikke nødvendigvis et overbegavet geni.
2. **Brede interesser og evner:** Han er ikke en snæver specialist, men besidder en bred generel forståelse, og han har mange og forskellige egenskaber. Han er fintmærkende og bredt

⁸ Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Darimi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

interessere i de ting, han er direkte forbundet med, udover en masse andre vigtige aktiviteter og aspekter i nærmiljøet. Som sådan er han en bredt begavet person.

3. **Kommunikationsegenskaber:** En af islams Profets titler er ”den mest veltalende i arabisk”. Ifølge Cambridge History of American Literature siges der om Abraham Lincoln: ”Det var hverken hans politik eller hans handlinger, der gav Lincoln sin ledende stilling i hans parti i 1860, men det var hans måde at formulere sig på. I enhver revolution gælder der, at den, der kan sige det, leder det.”
4. **Modenhed:** En moden leder har smidt barnligheden af sig; hans indstilling og hans adfærd tilhører en ansvarsbevidst, moden voksen. Han ejer åndelig selvsikkerhed og viser åndelig selvsikkerhed overfor sine følgesvende.
5. **Styrke til motivation:** Drivkraft, energi, initiativ, mod, ”selvstarter”-egenskab og konsekvens har længe været de tegn, der karakteriserer den stærke leder. Den succesfulde leder elsker at planlægge, organisere og at dirigere andres anstrengelser. Han har en stærk trang til at udrette noget.
6. **Sociale egenskaber:** Ledelse betyder i bund og grund at udrette noget gennem andre, og derfor er det tydeligt, at en succesfuld leder afhænger stærkt af sociale egenskaber. Han må kunne ænse menneskelige følelser og indstillinger, åbenlyse eller ej, og han må besidde empati for effektivt at kunne øve indflydelse på andre.
7. **Administrative egenskaber:** Forudseenhed, gennemskuelighed, planlægning, organisering, styring, at fuldende noget, at evaluere folk, udvælgelse, undervisning, inspiration, bedømmelse, analyse, at observere, forbedre, anvende indsigt, opsummere, træffe afgørelser, få ting gjort: alle disse ting er de egenskaber, en leder hovedsagligt er afhængig af; meget mere end af teknologiske sager.

B. Bestyrelseserfaringer

Følgende faktorer er blevet indsamlet fra erfaringer gjort af bestyrelsesmedlemmer, ledere og erhvervsfolk:

i) Egenskaber – en leder forventes at være:

- | | |
|--|---|
| 1. Moralsk solid | 14. Entusiastisk |
| 2. Opfindsom | 15. Energisk |
| 3. Management-orienteret | 16. Træningsorienteret |
| 4. Retfærdig overfor alle involverede | 17. Udtryksfuld (i tale og skrift) |
| 5. Varieret i sine interesser | 18. Fornuftig |
| 6. Instruktionsorienteret | 19. Mentalt skarp, vågen |
| 7. Følelsesmæssig moden | 20. Ansvarsbevidst |
| 8. Planlægningsorienteret | 21. Forbedringsorienteret (praktiserer <i>ihsan</i>) |
| 9. Respektabel overfor sig selv og andre | 22. Ressourcestærk |
| 10. Omhyggelig | 23. Initiativrig, hårdtarbejdende |
| 11. Beslutsom | 24. Loyale overfor alle involverede |
| 12. Organiseret | 25. Menneskelig |
| 13. Pålidelig | |

ii) Viden - en leder bør have kendskab til:

1. Organisationens mål, målsætninger og principper
2. Organisationens struktur og retning
3. Pligter og ansvar
4. Organisationens politik, praksis og procedure
5. Grundlæggende økonomi
6. Videnskabelige management-principper og –metoder
7. Organisationens produkter, processer og markeder
8. Planlægning, skemalægning og kontrol
9. Udgiftskrav og kontrol
10. Arbejde, profession, teknik og professionel viden
11. Kvalitetskrav og kontrol
12. Grundlæggende matematik, sprog og videnskab
13. Relevant lovgivning
14. Professionelle standarder (på sit felt)
15. Personlige styrker og udviklingsbehov
16. Kunsten og videnskaben at tænke kreativt
17. Principper og metoder for menneskeligt samvær
18. Principper, redskaber og metoder for udvælgelse og placering
19. Principper, redskaber og metoder for uddannelse
20. Organisationens compensationssystemer
21. Omsorg for maskiner, materiel og udstyr
22. Varelinje- og medarbejderfunktioner
23. Kommunikation
24. Sikkerhed på jobbet, hjemme og i fritiden
25. Mennesker, maskiner, materiel og metoder
26. Hvordan man opnår høj produktion, god kvalitet og lave udgifter

ii) Egenskaber – en leder bør have egenskaber indenfor følgende områder:

- 1) Kreativ tænkning
- 2) Planlægning, organisering, gennemførelse og efterundersøgelse
- 3) Undervisning, uddannelse og coaching
- 4) Arbejdsfordeling
- 5) Levering af materiel, udstyr og forsyninger
- 6) Udvalgelse og indplacering af folk
- 7) At holde folk informeret
- 8) Kvalitetskontrol
- 9) Reducering eller eliminering af spild
- 10) Udgiftskontrol
- 11) Kvalitetskrav og –kontrol
- 12) Gennemførelse af politikker, aftaler og procedurer
- 13) Passe på de ansattes velfærd og adfærd
- 14) Samarbejde med andre
- 15) Registrering af fyldestgørende data
- 16) Håndhævelse af regler og retningslinjer
- 17) At tage sig af de ansattes problemer
- 18) At korrigere usikre arbejdsforhold

- 19) At tage sig af nødsituationer
- 20) At føre en god husholdning
- 21) At studere mulige forbedringer
- 22) At give og modtage en ærlig dags arbejde for en ærlig dags løn
- 23) Være velinformeret og i god stand
- 24) At sætte et godt, personligt eksempel
- 25) At stå i spidsen for høj produktion, god kvalitet og lave udgifter

C. Følgesvendenes erfaringer

Følgende faktorer er blevet understreget af følgesvende om deres ledere i forskellige situationer:

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| 1) Betænksomhed | 7) Mod |
| 2) Objektivitet | 8) Ligefremhed |
| 3) Ærlighed | 9) Beslutsomhed |
| 4) Sagkyndighed | 10) Værdighed |
| 5) Menneskekundskab | 11) Interesseret i mennesker |
| 6) Kontrol | 12) Hjælpsomhed |

Man kan tilføje listen andre faktorer, der passer ind i specifikke situationer, som fx en særlig form for uddannelse eller fysiske forhold.

III. Hvem har disse kvaliteter?

Det er nødvendigt at evaluere kandidaterne på en eller anden måde for at finde ud af, hvem der har det, der skal til for at blive en leder, og hvem der ikke har. Følgende tre teknikker er de mest almindelige:

A. Test

Hvad enten en test er subjektiv eller objektiv kan den måle:

- a. Tendenser (ikke absolutte kendetegn)
- b. Potentielle egenskaber (ikke nødvendigvis udviklede)
- c. Mulig inkompetence (mulige, indtil bevist) på tre grundlæggende områder:
 - i) Arbejdskvalifikationer (talent, viden, færdigheder, evner)
 - ii) Arbejdslyst (interesse, drift, initiativ)
 - iii) Social omgængelighed (sig selv og andre)

B. Prøvetid

Det er muligt at placere enhver leder-aspirant i en specialdesignet ledelses-prøvetid med forskellige problemer, hvorunder han ville være under konstant kritisk opsyn og blive bedømt af kvalificerede

dommere, der efterfølgende kunne udfærdige en detaljeret analyse og vurdering af ham og hans handlinger.

C. Observation

Vi kan få meget at vide om en mulig leder-kandidat gennem test og prøvetid, og vores metoder og redskaber vil give os visse vigtige informationer. Men vores redskaber og metoder udelader også en del vigtig informationer. For at komplementere vores test og prøvetid må vi også observere leder-aspiranten i dagligdags situationer.

HUSK:

- En person har hvad der skal til for at blive leder, hvis han hverken falder ud af eller overskrider de ledelsesstandarter, I har udstukket for jeres organisation.
- En person har hvad der skal til for at blive leder, hvis han ikke bliver diskvalificeret for en fejl, der er så alvorlig, at den opvejer hans positive kvalifikationer.
- En person har hvad der skal til for at blive leder, hvis han kan klare sit arbejde under forhold med intensiv, accelereret undervisning.
- En person har, hvad der skal til for at blive leder, hvis han fremkalder et automatisk og empatisk ”Ja!” på spørgsmålet ”Vil vi være sikre i hans hænder?”

IV. Målestok for ledelsesfærdigheder

For at evaluere en mulig egnet leder og for at måle hans lederevner, kan man udfylde nedenstående spørgeskema. Spørgeskemaet kan udfyldes af en eller flere erfarne personer, der kender aspiranten godt, og pointene kan blive udlignet for at give et mere objektivt resultat.

VEJLEDNING

Svarpersonen: venligst sæt ét kryds for hvert punkt

Evaluerende: Tæl point for hvert afsat kryds. Udlign resultatet for hvert punkt, hvis flere udfylder skemaet. Til sidst lægges alle points sammen for at give det totale resultat for hver aspirant.

SPØRGSMÅL (inkl. forklaring)

1. **Banebryder:** Nogle mennesker har et tydeligt ledelsestalent. Deres omgivelser ser op til dem. De bliver sat på høje poster, og de forventes at tage føringen i ethvert nyt foretagende. I den anden ende findes personer, der er tilfredse med at være følgesvende; de bliver aldrig bedt om at tage nogen føring. Mellem disse to typer findes der forskellige grader af lederevner. Baseret på din observans af hans tidligere præstationer, hvordan vil du bedømme denne person sammenlignet med hans kammerater?

- (5 point)_____Fremtrædende leder
- (4 point)_____Ofte en leder
- (3 point)_____Middel
- (2 point)_____Tilbøjelig til at følge frem for lede
- (1 point)_____Tydeligvis en følgesvend

2. **Originalitet:** Nogle mennesker er uafhængige og kreative i deres måde at tænke på. De har "egne ideer". De analyserer og fortolker, opfinder, skriver og foreslår måder at gøre ting på. Andre er ikke særlig originale på samme måde. De prøver at kigge på andres måder at ordne tingene på, før de selv forsøger sig. Din bedømmelse af personen bør være baseret på, hvad han faktisk gør.

- (5 point)_____Usædvanlig original i tankemåde
- (4 point)_____Tydeligvis mere kreativ end gennemsnittet
- (3 point)_____Så original som de fleste
- (2 point)_____Tilbøjelig til at være afhængig af andres ideer
- (1 point)_____Viser ingen tegn på kreativitet

3. **Udstråling:** Nogle mennesker virker generelt tiltalende på deres kammerater. Andre gør et uheldigt indtryk på de fleste folk, som de møder. Den tydeligt behagelige personlighed bliver budt velkommen i alle kredse, bliver inviteret ud og har en stor bekendtskabskreds. Den upopulære person er ikke efterspurgt af andre og er oftest overset, hvis ikke ignoreret. Overvej, hvilken indstilling den person, du evaluerer, selv har, og hvilken indstilling andre har til ham.

- (5 point)_____En af de mest vellidte blandt andre
- (4 point)_____Ret populær
- (3 point)_____Gennemsnitlig, velkommen men ikke udover det sædvanlige
- (2 point)_____Ikke så heldig som andre i social anseelse
- (1 point)_____Gør et dårligt indtryk på de fleste

4. **Kommunikation:** Nogle mennesker formår at tale på en sådan måde, at de kan fastholde folks opmærksomhed, og de kan kommunikere deres ideer ud på en klar og hurtig måde. På den anden yderlighed finder vi personer, der taler langsomt, tøvende og meget ineffektiv. Mellem disse to yderpunkter findes forskellige grader af færdigheder. Sammenlign den person, du er ved at evaluere, med andre. Forstår folk ham hurtigt og klart? Lytter folk til ham med lethed og velbehag? Eller er det helt modsat? Prøv at genkalde dig konkrete erfaringer.

- (5 point)_____Iøjnefaldende taler
- (4 point)_____Formidlingsniveau over gennemsnittet
- (3 point)_____Gør det lige så godt som andre
- (2 point)_____Ikke nogen særlig god taler
- (1 point)_____Tydelig ringe evne til at tale

5. **Tillid/pålidelighed:** Nogle mennesker vækker den største tillid hos andre. De bliver anset for at være pålidelige i enhver situation, og folk har generelt den største respekt for deres hæderlighed. Den helt modsatte vinkel finder vi hos personer, der er kendt for at man ikke kan stole på dem, og som er fuldstændig upålidelige. Tænk over, hvordan du selv kender den person, du evaluerer, og hvad han er kendt for hos andre. Angiv, hvor han står henne, når det kommer til pålidelighed, sammenlignet med andre.

(5 point)_____Højt respekteret og til at stole på

(4 point)_____Bliver anset for at være pålidelig

(3 point)_____Lige så pålidelig som de fleste andre

(2 point)_____er af og til pålidelig

(1 point)_____Bliver ikke anset for at være pålidelig

RESULTATER:

	Punkt 1	Punkt 2	Punkt 3	Punkt 4	Punkt5	
Svar						
Svar						
Svar						
Svar						
Svar						
Gennemsnit						
Resultat						

TJEKLISTE: HVORDAN MAN SKELNER VINDERE FRA TABERE

EN VINDER

- afgiver forpligtelser
- arbejder sig gennem problemet
- respekterer andre vindere og prøver at lære af dem
- ved, hvad han skal slås for og hvad han skal indgå kompromis om
- føler ansvar overfor mere end blot sit arbejde
- er ikke lige så bange for at tabe som en taber er det
- siger: "Jeg er god, men ikke så god, som jeg burde være."
- vil hellere beundres end elskes, selv om han foretrækker begge dele
- siger "Jeg tog fejl", når han laver noget forkert
- viser, at han undskylder noget, ved at gøre det godt igen
- arbejder hårdere end en taber, men har mere tid tilovers
- sætter gang i sig selv
- føler sig stærk nok til at være mild
- forklarer
- lytter
- siger: "Der må være en bedre måde at gøre det her på."
- siger: "Lad os finde ud af det."

EN TABER

- afgiver løfter
- render rundt omkring et problem, men går aldrig i gang med det
- hader vindere og prøver at finde sprækker i deres rustning
- indgår kompromis om det, han ikke bør, og slås for det, der ikke er værd at slås om
- siger: "Jeg arbejder her bare."
- er inderst inde bange for at vinde
- siger: "Jeg er ikke dårligere end så mange andre her."
- vil hellere elskes end beundres og er parat til at betale for det med mild foragt
- siger: "Det er ikke min skyld", når han laver en fejl
- undskylder, men gentager den samme fejl næste gang
- arbejder mindre end en vinder, men har mindre tid tilovers
- har kun to hastigheder: hysterisk eller apatisk
- er aldrig mild – han er skiftevis enten svag eller tyrannisk
- bortforklarer
- venter, til det bliver hans tur til at tale
- siger: "Sådan er det altid blevet gjort her."
- siger: "Det er der ingen, der ved."

ØVELSE

Ting ledere gør

Forklar med få ord, hvad du forstår ved
nedenstående to ledelses-slagord:

**DEM, DER OPGIVER, VINDER ALDRIG
DEM, DER VINDER, GIVER ALDRIG OP**

**FØLG, LED
ELLER SMUT AF VEJEN!**

Kan du fortælle om
en selvstændig
erfaring, der har
noget at gøre med
begge slagordene?

Del dine oplevelser
med gruppen eller
workshoppen.

ØVELSE: TIL EFTERTANKE

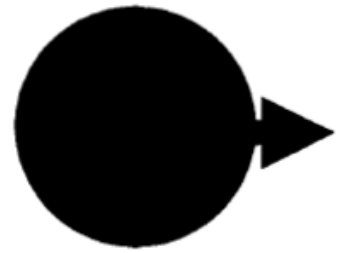
Efter at have gennemgået hele kapitler, tror du, at man kan
finde en leder, der kan opfylde ALLE disse kvaliteter? Hvis
ikke, hvad tror du, det betyder?

Hvad med:

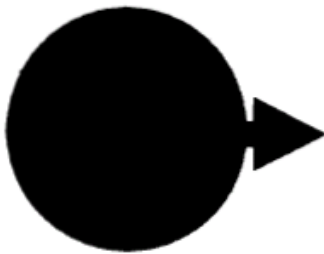
- gruppeledelse eller kollektiv ledelse?
- hyppig og effektivt samråd?
- at supplere hinanden?
- korpssånd?
- andre ideer?

Diskutér disse tanker i en workshop.

Led,



følg,



eller

smut af vejen!



المعوقون

obstruktionister



SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan kan prøvetid bruges til at teste for lederegenskaber?
2. Hvorfor er kommunikation så vigtig en lederegenskab?

FORSTÅELSEØVELSE

DU ER FORMAND FOR DET UDVALG, DER SKAL UDVÆLGE OG NOMINERE DE FORSKELLIGE KANDIDATER TIL DIN ISLAMISKE ORGANISATIONS POSTER. DU ER VED AT UDARBEJDE EN KANDIDATLISTE, HVOR KANDIDATERNE KOMMER FRA DEN ALMINDELIGE MEDLEMSSKARE, MEN DU ØNSKER EN BLANDING AF KENDTE OLD-TIMERE OG NYE ANSIGTER. NOGLE AF POSTERNE SKAL BESÆTTES I LÆNGERE TID, SÅ DET GÆLDER OM AT VÆRE OMHYGGELIG.

1. *Lav en liste over fem egenskaber, som du mener, er nødvendige for at besætte en langtids-post.*
2. *Tegn et diagram, som sammenligner de mulige kandidaters egenskaber.*
3. *Skriv et personligt brev til en af de udvalgte, og forklar, hvorfor du netop valgte ham eller hende.*

Hovedpunkter i problemløsning

-
- I. At identificere et problem
 - A. At definere problemet
 - B. At klassificere problemet
 - II. Alternative løsningsmodeller
 - III. At vælge den rigtige løsning
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Definere nuværende problemer og genkende kommende problemer
- Identificere og analysere problemer
- Benytte specifikke metoder til at finde acceptable løsninger
- At minimere fremtidige problemer gennem forebyggende analyse

I. At identificere et problem

A. Om at definere problemet

Et problems årsag er altid en forandring, som er sket gennem særlige kendetegn, mekanismer eller tilstande, der har skabt et nyt, uønsket resultat. For at definere et problem må man først spørge sig selv, hvilken specifik handling eller adfærd, der her er anderledes. Hvilken type handling eller adfærd overtræder situationens norm? På hvilken måde er denne norm overtrådt? Er resultatet af sådan adfærd eller handling uacceptabel? Bør handlingen eller adfærden ændres? Hvilket resultat ønsker man at få, ved at løse dette problem?

Det er strengt nødvendigt, at man først forstår et problem, før man prøver at løse det. Man identificerer et problem gennem først at definere det og derefter klassificere det i henhold til relevant erfaring. Bevidstheden om, at et problem eksisterer, er et meget vigtigt trin i problemløsningsprocessen.

For at genkende og definere et problem, må man benytte primære informationskilder, som fx:

1. Historiske data; medregnet informationer om tidligere handlinger, resultater, problemer og løsninger. Med problemer af regelmæssig eller periodisk art, bør man analysere arbejdet fra den foregående dag, måned, år eller længere tid, hvis dette er tilfældet.
2. Planlægge data, som sammenligner resultaterne med de målsætninger, man har forventet.

3. Kritik givet af udenforstående fra alle de involverede grupper, inklusiv valgte ledere, udpegede bestyrelsesmedlemmer, udvalgsmedlemmer og de almindelige medlemmer.
4. Når kritikken ikke er i egen favør, må man sammenligne problemet med andres i lignende situationer. Sammenligningen kan være spontan eller omhyggelig udtænkt for at give resultater.

Det er vigtigt, at problemet bliver defineret præcist. Ellers vil den foreslåede løsning måske ikke frembringe det ønskede resultat. Hvis man følger den systematiske måde at definere problemer på, vil man blive forbløffet over at opdage, hvor mange problemer, der forsvinder, når man prøver at definere dem, og hvor mange nye problemer, der opstår, og som man ikke følte, var egentlige problemer.

B. At klassificere problemet

Problemer kan klassificeres gennem deres grad af risiko. Efter at have fastsat graden for hvert enkelt problem kan vi koncentrere os på de problemer, som allermest truer vores anstrengelsers succes. Er der ikke nok ressourcer eller muligheder for at løse små problemer, kan man blive nødt til at ignorere dem.

Handlingspunkt

AT SORTERE OG KLASSIFICERE EN SAG!

Om morgenen sagde vagten til kongen: "Jeg drømte, at du ville blive dræbt ved middagstid." Kongen tog de nødvendige forholdsregler og reddede sit liv. Om eftermiddagen fortalte kongen vagten, at han ville både belønne og straffe ham.

Hvorfor?

Belønningen, fordi vagten reddede hans liv. Straffen, fordi vagten ikke burde have sovet og drømt på sin post om natten. Moralen ved denne historie er, at man bør identificere, isolere og behandle sager hver for sig. I dag lægger vi vægt på globale og universelle begreber, men vi forsømmer mikroaspekterne. Vi bør tage os af begge.

Vi bliver nødt til at handle trin for trin. Beløn den gode handling og straf den dårlige, men forklar dine handlinger omhyggeligt. Bland ikke sagerne sammen, eller udnyt ikke gennemsnitsreglen. Dette ville være som at putte din ene hånd i kogende vand og den anden hånd i iskoldt vand og derefter sige, at gennemsnitstemperaturen er fin.

II. Alternative løsningsmodeller

Det næste trin i en problemløsning er at finde alternative muligheder. Denne opgave kan takles på flere måder. Vi kan tage fat på problemet gennem rutine, hvis der findes standart driftsprocedurer, eller hvis en kyndig mellemleder fortæller os, hvad vi skal gøre. Vi kan også benytte os af en standart videnskabelig fremgangsmåde, en beslutningsprocessuel fremgangsmåde, en kvantitativ fremgangsmåde eller en kreativ fremgangsmåde. Når det gælder problemløsninger, så kræver de fleste situationer, der opstår i islamiske organisationer, en kreativ fremgangsmåde.

Kreativitet kan være en stor hjælp, men kun hvis fornuften og behovet for ideer bliver anerkendt og hjulpet til en positiv indstilling gennem tankefrihed. Kreative ideer udvikler sig fra et bredt grundlag af viden og erfaringer, baseret på personlige observationer, diskussioner med oplyste mennesker og gennem oplyst vekselvirkning med Koranen og Profetens (gfmh) *sirah*. Man må frembringe et stort antal ideer, men ingen af dem bør evalueres, før selve idé-fremstillingsprocessen er tilendebragt. På denne fase bør man også lade sin underbevidsthed beskæftige sig med sine egne utallige kendsgerninger og erfaringer; det kan man bedst gøre ved at træde tilbage fra den aktive behandling af problemet. Alt afhængig af de individuelle omstændigheder vil en eller flere ideer begynde at dukke lysende op, og med dem opstår fokus på, hvordan problemet kan løses. Denne fase kan ske hurtigere hos det vågne og åbne sind end hos andre.

III. At vælge den rigtige løsning

Man vælger den rigtige løsning gennem en omhyggelig proces, hvori mulige alternativer vejes op mod hinanden på en acceptabel skala indenfor rimelige begrænsninger. Ingen løsning er nødvendigvis perfekt på den måde, at den fjerner al den skade, der oprindeligt opstod og skabte problemet ved at fravige den afstukne kurs. Man bør fokusere på de løsninger, som:

- a. begrænser skaden,
- b. ikke skaber afvigelse, der kan skade andre dele af den planlagte aktivitet, og
- c. er rimelige indenfor begrænsningerne af mulige og tilgængelige ressourcer.

Ethvert af de ovenstående alternativer kan bruges som løsning. Ethvert alternativ kan frembyde en måde til at opnå det ønskede resultat indenfor situationens begrænsninger. Hvilket af de nævnte alternativer, der er det mest anvendelige, afhænger af hvilket af resultatets særpræg, der passer bedst på situationen. På den anden side kan et alternativ kræve for flere omkostninger, end der er ressourcer til. Der kan være behov for at lave en almen liste af kendetegn for acceptable løsninger. En acceptabel løsning bør:

- (a) frembringe i det mindste det ønskede resultat, men
- (b) ikke kræve omkostninger, der gør brug af flere ressourcer end der er tilgængelig.

Man bør bruge formelle procedurer til at løse problemer, når som helst dette er mulig. Det er ikke alene effektivt og virksom, men arbejdsmetoden dokumenterer også vores erfaringer og frembringer optegnelser, man kan referere til, når en lignende situation opstår i fremtiden. På denne måde kan man eliminere spild af arbejde, der ellers bare bliver gentaget.

Nogle gange kan man ikke bruge formelle procedurer. Det kan være, man ikke har tid nok til at reagere, eller pga. andre omstændigheder og begrænsninger, som overfølsomheds- eller sikkerhedsovervejelser. I sådanne omstændigheder kræver brugen af formelle procedurer, at man søger rådslagning med de personer, der er klar over problemet og har mulighed for at vurdere det. Man bør registrere procedurerne for eftertiden, når som helst det er praktisk muligt.

”PROBLEMFORHINDRINGS”-LISTE

Den forebyggende problemløsningsmetode kræver handling for at minimere eller om mulig forhindre følgevirkningerne for eventuelle problemer. For at gøre dét, bør man lave en liste over alle de mulige større problemer. Dernæst bør man (på en større version af nedenstående liste):

1. identificere problemet: _____
2. beskrive problemet præcist: _____
3. klassificere problemet efter risikograd: _____
4. identificere problemets mulige årsager: _____
5. vurdere problemets mulige forekomst: _____
6. afgøre, hvordan problemet skal behandles: _____

Et spørgsmål om indstilling!

- **Er du en del af problemet eller en del af løsningen?**
- **Kan du forbedre gruppens indstilling til problemløsning?**

Et studieeksempel

EN INTERAKTIV INDGANGSVINKEL TIL PROBLEMLØSNING

1. Hvad er situationen?

Mange medlemmer klager over, at de får deres nyhedsbrev alt for sent.

2. Hvad bør situationen være?

Medlemmerne bør få deres nyhedsbrev til tiden.

3. Hvad forhindrer situationen i at forandre sig?

- a. Materialet fra afdelingerne og græsrødderne kommer ind for sent
- b. Der er mange ændringer i sidste minut
- c. Side-layoutet tager længere tid end beregnet
- d. Der er en pukkel af post, der venter på at blive sendt ud først

4. Hvilken forhindring skal vi prioritere højest?

Materialet fra afdelingerne og græsrødderne kommer ind for sent

5. Hvad kan jeg gøre?

HANDLINGSKRAV

- a. Undersøg afdelingerne og græsrodsgrupperne for at fastslå forsinkelsernes årsag
- b. Opret faste deadlines og følg dem til dørs
- c. Giv ros til de, der reagerer hurtigt

RESSOURCEBEHOV

- a. Bed nogen om at udarbejde og lede undersøgelsen
- b. Kommunikér og rådslå med dem, der forårsager forsinkelserne
- c. Bed formanden om at skrive passende breve

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilke af de fire informationskilder, som blev anbefalet til at identificere problemer, er den mest præcise? Hvilken er den mindst præcise? Hvorfor?
2. Hvilken rolle spiller ressourcerne, når man skal vælge en løsning?
3. Hvilken rolle spiller optegnelser og registrering, når man skal identificere potentielle problemer?
4. Hvordan påvirker ”risikograden” problemløsning?

FORSTÅELESØVELSE

SOM FORMAND FOR KONFERENCE-UDVALGET I UNITED CENTRAL SOCIETY ER DU LIGE BLEVET INFORMERET OM, AT OMKOSTNINGERNE FOR LEJE AF MØDELOKALITETERNE BLIVER 50 % HØJERE, END DU HAR BUDGETTERET DEM TIL. DU HAR ALLEREDE SENDT REGISTRERINGSBLANKETTEN TIL PRINTEREN, OG PÅ BLANKETTEN STÅR TALLENE FOR DE TIDLIGERE BEREGNEDE UDGIFTER OG NAVNET PÅ DET STED, I HAR LEJET. ORGANISATIONENS MEDLEMMER KRÆVER EN HØJ STANDART I FORBINDELSE MED MØDEFACILITETERNE, OG DU HAR BESLUTTET DIG TIL AT INDFRI DERES FORVENTNINGER.

1. *Forklar, hvad problemet er.*
2. *Lav en liste over alle de informationskilder, som du kan have behov for til at løse problemet.*
3. *Lav et diagram, der kan hjælpe dig til at sammenligne forskellige alternativer og deres fordele.*
4. *Angiv specifikke trin, man kunne have taget for at have undgået problemet, før det opstod.*

Om At Træffe Beslutninger

-
- I. Indledning
 - II. Beslutningsprocessen
 - A. Beslutningsprocessens trin
 - B. Beslutningsanalyse
 - C. System og fremgangsmåde
 - D. Den kreative proces
 - E. Strategiske beslutninger
 - III. Indsamling af informationer
 - A. De vigtigste faktorer for informationsindsamling
 - B. Informationsindsamlingsmetoder
 - IV. Brainstorming
 - A. Egnethed
 - B. Ydeevne-teknikker
 - C. At drage slutninger
 - V. *Shurah* (fælles rådslagning)
 - A. *Shurah*'ens beskaffenhed/natur
 - B. *Shurah* i praksis
 - VI. Tips til forhandlinger og kompromis
 - Grænser for kompromis
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Sætte beslutningsprocessen i forbindelse med det, at vælge mellem to alternativer
- Identificere trin og handlinger, der fører til beslutninger
- Afgøre, hvem der skal tage beslutninger og hvordan
- Tage effektive, gennemførlige beslutninger

I. Indledning

Selv om man kan lære mange teknikker gennem uddannelse, så er det ikke nemt at lære at tage beslutninger. Nogle ledere er bedre beslutningstagere end andre. Når ikke alle informationerne ligger på bordet, bliver det endnu sværere at tage en beslutning. Beslutningstageren må ofte handle med usikkerhed. Ledere må tage beslutninger og fortsætte, selv om der kan ske fejl undervejs. Den værste fejl vi kan lave, er ikke at tage nogen beslutninger. Set fra islam synspunkt må vi gøre os ekstra umage for at tage den rette beslutning. Hvis ingen af alternativerne duer, bør man vælge den, der er mindst utilfredsstillende. Når vi gør alt, hvad vi kan under de givne forhold, og vores beslutning er forkert, vil Allah belønne os én gang. Hvis beslutningen er den rette, vil Han belønne os to gange. Ledere bør ikke behandle alle beslutningsprocesser som en sag for fiqh. Tit er det et spørgsmål om politisk, organisatorisk eller offentlig taktik. Selv når beslutningen kun er et spørgsmål om retsvidenskab, bør lederen alligevel undersøge forskellige fiqh-skoler, før han vælger den afgørelse, der er den mest fordelsagtige for organisationen og ummahen.

I beslutningsprocessen er det vigtigt med fordomsfrihed, for at træffe beslutninger er en dynamisk, og ikke en statisk, proces. Man må holde øje med udfaldet af en beslutning og forandre den, hvis det bliver påkrævet. Når vi tager en beslutning, vælger vi mellem flere alternativer. Valget behøver ikke altid at være mellem godt og ondt eller mellem sort og hvid. Nogle gange må man vælge mellem ”næsten rigtig” og ”måske forkert”. En beslutning kan være et valg mellem forskellige handlingsforløb, hvoraf ingen nødvendigvis kan bevises at være rigtigere end andre.

En beslutning ønskede resultat er handling og adfærd hos de folk, den vedrører.

Før man tager en beslutning, må man stille spørgsmålet: ”Er det virkeligt nødvendigt med en beslutning?” Et standartalternativ er alternativet til ikke at gøre noget som helst. Der er behov for at tage en beslutning, når den eksisterende situation vil blive dårligere, hvis ikke der bliver gjort noget, eller hvis en gunstig chance vil blive tabt, hvis ikke man handler med det samme.

De vigtigste elementer i beslutningsprocessen er at definere spørgsmål, at afgøre om en beslutning er nødvendig, og hvad beslutningen skal gå ud på. Hvis man fokuserer på at forstå situationen fuldt ud, er der størst chance for at tage alle alternativer i betragtning. Med andre ord bør man sørge for, at hele beslutningsprocessen først og fremmest starter med at finde ud af, hvad beslutningen egentligt handler om, før man afgør, hvilken beslutning der er den bedste.

Den effektive beslutningstager starter ikke med at lukke af for alt andet ved at antage, at kun én handlingsmåde er ret, og at alle andre er forkerte. Man bør først forstå selve spørgsmålet og derefter anvende meningskonflikten som et værktøj til at sikre sig, at alle sagens aspekter er blevet endevendt grundigt.

Forudsætningerne for en effektiv beslutningsproces er at:

- a. fokusere på at afgøre, hvad beslutningen handler om, dvs. fokusere på selve spørgsmålet og ikke på svaret

- b. frembringe og diskutere forskellige meninger, indtil man kommer til en fælles forståelse; man bør overveje en bredere variation af meninger og tilgange
- c. først søge alternativer, frem for den ”rette” afgørelse

Denne måde at komme til en beslutning på afgør, på hvilket niveau og af hvem en given beslutning skal tages. På denne måde implementerer man effektiv gennemførelse ind i beslutningsprocessen.

II. Beslutningsprocessen

At tage beslutninger er både en kunst og en videnskab.

At skaffe, analysere og manipulere med informationer på en videnskabelig måde aktiverer beslutningsprocessen. Dette fører til en identifikation af mulige alternativer. At vælge et alternativ kræver, at man tager hensyn til menneskelig finfølelse, specielt når man undersøger nytten eller ønskeligheden for alle mulige konsekvenser, der kan opstå, hvis man modsætter sig alternativerne. At tage gode beslutninger beror ligeså meget på fornuftig dømmekraft som på pålidelige informationer.

Man kan også se på beslutningsprocessen som en sort boks. Situationens forhåndenværende parametre fyldes ind i boksen som input. Beslutningerne trækkes ud af boksen som output. Boksens opgave er at lede efter alternativer og – efter omhyggelig vurdering – at udvælge det bedste alternativ. Den sorte boks kan splittes op i flere små, sorte bokse. Derved bliver processen inde i boksen til en på hinanden følgende små beslutninger, der alle er dele af den større beslutning.

A. Beslutningsprocessens trin

Konfronteret med en veldefineret mulighed eller nødvendighed bør man gøre følgende for at nå til en beslutning:

- 1) Identificér alternative handlingsforløb, man kan tage, og overvej alle mulige konsekvenser af sådanne handlingsforløb. Dette triner relativt nemt. Det foregår ved, at man laver en liste af alternativer til brug for en given situation, forudsat at situationen allerede er blevet defineret. Men nogle gange kan en situation være alt for kompleks til enkle alternativer. Sådanne tilfælde kræver dybt intellektuelt og innovativt virke.
- 2) Man bør indsamle relevant information, som kan hjælpe med at afgøre, om en bestemt handling vil føre til en bestemt konsekvens. På dette trin indsamles al relevant information. Derefter må man prøve at vurdere, hvordan sådan information vil forandre forholdet mellem en bestemt handling og de forskellige muligheder, der kan opstå af denne handling. I nogle sager vil informationen være af en art, der på afgørende vis udelukker nogle muligheder. I andre sager er der måske behov for flere informationer, idet

visse informationer kan være tankevækkende og ikke afgørende. Et typisk problem er, når man bliver oversvømmet med irrelevante og uønskede informationer, mens man ikke kan få fat i de nødvendige, relevante informationer.

- 3) Man bør vurdere anvendelsesgraden og ønskeligheden for hver eneste konsekvens, der hidrører fra hvert enkelt alternativ. Dette trin udføres bedst gennem diskussion mellem dem, der er mest fortrolige med situationen, og gennem meningsdannelse (*shurah*), der er et påbud i Koranen. Koranen opfordrer til åbenhed og ærlighed - og ikke hemmelighedsfuldhed - i forbindelse med meningsformidling og rådslagning. Man bør prøve at undersøge, om de forskellige handlinger og konsekvenser stemmer overens med islamiske retningslinjer. Man bør anvende en trin-for-trin vurderingsproces med brug af standartteknikker for at finde ud af det.
- 4) Man bør tage en beslutning ved at vælge et af de alternativer, der vil føre til den ønskede konsekvens. Det sidste trin i beslutningsprocessen bør anskues i henhold til organisationens målrammer og må vælges gennem at overveje, hvilket mål, organisationen har sat sig. På denne måde kan man afgøre, hvorvidt en beslutning er bedre end en anden; ved at holde den op imod organisationens målsætninger.

For kort at gentage, så bør beslutningstagere:

- a. **opsamle** alle mulige **handlingsalternativer** A1, A2, osv.
- b. **bestemme** deres sandsynlige **konsekvenser** C1, C2, osv.
- c. **beregne** sandsynligheden for, at hver enkelt konsekvens **opstår** P1, P2, osv., og
- d. **vurdere** nytten af **hver enkelt** konsekvens, U1, U2, osv.

Derfra er det kun en proceduremæssigt opgave at kombinere mulighederne (P) med nytten (U) for at afgøre den mest ønskeværdige handlingsplan (D). Matematisk set kan man anskueliggøre dette ved følgende formel:

$$U = U(C) \quad D = (U, P)$$

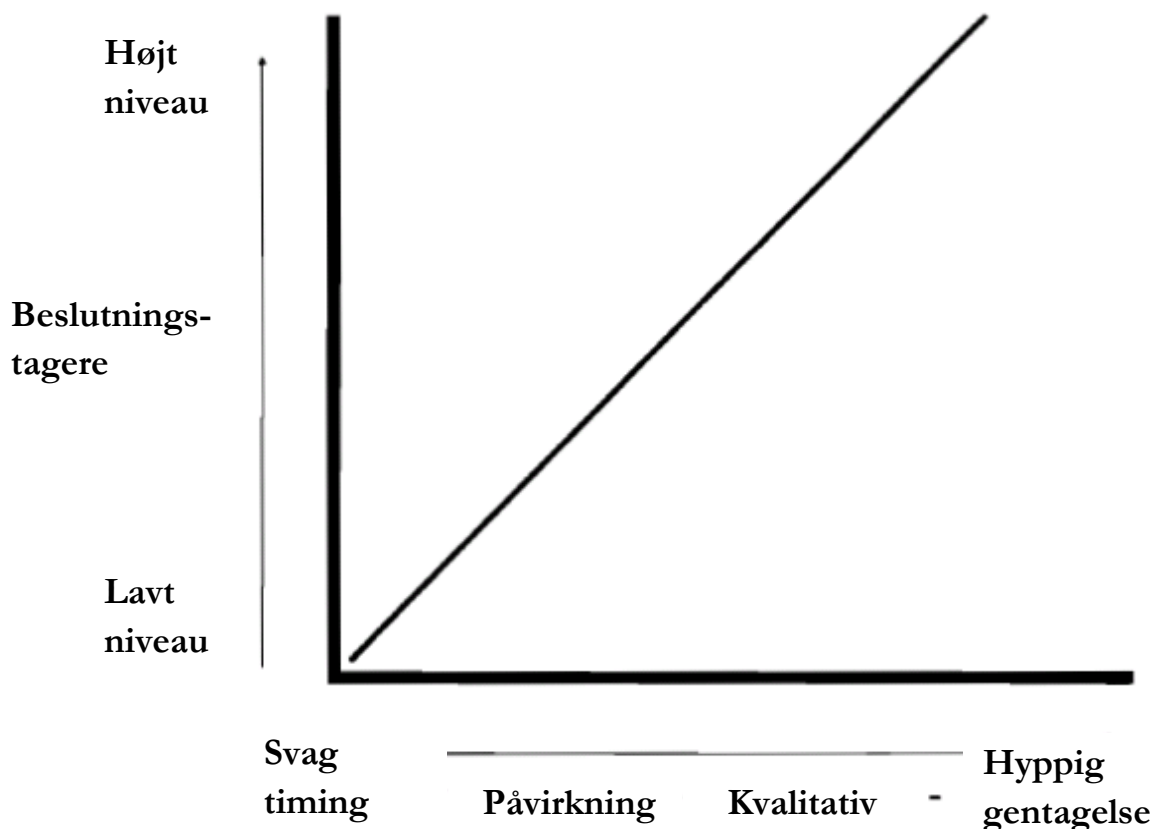
B. Beslutningsanalyse

En eller flere af følgende fire faktorer kan påvirke karakteren af en beslutning: fremtid, indvirkning, kvalitative overvejelser og tilbagevenden.

- ➔ **Fremtid** henviser til, hvor langt ind i fremtiden en beslutning forpligter organisationen. Er beslutningen langsigtet eller kortsigtet?

- ➔ **Indvirkning** henviser til den indflydelse, beslutningen kan have på andre områder i organisationen eller på organisationen som helhed. Vil virkningen være begrænset eller global? Vil beslutningen få det bedste mulige ud af et område på bekostningen af andre områder?
- ➔ **Kvalitative overvejelser** henviser til organisationens etiske retning eller verdensanskuelse. Vil beslutningen undergrave eller styrke organisationens islamiske karakter?
- ➔ **Tilbagevenden** henviser til den hyppighed med hvilken den samme beslutning måske skal tages igen. Kan beslutningen, når den er taget, blive omdannet til en permanent, standardiseret politik?

Ovenstående analyse er en hjælp til at fastslå, hvilken ved hvilken autoritetsgrad en beslutning kan blive taget. Som hovedregel bør beslutninger tages på det laveste kompetenceniveau, hvor man finder detaljeret viden og erfaring. Men beslutninger bør også tages på et niveau, der bedst tjener hele organisationens målsætninger. Sammenlagt bestemmer disse overvejelser en organisations handlingshierarki. Hvis for eksempel svarene på alle fire spørgsmål i en given sag ligger højt på skalaen, bør den øverste ansvarlige tage beslutningen. Forholdet mellem en beslutnings karakter og det autoritetsniveau, hvor beslutningen bliver taget, er illustreret nedenfor:



C. System og fremgangsmåde

At tage en beslutning kan drage nytte af systematisk fremgangsmåde. Sagt kort er et system hvad som helst, der gør noget på en organiseret måde. Essensen i en systematisk fremgangsmåde er at finde ud af, hvori problemet består, før man prøver at løse det, og at skabe et vist grundlag for at træffe valg, og mulige begrænsninger, før man vælger nogen beslutning.

D. Den kreative proces

Den fornuftsbetonede beslutningsproces (som beskrevet ovenfor) bliver ofte suppleret med den kreative beslutningsproces, som kan indeholde fem nødvendige trin:

- ➔ Det *første* trin, **mætning**, går ud på at blive fuldstændig fortrolig med situationen og dens aktiviteter og ideer
- ➔ Det *andet* trin, **overvejelse**, er dér, hvor beslutningstageren analyserer og udfordrer disse ideer fra forskellige vinkler
- ➔ **Udklækning** er det *tredje* trin, hvor beslutningstageren forlader de bevidste anstrengelser og lader underbevidstheden arbejde. En lysende ide rammer derefter beslutningstageren på det *fjerde* trin, som bliver kaldt **oplysning**.
- ➔ Så kommer det *femte* trin; **tilpasningen**: at forædle og tilpasse ideen til at passe ind i situationens krav.

E. Strategiske diskussioner

Beslutninger kan defineres som værende enten administrative eller strategiske. I almindelighed er administrative beslutninger kortsigtede og handler om rutinesager. De er grundlæggende ensformige. Strategiske beslutninger er derimod komplekse og retter sig efter langsigtede mål. Ofte må man således vurdere uforudsigelige faktorer if. m. strategiske beslutninger. På samme tid må man overveje faktorer, der eksempelvis påvirker livskvalitet, fremherskende økonomiske forhold mm. Sådanne beslutninger kan endda have at gøre med selve organisationens overlevelse.

Action Point

TRÆF IKKE BESLUTNINGER BARE FOR AT GØRE ANDRE GLADE!

Forestil dig, at nogen giver dig en rapport, og du godkender den bare for at gøre ham glad. Du har lige lavet en stor fejl. Hvis projektet mislykkes, vil han bebrejde dig, at du godkendte det. Han vil ikke bebrejde sig selv, at han gav dig det. Hvorfor gav du ikke udtryk for dine indvendinger? Det er meget bedre at sige "nej" i starten og så gøre ham utilfreds, end at sige "nej" til slut og skuffe ham. Hvis du er rærlig fra begyndelsen af, vil han kunne lide dig senere, når han opdager, at du som den eneste gav ham en sandfærdig *nasiha*, mens alle andre stod smilende og overøste ham med ros. Vær objektiv og giv ham din ærlige mening baseret på fakta og ikke på følelser og interesser. Husk at folk kan ændre deres meninger; hvis du vil gøre dem glad, må du indstille dig på at følge i hælene på dem, hver gang de skifter mening.

III. Indsamling af informationer

A. De vigtigste faktorer for informationsindsamlingen

Indsamling af ”gode” informationer er afgørende for at tage gode beslutninger. Et antal formelle og uformelle metoder kan bruges til at indsamle informationer; fx. interviews, spørgeskemaer, databaser, rapporter og skriftlige optegnelser. Fire faktorer spiller en vigtig rolle ved indsamlingen af informationer: relevans, betimelighed, retmæssighed og nøjagtighed.

RELEVANS

Information kan kun anvendes, hvis den er relevant. Teknisk set er irrelevant information ”støj”. Hvad der kan være informationer i en sammenhæng kan være ”støj” i en anden. Hvis man for eksempel vil bestemme et tema for sit årsmøde, så er kendsgerningen, at årsmødets lokalitet ligger ved siden af en motorvej, ikke information men støj. Hvis vi derimod diskuterer beslutningen om, hvor dette årsmøde skal holdes, bliver den samme ”støj” pludselig til information.

BETIMELIGHED

Information er ubrugbare, hvis den ikke eksisterer til tiden eller hvis indholdet ikke er opdateret. For eksempel er kendsgerningen, at en anden gruppe har besluttet sig til at bruge det samme tema som det tema, vi vil vælge, kun brugbar for os, hvis informationen er os i hænde, før vi træffer nogen beslutning. Viden om deltagernes hjemstavne og adresser i forbindelse med uddelegeringen af ledige pladser ved årsmødet er ikke brugbar information, hvis delegeringsmønstret for længst er blevet ændret.

RETMÆSSIGHED

Informationer må være retmæssige for at kunne bruges til at træffe beslutninger, dvs. at de må være acceptable/lovlige indenfor beslutningstagerens værdisystem. Især må sådanne informationer ikke stride imod Koranens påbud eller imod Sunnah eller på anden måde være islamisk uacceptable. For eksempel må de indsamlede informationer ikke være skaffet gennem snyd eller umoralske handlinger.

NØJAGTIGHED

Information må være nøjagtig. Unøjagtige informationer kan skabe uerstattelig skade, hvis den bruges som grundlag for en beslutning. Ideelt set må beslutningsprocessen antage, at alle tilgængelige informationer er nøjagtige. Fra et praktisk synspunkt bør man dog efterprøve nøjagtigheden gennem at krydstjekke forbundne informationer eller ved direkte at spørge kilden om informationernes nøjagtighed. Hvis man for eksempel vil vælge en lokalitet til det kommende årsmøde baseret på afstanden til de vigtigste hovedveje, har man brug for et nøjagtigt kort med de korrekte frakørselsmuligheder indtegnet for at kunne træffe nogen beslutning.

B. Informationsindsamlingsmetoder

INTERVIEWS

Uformelle interviews er kun social sludder med dem, der har de informationer, vi er ude efter. Formelle interviews må være velkonstruerede for at gøre mest nytte. Om mulig bør man give sit interviewoffer en mulighed for at forberede sig til målet og indholdet af det planlagte interview. Man bør afsætte passende tid og et passende sted for at undgå afbrydelser og forstyrrelser.

SPØRGESKEMAER

Spørgeskemaer kan anvendes personligt eller skriftligt, fx. gennem post/mail. Men spørgeskemaer bør være veludførte, uden flertydighed i deres indhold, og frem for alt præcise i de svar, de søger.

DATABASER

Databaser med de ønskede informationer kan findes på biblioteker, universitetsinstitutter, eller hos det offentlige. Der findes også mange elektronisk-tilgængelige databaser, som man kan få adgang til gennem en PC.

RAPPORTER

Man kan få mange informationer gennem rapporter udgivet af forskningsgrupper, forbrugeragenturer såvel som af offentlige og private institutioner. Men man bør altid sikre sig, at indholdet er opdateret og objektivt.

SKRIFTLIGE OPTEGNELSER

Man kan indhente oplysninger gennem bøger, tidsskrifter og opslagsværker fx. gennem et bibliotek. Skriftlige optegnelser kan hjælpe med baggrundsinformation, men er oftest ikke indeholde opdateret, statistisk viden.

IV. Brainstorming

Brainstorming er en teknik, der kan hjælpe med at generere nye og relevante ideer, eller for at indsamle informationer under et møde. Man bruger denne teknik, når man mangler ideer til et specifikt emne og der ikke foreligger nogen. Sammenlignet med strukturelle diskussioner er brainstorming en helt uhæmmet proces.

Et brainstorm-møde bør have et emne, som man kan skabe ideer ud fra. Mødet har normalt tre faser. I den **første fase** kommer gruppemedlemmerne med deres ideer, og en referent skriver dem alle ned et synligt sted. Det kan hjælpe, hvis gruppelederen lægger ud med at par ideer først. Man må ikke øve nogen kritik i denne fase. I den **anden fase** beder man deltagerne om at komme med deres kommentarer og meninger omkring deres ideer. det kan anbefales at bede medlemmerne om at komme med for og imod-punkter for deres ideer for at undgå unødvendig stolthed. I den **tredje fase** bliver

enhver ide diskuteret ud fra faktuelle synspunkter, gennemførlighed, prioriteringer osv. Nu kan man vurdere ideerne efter de kriterier, alle er blevet enige om.

A. Egnethed

Brainstorming passer bedst til beslutninger, der måske kommer fra en større variation af alternativer. Brainstorming kan bruges når og så længe gruppen kender hele situationen, og så længe lederen er fortrolig med situationen. Et eksempel på, hvordan brainstorming kan bruges effektivt er, når en organisation vil vælge et tema til deres årsmøde. En blandet gruppe af bestyrelsesmedlemmer, ansatte og udvalgsmedlemmer kunne således sammensætte et spektrum af kreative ideer baseret på organisationens visioner og kultur. Det endelige emne kan derefter vælges fra den rige idé-pulje.

B. Ydeevne-teknikker

Man kan bedst fordre ydeevnen hos deltagerne i en sådan brainstorming-proces ved at anvende nedenstående teknikker:

- a. holde mødet når gruppens medlemmer er friske og ikke trætte
- b. have en så varieret gruppe som mulig, så længe man husker at deltagerne bør være nogenlunde lige i status, og at de alle bør vær nogenlunde lige fortrolige med situationen
- c. holde gruppens antal lille nok til at bevare overblikket, men stor nok til at der udklækkes mange potentielle ideer – fem til syv er et godt antal.
- d. sætte gruppen omkring et bord, så alle kan se hinanden og tale frit
- e. sætte en tidsfrist lang nok til at alle kan bidrage, men ikke så lang, at sessionen bliver trættende
- f. skrive alle ideer ned et synligt sted, uanset hvor underligt disse ideer kan se ud, så længe de bare er positive og bygger på andres ideer
- g. ikke evaluere, og ikke tillade kritik eller kommentarer ved starten af selve brainstormen, når ideerne først kommer på bordet
- h. når det bliver nødvendigt, bør problemet omformuleres

C. At drage slutninger

Meningen med brainstorming er at udlede konklusioner fra den indsamlede datamængde. For at dette skal kunne lade sig gøre, bør man planlægge sin session på følgende fremgangsmåde:

- a. Lad enhver person komme med grunde for og imod hans/hendes forslag
- b. Fastsæt prioriteringer og gennemførlighedskriterier for hvert forslag
- c. Spørg efter mulige måder at gennemføre det bedste forslag
- d. Vælg forslag, der har størst chance for at lykkes
- e. Overbring de valgte forslag til det nedsatte udvalg

V. *Shurah* (fælles rådslagning)

A. *Shurah*'ens beskaffenhed/natur

Shurah er den islamiske måde at udføre rådslagning blandt dem, der kender sagens sammenhæng, og *shurah* udføres bedst ved at diskutere sagen blandt dem, der kender sagen bedst. *Shurah* er en af de vigtigste organisatoriske og grundlæggende principper indenfor islam.

Koranen instruerer muslimske ledere, hvordan man administrerer befolkningens sager gennem rådslagning med dem. Koranen opfordrer til åbenhed og ærlighed, når meninger skal udtrykkes:

Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhjertet, var de blevet spredt væk fra dig. Tilgiv dem derfor, og bed om tilgivelse for dem! Rådfør dig med dem om sagen! Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham. (3:159)

﴿فَمَا رَحِمَ مِنْ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَا تَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران)

Profetens sunnah er fuld af eksempler på, hvordan han udøver rådslagning med sine ledsagere. Abu Hurayrah bekræfter dette ved at sige: ”Jeg har aldrig set nogen, som søgte at rådføre sig med sine ledsagere så meget som Profeten (gfmh).” Profeten (gfmh) ønskede samfundets mening, når han skulle træffe verdslige afgørelser, og han afveg ikke derfra undtagen i de tilfælde, hvor han modtog en direkte åbenbaring om det modsatte. Et eksempel var den gang, hvor Profeten (gfmh) søgte muslimernes mening omkring behandlingen af tilfangetagne fjender efter Slaget ved Badr. Abu Bakr (raa) og Umar (raa) havde modsatrettede opfattelser, og muslimerne var generelt splittede i dette spørgsmål. Profeten (gfmh) tænkte nøje over begges holdninger til sagen, før han besluttede, at muslimerne kunne acceptere løsepenge for fangerne, før de blev løsladt. Et andet eksempel var, da nogle muslimer foreslog at bekæmpe Qureysh udenfor Medina i Slaget ved Uhud. Andre muslimer ønskede at kæmpe fra fæstningerne inde i Medina. Profeten (raa) foretrak det sidste forslag, men tog hensyn til flertallets ønske og valgte så at kæmpe udenfor byen.

B. *Shurah* i praksis

Den allervigtigste overvejelse ved at praktisere *shurah* er eksistensen af modsatrettede meninger. Man behøver tit ikke at tage nogen beslutning, medmindre der opstår uenighed og meningsforskelle. For at drage den fulde nytte af *shurah* må en effektiv beslutningstager organisere sine meningsforskelle. De vigtigste fordele af dette er:

- ➔ Meningsforskelle beskytter beslutningstageren imod flertallets urimelige indflydelse på ham
- ➔ Meningsforskelle kan tilvejebringe nødvendige alternativer at vælge imellem
- ➔ Meningsforskelle er nødvendige for at stimulere kreativiteten; fornuftigt gennemtænkte og veldokumenterede meningsforskelle er den bedste måde at stimulere kreativiteten på

For at komme til en beslutning baseret på rådslagning må man holde en åben og bred organiseret debat om forslaget, sådan at alle bliver fortrolige med fakta og muligheder. Resultatet af en sådan debat bør være et åndeligt debatmøde for at afgøre, om der skal være nogen forandring eller ej.

For at nå til enighed omkring fakta, må man først finde fakta. For at finde ud af, hvad der faktisk hører til en situation, bør man først forsøge at blive enige om kriterier for relevans, især når det gælder de rette målsætninger.

Den forståelse, der ligger til grund for den rette beslutning, er vokset ud af forskellige meningers sammenstød og konflikter såvel som af seriøse overvejelser af konkurrerende alternativer. Denne lærestreg fremgår tydelig af Profetens beslutninger ved slagene i Badr og Uhud, som beskrevet ovenfor.

Den moderne teknologi har bidraget til at styrke vores evne til at opfylde kravene til *shurah*. På den ene side er det blevet meget nemmere at sprede den information, der kan lægges til grund for en beslutning. På den anden side kan moderne kommunikationsmetoder hjælpe med at udveksle meninger. Nogle af de mange muligheder er nærmere beskrevet i kapitlet om kommunikation i *Håndbogen*.

VI. Tips til forhandlinger og kompromis

Man er ofte nød til at indgå aftaler med andre, hvis interesser, perspektiver eller begrænsninger er anderledes end ens egne. At løse et problem i en sådan situation kræver, at man både giver og tager; denne proces kaldes for forhandling.

Forhandling er en kunst, der kræver indsigt i menneskets psykologi. Jo mere man ved om den anden parts motivation og drivkraft, desto større er vores chancer for at træffe en rigtig og god beslutning og at løse problemerne effektivt. Men forhandling drejer sig ikke om at vinde eller tabe, ej heller handler det om at forsøge at overvælde den anden part, så han må sige ”ja” til alle ens egne krav. En god forhandling har fokus på at finde et klogt resultat baseret på principper, fornuft og objektive kriterier.

Når man forhandler er det at være ”blød” lige så meget et problem som det at være ”hård”. I sådanne tilfælde får den, der anvender det største pres, det han vil have uden hensyn til, hvad der tjener begges interesser bedst. Løsningen på dette problem er at koncentrere sig på sagens fordele som grundlag for selve forhandlingen. Forhandling er et bredt fag. Nogle tips til forhandlingsprocessen er beskrevet nedenfor af Roger Fisher og William Ury i deres bog *Getting to Yes – Negotiation*. Disse tips kan være meget nyttige for at opnå resultater:

PROBLEM		LØSNING
Standpunktsforhandling – hvad spiller du ud med?		Skift spillet – forhandling om fordele
BLØD	HÅRD	PÅ PRINCIPBASIS
Deltagerne er venner	Deltagerne er modspillere	Deltagerne er problemløsere
Målet er enighed	Målet er sejr	Målet er et klogt resultat opnået effektivt og fredeligt
Indrømmelser gøres for at pleje forholdet	Kræver indrømmelser som forudsætning for forholdet	Adskiller problemet fra folk
Er blid mod folk og ved problemet	Er hård mod folk og ved problemet	Er blid mod folk og hård ved problemet
Tillid til andre	Mistillid til andre	Forhandlinger fortsætter uafhængig af tillid
Skifter nemt holdning	Klynger sig til sin holdning	Fokus på interesser, ikke holdninger
Kommer med tilbud	Kommer med trusler	Udforsker interesser
Accepterer ensidige tab for at nå til enighed	Forlanger ensidig vinding for at fortsætte forhandlinger	Finder muligheder for fælles vinding
Åbenbarer kernepunkterne	Vildleder omkring kernepunkterne	Undgå at have kernepunkter
Finde en enkelt løsning, som de vil acceptere	Finde en enkelt løsning, vi kan acceptere	Finde forskellige muligheder at vælge imellem; udvælge dem senere
Insistere på en aftale	Insistere på sin holdning	Insistere på objektive kriterier
Undgår magtkamp på vilje	Forsøger at vinde en magtkamp på vilje	Prøve at finde en løsning baseret på standarder uafhængig af vilje
Give efter for pres	Anvende pres	At argumentere og være åben overfor argumenter; give efter for principper, ikke for pres

Grænser for kompromis

Kompromis er ofte kodeordet i forhandlingsprocessen. De islamiske retningslinjer for at indgå kompromis mellem hvad der er ret og forkert er blevet analyseret af bl.a. Ibn Taymiyah i *Hisba fi al Islam*. Efter Ibn Taymiyahs opfattelse består grænserne for kompromis af følgende:

- a. Det er ikke tilladt at beordre eller forbyde et handlingsforløb mellem ret og forkert uden grundig undersøgelse
- b. Hvis det rette har overvægten bør man beordre det rette, selv om dette medfører et mindre onde
- c. Hvis det forkerte har overvægten, bør man forbyde det forkerte, selv om dette medfører et mindre tab af det rette
- d. Et onde bør ikke forbydes, hvis dette medfører et større tab af det rette
- e. Hvis ret og forkert er samme vægt og ikke kan skilles ad, bør ingen af dem forbydes eller beordres

HJERNENS GAVE: en fabel

Nogle folk er af den opfattelse, at fordi vi jo har de perfekte livsregler i Koranen, at vi bare kan anvende dem i vores liv uden at **tænke**. Allah har givet os en hjerne for at bruge den til at forstå og benytte vores tro. Det er det, der adskiller os fra dyrene. Vi er ikke de hurtigste, de største, de stærkeste eller de højeste af alle skabninger. Men vi er de "hjerneste" af dem alle!

En løve i junglen sagde til sin unge: "Du behøver ikke at frygte noget dyr, men pas på det tobenede skabning, der kaldes mennesket; den har en hjerne." En dag traf ungen et menneske, overmandede ham og skulle lige til at dræbe ham. Da huskede han sin fars råd og spurgte mennesket: "Min far advarede mig imod dig. Kan du vise mig din hjerne?" Manden svarede: "Ja, men jeg har glemt den derhjemme. Hvis du slipper mig, vil jeg gå hjem og hente den til dig." Løveungen samtykkede. Men mennesket sagde: "Måske kan jeg ikke finde dig, når jeg kommer tilbage. Lad mig binde dig til et træ, så du bliver på det samme sted." Og løveungen accepterede det. da manden havde bundet løveungen fast, tog han en kæp og tævede løveungen ihjel. I sit sidste bevidste øjeblik huskede løveungen sin fars advarsel: "Pas på mennesket; det har en hjerne!"

Desværre bruger vi ikke hjernens fulde kapacitet. Nogle gange forbliver vores hjerner nye og helt ubrugte! På den seriøse side har videnskabelige undersøgelser bevist, at mennesket i gennemsnit stort set ikke bruger mere end 5-10 % af hjernens ressourcer.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvornår bør man IKKE tage nogen beslutning? Hvorfor?
2. Hvad bør man IKKE gøre for at tage en udførbar beslutning? Hvorfor?
3. Hvad er beslutningsprocessens fire trin? Oprems dem i rigtig rækkefølge?
4. Hvad er den kreative beslutningsproces' fem trin i den rigtige rækkefølge?
5. For at informationer skal være brugbare; hvilke kendetegn er mest vigtige og hvilke er mindst vigtige?
6. For at en brainstorming skal være succesfuld; hvilke trin er mest vigtige og hvilke trin er mindst vigtige?
7. Hvad er Koranens befaling om *shurah*?
8. Hvis Profeten (gfmh) skulle rådføre sig med muslimerne om slagene ved Badr og Uhud gennem *shurah* i dag, hvilke metoder til *shurah* ville være de mest effektive og hvilke de mindst effektive?
9. Hvordan kan diskussionen om *shurah* her sættes i forbindelse med diskussionen om ledelse?

FORSTÅELESØVELSE

SOM VICEFORMAND FOR ISLAMIC OUTREACH HOS UNITED CENTRAL SOCIETY ER DET LYKKEDES DIG AT TILTRÆKKE ET PAR MUSLIMSKE STUDERENDE FRA DET LOKALE UNIVERSITET TIL FRIVILLIGT AT HJÆLPE TIL I JERES ISLAMISKE LITTERATUR DISTRIBUTIONSPROGRAM. PROGRAMMET HAR VÆRET SUCCESFULD EFTER JERES STANDARTER. NU HAR LEDERNE I ET LILLE NABOSOGN BEDT OM JERES HJÆLP TIL AT KØRE ET LIGNENDE PROGRAM HOS DEM MED DE SAMME FRIVILLIGE. DU VIL GERNE HJÆLPE, MEN I ER AF DEN OPFATTELSE, AT SUCCES I JERES EGET OMRÅDE ER VIGTIGE FOR DE OVERORDNEDE MUSLIMSKE INTERESSER.

1. *Lav en liste over acceptable alternativer, som du kan overveje*
2. *Lav et diagram til at indsamle informationer, som du kan bruge til at træffe beslutninger*
3. *Vil du selv træffe beslutningen eller vil du involvere andre? Hvorfor? Hvem?*
4. *Analysér din mulige beslutning med henblik på fremtid, indvirkning, kvalitative overvejelser og tilbagevenden. Hvilke af disse faktorer er i denne sag den vigtigste og den mindst vigtigste?*

Beslutninger kontra gennemførelse

- I. Hvad er gennemførelse?
 - II. Gennemførelsesfaktoren i beslutningsprocessen
 - III. Elementer i gennemførelsen
 - A. Kommunikér en beslutning
 - B. Skitsér handlingsforløb
 - C. Tildel ansvar
 - D. Skemalæg aktiviteter
 - E. Beregn ressourcer
 - IV. Hemmeligheden at få noget gjort
 - A. Pas på lommebogen!
 - B. Handlingsmangelsygdommen!
 - C. Gør 100 %, ikke 99,99 %
 - D. Faderen og de tre sønner!
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- forbinde gennemførelsen af en beslutning med dens skabelse
- planlægge gennemførelsen af en beslutning
- integrere gennemførelsen i selve beslutningsprocessen

I. Hvad er gennemførelse?

En beslutning er kun lige så god som dens gennemførelse. En effektiv beslutning fremtvinger en handling eller en særlig adfærd fra den, der bliver påvirket af den. Den kan også ikke fremtvinge nogen handling. Når en beslutning fremtvinger en handling, der skal udføres, må beslutningen blive ordentligt udført for at gøre sætte skub i tingene.

Gennemførelse er, når man udfører en beslutning. En udpeget person eller gruppe af personer må udføre en eller flere handlinger til eller i en vis tid ved at benytte forhåndenværende ressourcer. Dette er gennemførelsen af en beslutning.

II. Gennemførselsfaktoren i beslutningsprocessen

En beslutning er bare en god hensigt, indtil den bliver ført ud i livet gennem arbejde og handling og er blevet til en bedrift. At beslutte noget og gøre noget er to supplerende ting. Koranen formaner os ikke at sige, hvad vi ikke gør og at være bestemte, når vi gør det, vi har besluttet os for.

Oh I der tror! Hvorfor taler I om det, I ikke gør?
(61:2)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
(سورة الصف)

Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham.
(3:159)

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ
(سورة آل عمران)

At tage en beslutning betyder, at situationens arbejdsbeskrivelser er blevet tænkt igennem, at forskellige alternativer er blevet udforsket, at risici og fortjenester, og at finde ud af, hvem der skal få nogen til at forstå noget. På dette trin er det relativt tydeligt, hvilken kurs man skal tage og hvad man skal gøre.

En effektiv beslutning er en forpligtelse hen imod handling og resultater. Vigtigste regel: man bør sørge for, at enhver der kommer til at hjælpe med at udføre beslutningen effektivt (eller at sabotere den) også har deltaget i at tage beslutningen på en ansvarsbevidst måde. På samme måde er det lige så vigtigt, at man lige fra starten integrerer en handlingsforpligtelse ind i selve beslutningen. I praksis kan man sige, at der ikke er blevet taget nogen beslutning, uden at nogen har fået opgaven og ansvaret at føre den ud i livet gennem detaljerede trin.

I en effektiv beslutning er gennemførelsen en integreret del af selve beslutningen. Dette kan man opnå ved at inddrage dem, der bliver berørt af beslutningen og dens fødsel, på en omfattende måde, og gennem en grundig debat under selve beslutningsprocessen, før den endelige beslutning bliver taget. På denne måde kan man sikre alle de involverede parter input og forpligtelse.

Desuden er en beslutning baseret på visse indforståede forventninger, som hele tiden må prøves efter i den virkelige verden. Man kan opnå det ved at integrere en feedback-løkke ind i beslutningsprocessen og eksponere den til omverden; kun sådan kan man være sikker på, at beslutningen nu også kan udføres i den virkelige verden.

III. Elementer i gennemførelsen

At forvandle en beslutning til handling kræver at man stiller en række specifikke spørgsmål, på hvilke enhver succesfuld udførelse er baseret. Disse er:

- Hvem skal informeret?
- Hvad skal der gøres?
- Hvem skal gøre det?
- Hvornår skal det gøres?
- Hvem betaler?

Disse spørgsmål kan besvares gennem følgende trin:

A. Kommunikér beslutningen

”Hvem skal informeres?” Alle, der bliver berørt af situationen bør informeres om den. Nogle af dem har måske været med til at tage beslutningen; andre har ikke. Nogle har været med til at udføre beslutningen, andre er kun blevet berørt af beslutningens resultater.

B. Skitsér handlingsforløb

”Hvad skal der gøres og hvad skal vi gå i gang med?” Dette er kernen i beslutningen. Svaret må blive specifikt og være anvendelig i den pågældende situation, fordi svaret definerer den handlingsforpligtelse, beslutning kræver. Derfor er det nødvendigt at kende situationen omhyggeligt, før man tager den beslutning, der kræves. Handlingsforløbet eller handlingsforløbene må skitseres sådan, at folk som skal handle, også kan handle. Man skal kunne sammensætte specifikke og klare arbejdsfordelinger fra beslutningen.

C. Tildel ansvar

”Hvem skal gøre det?” Man skal tildele nogen et ansvar for at udføre det, beslutningen prøver på at udrette. Ansvar kan tildeles enten en kvalificeret person eller en kvalificeret enhed indenfor organisationen. Under alle omstændigheder bør ansvaret for en opgave gives til personen med det rette navn og den rette titel for at undgå flertydighed og for at undgå, at ansvaret glider over på andre. Hvis ALLE har ansvaret for én opgave, vil den aldrig blive løst, fordi ALLE vil tro, andre vil gøre det. Husk historien om kongen og honningtønden – tønden endte med at blive fyldt med vand, fordi alle troede, de andre fyldte den med honning.

KONGEN OG HONNINGTØNDEN

En konge, der holdt af dyr honning, ville teste folk, om de elskede ham. Han stillede en tønde op midt på den største plads i byen og bekendtgjorde, at alle, som elskede ham, skulle hælde en kop af den reneste honning deri. En person tænkte, at når nu alle hældte honning i tønden, kunne han hælde en kop vand. En enkelt kop vand ville ikke kunne mærkes i al den honning. Da kongen senere åbnede tønden, opdagede han, at den var fuld af vand! Alle havde åbenbart haft den samme idé...

D. Skemalæg aktiviteter

”Hvornår skal det gøres?” Man bør lave en tidsplan over aktiviteterne. En beslutning kan være meget tids-følsom og kan miste sin virkning, hvis den føres ud i livet for tidlig eller for sent, eller hvis beslutnings forskellige handlingstrin ikke bliver udført i den rigtige rækkefølge. For eksempel vi se meget dårlige ud, dersom vi afsender et brev til nogen, hvori tidsfristen for svar er udløbet, før brevet overhovedet ankommer til modtageren!

E. Beregn ressourcer

”Hvad koster det?” Kan man ikke få et fuldstændig nøjagtigt svar, bliver man nødt til at beregne et tilnærmelsesvist, men realistisk overslag. En effektiv beslutning er en beslutning, der kan udføres indenfor begrænsningerne af et godkendt budget.

ACTION POINT Tænk og undersøg, før du handler!	I 1959 var jeg elev på Norwood Technical College i London. En morgen sagde en bror til mig: ”Du er altid så glad og smilende. Gid jeg kunne være som dig.” Samme eftermiddag udbrød en anden bror: ”Hvorfor ser du altid så alvorlig ud? Hvad er der galt med dig?” I 1979 var jeg leder for et uddannelses-seminar for WAMY og IIFSO på Cypern. På den tredje dag sagde to brødre til mig: ”Det her er et strengt seminar. Vi føler os som i en militærlejr.” På fjerdedagen fortalte to andre deltagere mig: ”Programmet er alt for slapt. Vi burde ændre det, så vi bliver trænet som soldater.” Det ville være ulykkeligt, hvis man reagerer på folks meninger og ændrer planer for at takke folk. Folk har forskellige baggrunde og opfattelser, og man bør analysere, undersøge, bekræfte og diskutere, før man ændrer planer. Management gennem reaktioner vil lede os på vildspor. Man bør lytte til alle, men handle efter en veludtænkt plan. Selv om vi repræsenterer vores medlemmer, har vi dog også en pligt overfor Allah til at styre klogt. Bevægelsen bør lede folk, og IKKE blive ledt af folk.
---	---

V. Hemmeligheden at få noget gjort

Efter at vi er blevet fortrolige med beslutningsprocessens gennemførelsteori, kan vi også drage nytte af en række praktiske vink om at udføre dagligdags ting. Gennem de følgende små anekdoter vil vi finde ud af, hvad der udgør forskellen mellem at kunne udføre og ikke kunne udføre sit arbejde; fx. at

bære en notesbog med sig for at nedskrive ”ting, der skal gøres”, at handle efter planer i stedet for at tale om dem, føre enhver opgave 100 % til dørs, og at holde øje med ydeevnen, når man sammenligner folk.

A. Pas på lommebogen!

Mennesket er glemsomt. For at afhjælpe dette, bør man altid bære en lommebog, et kort eller bare et stykke papir i sin lomme. Skriv en liste over alle de vigtige ting, du vil huske, helst i en prioriteret rækkefølge. Kig på denne liste mindst to gange om dagen; gerne en gang om morgenen og en gang om aftenen. Bliv ved med at skrive nye ting på listen og streg de ting, du er færdig med. Det giver dig en følelse af at have udrettet noget. Uanset hvor god en hukommelse du har; prøv metoden – den er meget udbytterig. Du vil blive overrasket over, hvordan din ydeevne bliver påvirket.

B. Handlingsmangelsygdommen!

Det er rigtigt, at en god beslutning bygger på et fornuftigt teoretisk grundlag. Men begrebsdannelse og teoretiske overvejelser er emner, ledere og lærere beskæftiger sig med. Hvad med følgesvendene? De er blevet ofre for ”handlingsmangelsygdommen”. Prøv bare at se, hvad der sker under møder, og prøv at måle forholdet mellem snak og handling.

Man bør koncentrere sig på handling frem for på snak. Allah, profeten og de troende vil se på vores handlinger, og ikke på vores ord. Et af snakkens største problemer er, at snak bliver til en erstatning for handling. Når man taler meget om et projekt, så vil man efterhånden bilde sig selv ind, at der er blevet gjort noget ved projektet. Et eksempel er læseplanerne og pensum på en islamisk heltidsskole. Der er blevet snakket om det i årevis, men man venter stadigvæk på, at det bliver udført.

Det ligger i menneskets natur, at vi af og til erstatter handling med ord. Jo mindre handling, desto flere ord for at lægge en dæmper på den indre skyldfølelse. For at anskueliggøre dette dilemma, kan man se på ord og handlinger som gæld og kredit. Akkurat som i et telegram er hvert eneste ord en udgift (gæld) og hver eneste handling et beløb (kredit). Når man ser på det på denne måde, kunne man hurtigt blive forvandlet fra en snakkende person til en handlingsorienteret person.

C. Gør 100 %, ikke 99,99 %

Man antager, at omtrent 90 % af alle mennesker kun gør halvdelen af deres arbejde; 9 % gør 95 % af arbejdet. Kun 1 % gør deres arbejde 100 % færdigt. Dette betyder, at hvis du er en leder, så kan du ikke fuldt ud betro opgaver til nogen undtagen til den ene procent af arbejdsstyrken. Det er en tung byrde, som ledelsen må bære på deres skuldre, fordi ledelsen er dem, der i sidste ende skal fuldføre arbejdet. Dette er lammende. Ofte hører man folk sige, at arbejdet er færdigt, og at ”vi bare lige skal ordne et par småting”. Men det betyder jo, at arbejdet netop ikke er færdigt. Hvorfor har de ikke ordnet ”småtingene”, før de kom og fortalte at jobbet var færdigt?

Størstedelen af folk kommer til én med undskyldninger for, hvorfor de ikke er blevet færdige med deres arbejde. Verden er fuld af undskyldninger. Hvad der er brug for er en pålidelig deltager, som – uanset de mange, også gode, undskyldninger – kan løse problemerne og gøre arbejdet færdigt 100 %. Sådanne typer mennesker er selvmotiverende og selvkontrollerende. Hvis din leder ikke stoler på dig,

stil dig selv spørgsmålet: Er jeg pålidelig? Løser jeg opgaven 99 % eller 100 %? Profetens visdom siger det således:

«إِنَّمَا النَّاسُ كَأَبِلٌ مَّائَةٍ، لَا يُوجَدُ فِيهَا رَاحِلَةٌ»

”Og folk er som kameler, ud af hundrede finder du ikke en eneste ganger.”⁹

Man bør prøve at forsøge at blive den 1 % pålidelige deltager, som færdiggør 100 % af arbejdet.

D. Faderen og de tre sønner!

Vrede mennesker kom til en far. ”Hvorfor foretrækker du din yngste søn frem for hans to brødre?”; spurgte de ham. Faren svarede: ”Vent her, så finder I selv ud af det.” Derefter kaldte han på sine tre sønner og bad dem om at gå ned til havnen og så komme tilbage efter en time og afgive rapport. Og de tre sønner kom tilbage for at fortælle:

Den ældste: ”Vi har modtaget en ladning maskiner.”

Den næstældste: ”Vi fik tre maskiner fra Japan i går.”

Den yngste: ”Vi fik tre maskiner, der mangler reservedele, en af maskinerne er i stykker og jeg har udfyldt en skadesanmeldelse hos forsikringen. Vi bliver nødt til at udfylde de resterende papirer inden næste uge for at undgå at betale overliggedage til havnen.

Man bør udføre sit arbejde helt og færdigt og indrømme sine egne mangler, før man sammenligner sig med andre.

ØVELSE

DE SEKS FASER I ET PROJEKT

Kan du komme i tanker om et projekt, hvor følgende seks faser har fundet sted i henhold til denne bestemte rækkefølge:

- 1) Entusiasme
- 2) Desillusionering
- 3) Panik
- 4) Udkig efter den skyldige
- 5) En uskyldig får sin straf
- 6) Ros og ære til dem, der ikke var med

Prøv at forestille dig, at hvis nu det samme projekt skulle blive taget op igen; hvad ville du gøre anderledes? Del dine erfaringer med gruppen i en workshop.

⁹ Musnad Ahmed ibn Hanbal, Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Tirmidhi og Sunan ibn Majah

EN PARADE AF IVÆRKSÆTTERE!

Kan du finde ud af at samarbejde med dem?



Den bedrevidende
Diktatoren
Knivstikkeren

(K) Han ved alt; du ved ingenting
(D) Der findes kun en måde at gøre noget på: hans måde
(B) Hver gang du vender ryggen til, sidder der endnu en
kniv i den

Kværulanten
Konkurrenten
Bomben

(CC) Han ser fejl alle vegne, undtagen hos sig selv
(C) Hver dag er en kamp: han må vinde, og du må tabe
(E) En psykologisk krudttønde med kort lunte



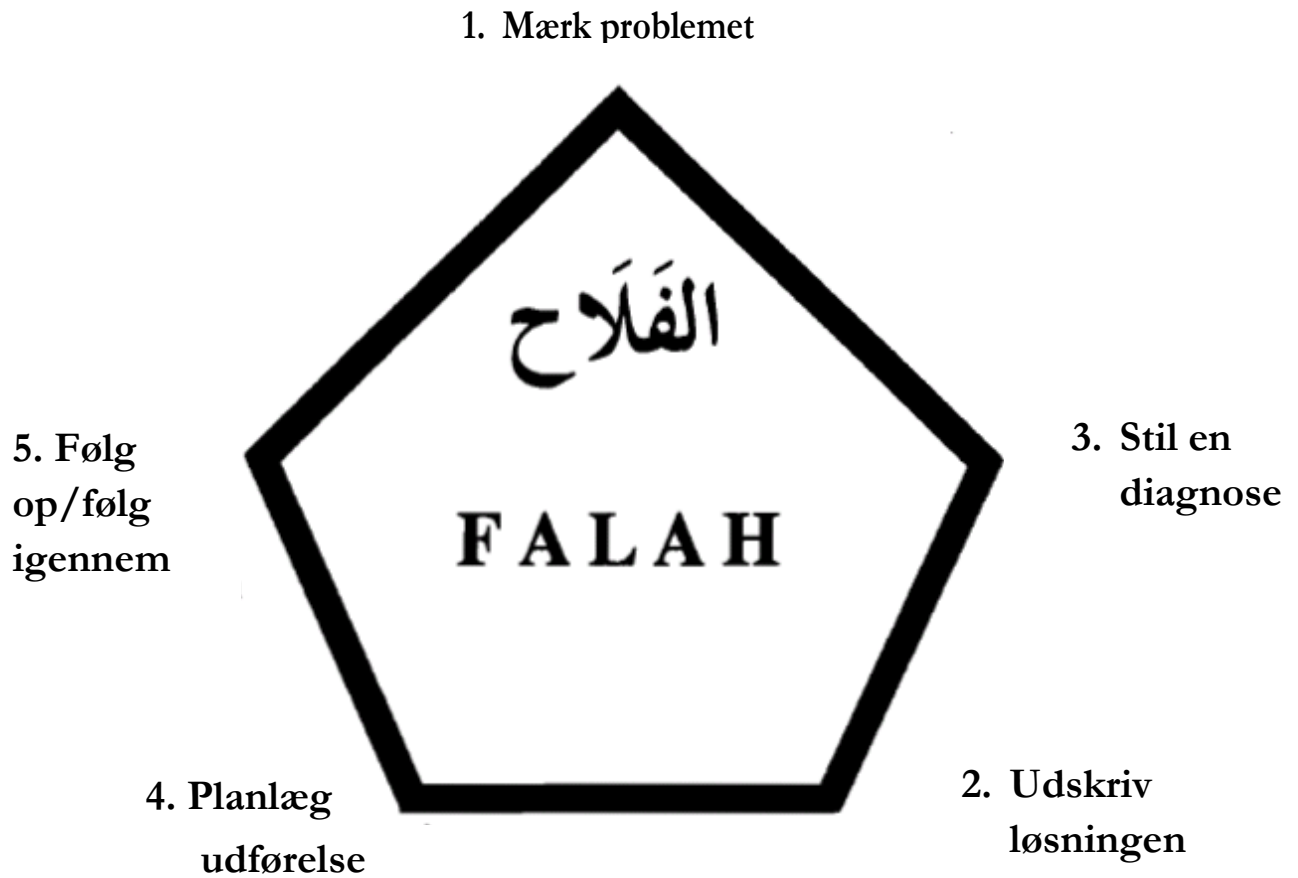
DEN ORGANISATORISKE SUCCES-FEMKANT

Man har ikke løst et problem ved at blive opmærksom på det. Man bliver nødt til at identificere det og først stille den rette diagnose.

Derefter må man komme med et løsningsforslag og finde et middel, der hjælper. Så må man spørge sig selv: ”Kan løsningen anvendes i denne situation? Hvordan? I hvilken dosis? Med hvilken tidsplan?” Alle disse beslutninger må træffes. De udgør nemlig en handlingsplan. Til sidst når man til den fase, der handler om at følge beslutningerne og føre dem ud i livet. De fire første trin er teoretiske og hjælper os til at opnå de rigtige beslutninger, men man når ingen rigtige vegne, før beslutningerne reelt bliver gennemført. Mens man udfører sine beslutninger, er der behov for feedback; man må hele tiden holde godt øje med situationens forløb. Erfaringerne viser, at i størstedelen af sådanne sager klarer en organisation sig gennem forløbet, men stopper så op kort før det hele skal gennemføres. Grunden dertil er mangel på efterundersøgelse og gennearbejdning. Løsningen er at udnævne en person fra ledelsen til at stå for gennemførslen. Han er som en politisk ”indpisker”, og han bør huske på følgende fire punkter:

1. Det bør være klart, hvem der skal udføre de beslutninger, der er blevet truffet. Til hvilken deadline? Til hvilket budget? Hvilke former for reference og autoritet kræves der for at udføre arbejdet?
2. Man bør tage mødereferater og dele dem ud til medlemmerne.
3. Man bør stå i regelmæssig kontakt med dem, der udfører opgaverne; ikke blot for at anspore dem men også for at få deres seneste melding om situationen. Kontakten kan ske daglig, ugentlig, månedlig, afhængig af nødvendigheden. Meldingen kan ske skriftlig eller mundtlig, afhængig af forholdene.
4. Personen ansvarlig for opfølgningen bør kontakte sin leder, hvis der opstår problemer.

SUCCES – FEMKANTEN (FALAH)



SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan kan man integrere udførelse i beslutningsprocessen?
2. Hvilken rolle spiller feedback, når man skal udføre en beslutning?
3. Hvilke er de fem trin i en beslutnings udførelse?
4. Hvad bør være det vigtigste, når man uddeler ansvar for at udføre en beslutning?

FORSTÅELESØVELSE

UNITED CENTRAL ORGANIZATION HAR BESLUTTET AT BYGGE ET ISLAMISK CENTER I EN AF DE STØRRE BYER I LØBET AF DE NÆSTE TO ÅR. BESLUTNINGEN ER BLEVET TRUFFET MED OMHYGGELIGHED OG DU HAR, SOM ORGANISATIONENS BESTYRELSESSEKRETÆR, FÅET OPGAVEN AT UDFØRE DEN.

1. *Skitsér de trin, du vil tage, når du udfører beslutningen.*
2. *Opgiv de særlige faldgruber, du vil forsøge at undgå.*
3. *Opret en projektplan til at føre kontrol med udførelsen; husk at inkludere tidsplaner, milepæle, udgifter osv.*

Grundlæggende principper i planlægning

- I. Hvad er planlægning
 - II. Planlægning som proces
 - III. Faktorer i planlægningen
 - A. Motivation
 - B. Tid
 - C. Kompetence
 - IV. Planlægning gennem MGM
 - A. Forbered
 - B. Beslut
 - C. Kommuniker
 - D. Kontroller
 - V. Effektivitet i planlægningen
 - VI. Den årlige handlingsplan
 - VII. Planlægningshylsteret: Q-8-skemaet
 - VIII. Mål
-

LÆREMÅL

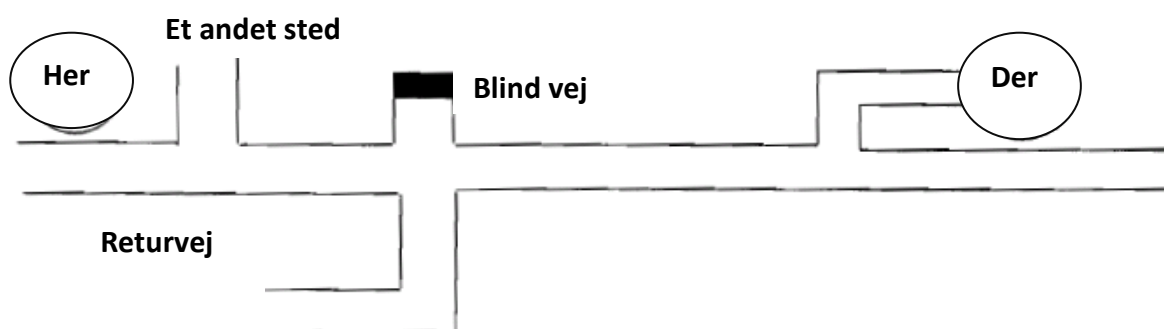
Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- definere planlægning og dens rolle i håndtering af arbejde
- skelne mellem flere forskellige planlægnings-niveauer og formater
- genkende vekselvirkningsforhold mellem planlægningsniveauer
- udvikle planer, inkl. årlige handlingsplaner

I. Hvad er planlægning?

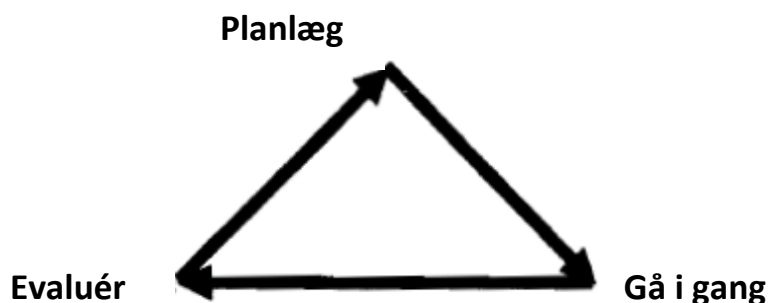
Planlægning er en måde at fastholde sine fejl på skrift. Det er en måde at kortlægge ens kurs fra et sted til det andet. På vej til det andet sted tager man tit afkørselsvejen for at krydse rundt på sideveje og stræder. Når man ikke holder øje med denne tendens til at strejfe omkring, kan man ikke forblive på ret kurs, og så kommer man slet ikke derhen, hvor man skal. Man kan sagtens komme nogen steder, men måske ikke derhen, hvor man ville. Planlægning, og derefter kontrol, kan holde os på ret kurs.

Om man skal et sted hen eller om man skal opnå et større mål; i begge tilfælde gælder den gamle sandhed om, at hvis man svigter sin planlægning, planlægger man at svigte.



II. Planlægning som proces

På én måde er planlægning en fortløbende og en roterende proces. Processen taber mening, hvis rotationens kreds bliver afbrudt eller hvis dens retning bliver vendt om. Som det ses af trekantsdiagrammet nedenfor, kan man starte på et hvilket som helst sted i processen:



**Hvis man
svigter sin
planlægning,
planlægger
man at
svigte!**

Planlægning går ud på at indsamle informationer og at skønne om fremtidig udvikling for at formulere de handlinger, der er nødvendige for at opnå organisatoriske mål.

Planlægning sikrer meningsfulde og ordentlige aktiviteter ved at rette alle anstrengelser mod et fælles mål. Planlægning udpeger fremtidens behov for forandring. Planlægning sikrer grundlag for kontrol, så de planlagte aktiviteter ikke afviger fra de udstukne rammer. Planlægning ansporer til bedrifter og giver os mulighed for at begribe og visualisere hele initiativet. Sidst, men ikke mindst, giver planlægning os den bedst mulige brug af ressourcer og faciliteter.

Set ud fra en adfærdsmæssig synsvinkel, må man forvente at vores forpligtelse overfor det islamiske arbejde vil blive styrket, når vi inddrager planlægningsprocessen gennem udøvelsen af *shurah* (fælles rådslagning).

III. Faktorer i planlægningen

A. Motivation

Planlægning er en del af ledelsens motivation, hvad enten planlægningen har fokus på, hvad der sker i den nærmeste fremtid, eller hvad der kan ske i den fjerne, men sikre fremtid. Langsigtet planlægning som sigter mod at flytte organisationen derhen, hvor den skal være, kaldes strategisk planlægning. Kortsigtet planlægning, som sigter mod, at konsekvenser af specifikke handlinger skal fremkalde relativt hurtige resultater, kaldes taktisk planlægning.

”Strategiske” planer fastsætter organisationens primære mål og prioriteter. Strategiske planer er resultatet af en systematisk beslutningsproces, og ved at kende de fremtidige konsekvenser kan strategiske planer på en systematisk måde organisere de anstrengelser, der er nødvendige for at udføre beslutningerne. Tilligemed kan strategiske planer hjælpe med at sammenholde resultaterne af sådanne beslutninger med forventninger gennem systematisk feedback. Strategiske planer kan også medregne organisationens ydre miljø, der er skabt af sociale, politiske og økonomiske faktorer. I den anden ende har vi taktiske planer, de såkaldte handleplaner, som afstikker specifikke aktiviteter og projekter. Mens ”taktisk” normalt dækker en periode af et års tid, så dækker ”strategisk” tit en meget længere periode, typisk 5, 10 eller flere år.

B. Tid

Planlægning er en tidsmæssig funktion, fordi planer beskæftiger sig med beslutninger om handling, og handling fokuserer altid på tidsmæssige resultater – fremtiden. Man kan planlægge en måned, et år eller et årti. Jo længere tide, der bliver planlagt, desto mere krævende bliver selve processen. En plan består af en rækkefølge af aktiviteter, der skal udføres, før et mål kan blive opnået. Planer kan opdeles i henhold til deres indbyggede tidsomfang:

- a. kortsigtede planer
- b. medium-sigtede planer
- c. langsigtede planer

Kortsigtede planer bør integreres i de langsigtede planer. Omvendt bør man også opdele langsigtede planer i kortsigtede planer. Kontinuitet og forenelighed er nødvendige for den bedste udnyttelse af de menneskelige og materielle ressourcer, som skal anvendes til at udføre planerne.

a) Organisatoriske mål

Langsigtede planer, også kaldet strategiske planer, kan dække en periode af fem til ti år. Et vigtigt element i langsigtet planlægning er oprettelsen af målsætninger. Lad os kort overveje, hvad organisatoriske målsætninger kan være.

Et organisatorisk mål er ønske om en sags tilstand, som organisationen prøver at realisere på gruppebasis. Det organisatoriske mål er delvist under indflydelse af den valgte ledelses egne mål, medlemmernes mål og målene hos muslimske samfund i almindelighed. En islamisk organisations mål er baseret på Koranens bud, Profetens (gfmh) læresætninger og på den praktiserede *shurah* blandt organisationens medlemmer.

b) Langsigtede eller strategiske planer

Bestyrelsesmedlemmerne bør overveje to slags forudsætninger i udviklingen af strategiske planer:

- a: forudsætninger om ukontrollerbare faktorer dvs. folkelige trends, politiske sager osv.
- b: forudsætninger om kontrollerbare faktorer dvs. budgetudkast, *dawah* prioriteter osv.

Rammen for formuleringen af strategiske planer er at indsamle og analysere baggrundsinformationer, at vurdere miljømæssige relationer forbundet med målene, revidere organisationens ressourcer, frembringe strategiske alternativer og at træffe de principielle strategiske valg og de alternative valg, som vil fuldbyrde de fremsatte målsætninger.

Når de strategiske planer er formuleret, bør organisationen begynde at arbejde på mellemlange planer, der strækker sig fra et til to år. Det er vigtigt at mellemlange planer udspringer af langsigtede planer. En islamisk organisation, hvis langsigtede plan fx. går ud på at bygge et islamisk center, kan udarbejde en mellemlang plan om at skaffe økonomiske midler til at bygge den for. Dette ville være et logisk trin hen i mod realiseringen af det langsigtede mål.

c) Kortsigtede eller taktiske planer

Kortsigtede eller taktiske planer sørger for retningslinjer til organisationens 1 til 2-årige arbejde og skitserer den trin-for-trin metode, som arbejdet bliver udført efter. Taktisk planlægning som et supplement til den strategiske planlægning er en kontrakt, der forholder sig til fremtiden. Den islamiske organisation, hvis langsigtede planer er at oprette et islamisk center, og hvis mellemlange planer går ud på at rejse de nødvendige økonomiske midler, kan fx. formulere en kortsigtet plan i form af et arkitektonisk udkast eller at forberede fundraising midler.

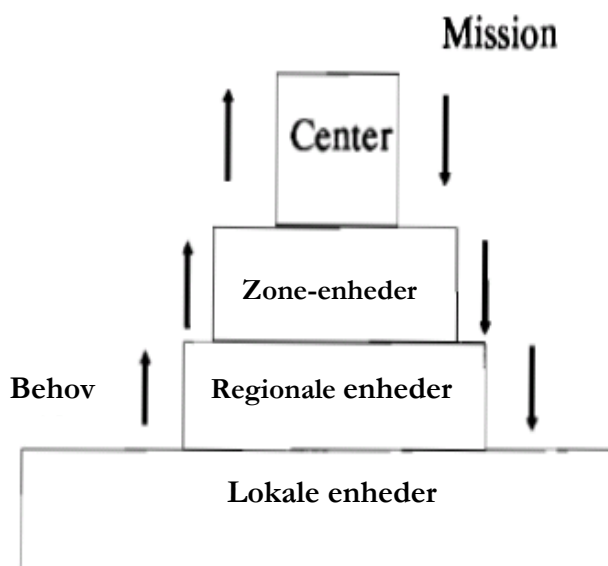
De kortsigtede planer kan opdeles i specifikke mål eller umiddelbare handlingsplaner, der ofte varer mellem en og 30 dage. For at fortsætte ovenstående eksempel, umiddelbare handlingsplaner ville være at finde en arkitekt, kontakte ham og blive enige om et budget for designarbejdet. Nogen bør blive pålagt arbejdet med at udfærdige en fundraising brochure.

C. Kompetence

Planlægning handler også om kompetence. Man bør planlægge for hele organisationen, såvel som for hver enkelt enhed. Begge må være forenelige. For organisationer, som er grundlagt på medlemskab og på målsætninger, virker planlægnings på to måder:

1. **Top til bund:** en god forståelse af en sags mission afgør planlægningens rammer eller prioriteringer. Informationen bliver sendt til enhederne for at blive brugt som retningslinjer.

2. **Bund til top:** en klar forståelse af medlemskabets behov og roller afgør den relevante aktivitet på græsrodsniveau. Denne information bliver integreret i planen og kommunikeret videre til midten. Enhedernes planer bliver derefter sammensat til en centralplan.



Planlægningens kompetenceniveauer er illustreret ovenfor.

IV. Planlægning gennem MGM

Vi vil her gerne introducere en helt ny måde at planlægge på kaldt Management gennem Målsætninger. Kort sagt afgør sådan planlægning HVEM der gør HVAD, HVORDAN og HVOR. MGM-planlægning indeholder 4 trin: forberedelse, afgørelse, kommunikation og kontrol.

A. Forbered

I planlægningsprocessens forberedende fase bør organisationen gøre følgende:

- a. Oplyse målsætningerne så klart og specifikt som mulig.
- b. Indsamle fakta, data, meninger og andres erfaringer, når de berører målsætningerne.
- c. Rådføring med dem, der er involveret i planlægning enten direkte eller indirekte. Man bør også rådføre sig med andre originale tænkere og andre, der har den nødvendige viden, selv om de ikke er involveret.

B. Beslut

I planlægningsprocessens beslutningsfase bør organisationen udføre følgende trin:

- a. Analysere al data og udtænke mulige hændelsesforløb med hver deres mulige konsekvenser. Lad dig ikke begrænse af sparsomme ressourcer på dette trin, idet ressourcerne kan forøges.
- b. Prøv at udtænke alternative handlingsveje; hver eneste handling skal føre til de(n) ønskede målsætning(er).
- c. Evaluer alternativer og vælg det bedste. Overvej ressourcemulighederne (nuværende og potentielle), samfundsnyttens (den største og den mest varige) og tidsrammerne (begrænset af det omgivne miljø).
- d. Sæt realistiske og gennemførlige standarder, som man kan indsamle målbar data på.

C. Kommunikér

Planlægningsprocessens kommunikationsfase begynder først, når man har besluttet sig for en konkret plan:

- a. Afgør præcis, hvem planen vil involvere, enten direkte eller løst. Dette gøres ved at bruge data, der er blevet indsamlet om målgruppen for planen.
- b. Vælg og gennemfør den bedste måde at kommunikere planen ud til dem.
- c. Kontrollér at alle de involverede har forstået og accepteret planen, og tillad dem en del råderum mht. udførelse af selve planen.

D. Kontrollér

Planlægningsprocessens kontrolfase indeholder følgende trin:

- a. Etablér checkpoints for at evaluere planen. Er man på rette vej eller ej?
- b. Sammenlign de faktiske resultater med de forventede resultater; sørg for at skelne mellem afvigelser forårsaget af naturlige og ukontrollerbare faktorer og så afvigelser, forårsaget af mangelfuld gennemførelse af planen.

- c. Foretag hjælpende foranstaltninger om nødvendigt; fx. bør man revidere planens nuværende mål, dersom målene ikke længere er rimelige, eller skift hele planen ud, hvis det kræves. Rettelser undervejs er bedre en ulykke til sidst.

V. Effektivitet i planlægningen

A. Overvejelser før planlægningen

En handlingsplan – hvis formuleret med indsigt og engagement – bør kunne styre arbejdet et helt år frem. Den bør virke som en hæmsko på ”kriseplanlægning”, som spilder arbejdskraft, penge, tid og goodwill. For at kunne fremkalde resultater bør sådan en plan ses efter i sømmene omkring hver tredje måned for at fastslå, om den stadigvæk kan bruges til sit formål.

Diskussionerne under den forberedende fase i planlægningen bør blive styret af følgende overvejelser (selv om de måske til at begynde med synes modsigende):

- 1) Man kan ikke planlægge til mere end vores ressourcer tillader det for et år ad gangen.
- 2) Man skal være frisk til at søge nye veje og udvikle nye programmer for det næste år. Vores evne til at tiltrække nye ressourcer afhænger af sådanne initiativer.

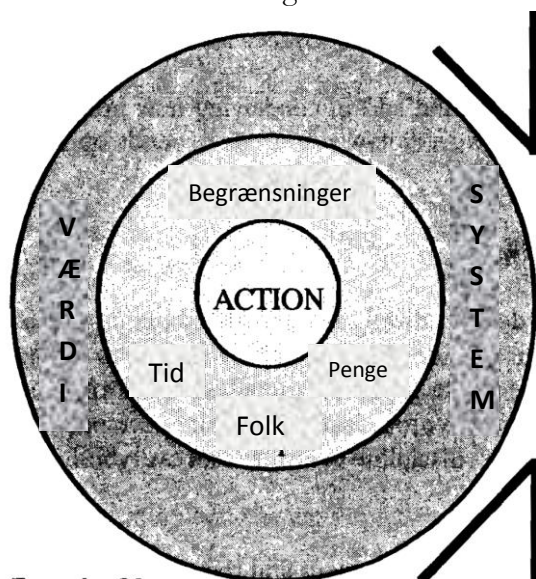
B. Centraliseret og decentraliseret planlægning

Planlægning kan ske enten centraliseret eller decentraliseret. Centraliseret planlægning kan illustreres ved en pyramide. Formanden sætter målet for bestyrelsen, giver de informationer og den uddannelse, de behøver, fastlægger standarderne og de ønskede resultater, forklarer dem handlingsplanerne, udvikler og forbedrer de nuværende arbejdsmetoder og sørger for disciplin, for at sikre sig, at alle udfører den plan, han eller hun har lagt.

I den modsatte ende har vi den decentraliserede planlægning, hvor formanden og bestyrelsen rådslår sig med medlemmerne under de forskellige faser af planlægningen og gennemførelsen. Informationer er tilgængelige for alle og uddannelse består mest af on-the-job lærestrategier med den nødvendige vejledning undervejs. Når medlemmer begår fejl, bliver de ikke tvunget ud af organisationen, men opmuntres til at lære af deres fejl.

Den effektive plans kendetegn

1. Planer bør være **specifikke** for at motivere medlemmerne hen i mod konkrete handlinger
2. Planer bør være **handlingsorienterede** – hverken for svære eller for lette. De skal formuleres i et sprog, som kan forstås af alle dem, der skal udføre planen.
3. Planer bør være **fleksible**. Jo større antal ukontrollerbare faktorer, desto mere fleksibel bør en plan være.
4. Planer bør **stemme overens** med de mål, der er sat af det muslimske samfund i almindelighed.



Eksempel på (forbundne) begrænsninger baseret på tid og penge

- a. Post sendt i store mængder som B-post; forsinkelse forårsager TIDSUDLØB, og posten må sendes en gang til som A-post til det tredobbelte BELØB.
- b. Der skal købes DYRE flybilletter pga FORSINKELSE ved udsendelsen af invitationerne til en planlagt aktivitet.

Tips for mere effektiv planlægning

1. Planer, der skal udføres, bliver lavet af folk, som har **ansvaret** for, at planerne bliver udført.
2. Alle deltagere i en planlægning bør se mere eller mindre ens på verden; både nu og i fremtiden; de må have den samme **verdensanskuelse**.
3. Planlæggere arbejder bedst, hvis de i første omgang koncentrerer sig om **sager** i stedet for maskinel; på *hvad* i stedet for på *hvordan*. *Hvordan* kommer senere.
4. En del folk bryder sig ikke om at planlægge, fordi en plan repræsenterer et **engagement**, som de ikke kan opfylde. Planlægningskoordinatoren bør holde sig fra at tale om *hvordan* man opnår målet, indtil planlægningsgruppen er forhippede nok omkring de nødvendige behov og fremtidige muligheder.
5. Det er vigtigt at identificere de virkelig **grundlæggende mål** og konstruere få grundlæggende strategier til at opnå dem, fordi kun et lille antal strategier kan blive udført ad gangen på et hvilket som helst tidspunkt.
6. Planlægning bliver ofte forsømt, fordi det er en **vanskelig** opgave. Planlægning kræver dyb, original tankevirksomhed, ligesom research. Til gengæld er resultaterne af planlægning også lønsomme.
7. For at få mest udbytte af planlægningen husk at **PLANLÆGGE, UDFØRE, KONTROLLERE**.
8. Planer bør udvikles til at give **resultater** indenfor begrænsningerne for tid, folk, penge og værdisystemer.

VI. Den årlige handlingsplan

En handlingsplan er et dokument, som kortlægger organisationens kurs i en fastsat periode. I en islamisk organisation med en valgt bestyrelse og en fuldtids daglig ledelse ligger arbejdet med at udarbejde sådan et dokument i hænderne på den daglige ledelse, som rådfører sig med bestyrelsens topmedlem. Dette topmedlem kaldes ofte for præsident eller formand, og han/hun har det fulde ansvar for at præsentere en levedygtig plan til godkendelse i bestyrelsen og skal sørge for, at planen bliver udført som vedtaget.

Det vigtigste element i en handlingsplan er et rimeligt akkurat udkast til datoer til begyndelsen og afslutningen af hver enkelt aktivitet.

Man kan lave sådan et udkast (tidsskema) ved først at beregne den forventede varighed af en aktivitet. Derefter fastlægger man aktivitetens rolle i organisationsenhedens fuldførelsesplaner for at fastlægge en begyndelsesdato. Når man lægger tidsplaner bør man også iberegne anvendeligheden af personer og nødvendigt materiale. Man bør identificere større milepæle i fremskridtet for hver aktivitet.

Det endelige udkast for handlingsplanen må forberedes gennem integrering af de enkelte enheders egne planer. Hver enkelt regional repræsentant bør udarbejde en regional plan baseret på de planer, hans regionale enheder har udarbejdet. Hver landsdels-repræsentant bør udarbejde en landsplan baseret på de regionale planer osv. På samme måde bør lederen for hver afdeling udarbejde en afdelingsplan baseret på de planer, der er blevet udarbejdet hos græsrødderne. En planlægningskoordinator i hovedkvarteret bør integrere alle disse planer, før den endelige hovedplan bliver udarbejdet.

Det endelige udkast bliver så efter gennemgangen til den officielle handlingsplan for organisationen og efterfølgende godkendt af organisationens højeste beslutningsorgan.

VII. Planlægningshylsteret: Q-8-skemaet

Planlægningens begreber og teknikker er anvendelige i forskellige situationer. For at illustrere denne pointe vil vi her undersøge to sager, der er så forskellige mht. tid og omstændigheder, som det er muligt. De små historier eller betragtninger i slutningen af hver *case* skal illustrere, gennem brug af Q8-skemaet, hvordan organisationens ledelse kan definere planlægningsfunktionen for planlægningsgruppen.

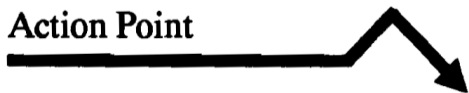
For at gennemgå hvordan en handlingsplan bliver forberedt, må man ty til ”planlægningshylsteret”. Dette ”hylster” bliver bestemt af hvad vi kalder Q8-skemaet; et sæt med 8 spørgsmål, som enhver planlægger bør svare på:

Q8

- Q-1: **Hvad** er målet for planlægningsindsatsen?
- Q-2: **Hvorfor** er målet meningsfuld?
- Q-3: **Hvem** vil udføre planen og hvem vil være ”publikum”?
- Q-4: **Hvordan** vil de opnå målet og evaluere resultaterne?
- Q-5: **Hvornår** vil gennemførelsen være mest effektiv?
- Q-6: **Hvor** vil aktiviteten/begivenheden være mest effektiv?
- Q-7: **Til hvilken pris**, i folk, i tid og i penge, vil planen virke?
- Q-8: **Hvilken overordnet nytte** skal planen opfylde?

Endeligt bør man sikre sig, at enhedsplanerne, inklusiv aktivitetsudkastene, alle er fuldt ud integreret i centralplanen.

Action Point



Orienterer du dig efter sagen eller efter folk?

I almindelighed udviser folk to typer adfærd. En type er dem, der fokuserer på målene uafhængig af folk, og den anden type foretrækker at behage folk uafhængig af deres målsætninger. Den ideelle måde at operere på er at prøve på både at opfylde målsætningerne og at gøre folk glade. Men det er nemmere sagt end gjort, og det er også sjældent tilfældet, især på kort sigt. Man har brug for gruppens indsigt gennem rådslagninger omkring hvordan man skal forandre tingene, for at opnå vores målsætninger, og på samme tid for at bevare gode forhold til andre mennesker. Naturligvis er ubetinget loyalitet til Allah en forudsætning, men man har stadigvæk brug for gruppens kollektive indsigt og længere erfaring for at opnå resultater.

CASE: MUSLIMSKE STUDERENDES LEDELSESTRÆNING

1. Q-1: **Hvad?**

Hvad er målsætningen for denne planlægningsindsats?

Eksempel: at uddanne muslimske studenterledere til at arbejde bedre

2. Q-2: **Hvorfor?**

Hvorfor er målet meningsfuld?

Eksempel: så den organisation, de leder, kan blive mere effektiv

3. Q-3: **Hvem?**

Hvem vil udføre planen og hvem vil være ”publikum”?

Eksempel:

HQ ansatte og bestyrelsesmedlemmer af MSA, MAYA og MISG-afdelinger

4. Q-4: **Hvordan?**

Hvordan vil de opnå målet for denne indsats?

Eksempel: gennem uddannelsesseminarer og læsemateriale

5. Q-5: **Hvornår?**

Hvornår vil gennemførelsen være mest effektiv?

Eksempel: i vinteren 1992

6. Q-6: **Hvor?**

Hvor vil aktiviteten/begivenheden være mest effektiv?

Eksempel: i Islamic Center of North America, Indiana

7. Q-7: **Til hvilken pris?**

Til hvilken pris, i folk, i tid og i penge, vil planen virke?

Eksempel: omkring 5 mennesker i et udvalg, 5 timer om dagen i fem uger, ialt USD 500,-

8. Q-8: **Til hvilken nytte?**

Hvilken overordnet nytte skal planen opfylde?

Eksempel: Muslimer og ikke-muslimer med kompetencer indenfor den involverede organisation vil blive bedre betjent og få bedre *dawah insha’a Allah*.

9. Fortælling eller betroelse: Bestyrelsesmedlemmer i MSA, MAYA og MISG-afdelinger vil blive tilbudt en form for uddannelsesseminar engang i løbet af vinteren i Islamic Center of North America, Indiana, idet uddannelsen af muslimske studenterledere kan lære dem at gøre et bedre arbejde og dermed hjælpe organisationen til at blive mere effektiv.

Der er behov for fem mennesker, der arbejder fem timer om dagen i sammenlagt fem uger, og til en pris af 500 USD. Resultatet bliver, at muslimer og ikke-muslimer med kompetencer indenfor den involverede organisation vil blive bedre betjent og få bedre *dawah insha’a Allah*.

CASE: NOAHS ARK

1. Q-1: **Hvad?**

Hvad er målsætningen for denne planlægningsindsats?

Eksempel: at transportere udvalgte skabninger i sikkerhed.

2. Q-2: **Hvorfor?**

Hvorfor er målet meningsfuld?

Eksempel: så livet kan fortsætte efter syndfloden

3. Q-3: **Hvem?**

Hvem vil udføre planen og hvem vil være ”publikum”?

Eksempel: Nuh (gfmh) (Noah) og dyrepar og troende

4. Q-4: **Hvordan?**

Hvordan vil de opnå målet for denne indsats?

Eksempel: gennem en form for søtransport

5. Q-5: **Hvornår?**

Hvornår vil gennemførelsen være mest effektiv?

Eksempel: lige efter begyndelsen på syndfloden

6. Q-6: **Hvor?**

Hvor vil aktiviteten/begivenheden være mest effektiv?

Eksempel: øst for byen

7. Q-7: **Til hvilken pris?**

Til hvilken pris, i folk, i tid og i penge, vil planen virke?

Eksempel: Nuh (gfmh) arbejder sammen med troende på frivillig basis, kun udgifter til materiale

8. Q-8: **Til hvilken nytte?**

Hvilken overordnet nytte skal planen opfylde?

Eksempel: verden vil atter engang blive befolket af menneskeligt liv og dyr tilbeder Allah (swt)

9. Fortælling eller betroelse: Nuh (gfmh) og dyrepar og troende mennesker vil blive flyttet fra østsiden af byen lige efter begyndelsen på syndfloden vha. en form for søfartøj for at redde udvalgte skabninger og for at livet skal kunne fortsætte efter syndfloden.

Nuh (gfmh) arbejder sammen med troende i mange dage og har kun udgifter til materialet; det er de eneste ressourcer, der er behov for. Resultatet er, at verden atter engang vil blive befolket af menneskeligt liv og dyr tilbeder Allah (swt).

VIII. Mål

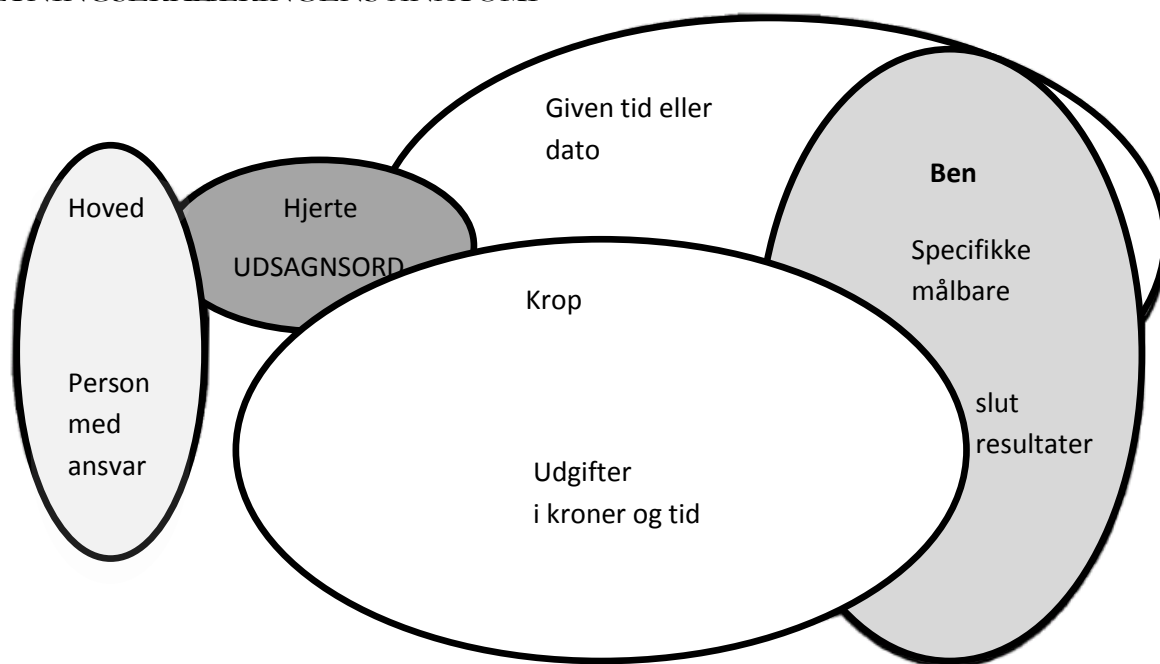
Mål er det, der driver handling gennem planlægning. Med andre ord: planlægning er rettet imod opnåelsen af et mål. Hvis målene er uønskede eller uklare, kan ingen mængder af planlægning hjælpe os til at opnå dem.

At nedfælde sine mål på papir er derfor ikke bare nogen akademisk øvelse. En velskrevet målsætningserklæring kan udgøre forskellen mellem succes og fiasko. For at forstå, hvordan en god målsætningserklæring bliver til, må man se på den som et "væsen".

Hjertet af en målsætningserklæring er "handlingsudsagnet". Hovedet udgøres af den "ansvarsbevidste person" som inspirerer og som tager fat. Kroppen består af "tidsperiode eller dato" og af "udgift i kroner eller tid". Benene på dette væsen er dannet af "målbare slutresultater", og benene tager den ansvarsbevidste person derhen, hvor han vil gå.

Nedenfor ses "anatomien" af en målsætningserklæring og den nødvendige tjekliste til at analysere væsenet.

MÅLSÆTNINGSERKLÆRINGENS ANATOMI



TJEKLISTE

HJÆLP TIL ANALYSE AF NEDSKREVET MÅLSÆTNING

Tænk på disse spørgsmål, når du prøver at analysere dine nedskrevne målsætninger. Svar enten JA eller NEJ. Alle dine svar bør være JA, hvis du har gjort det rigtige. Gennemarbejd NEJ-svarene.

Tilføj dine egne spørgsmål i de blanke felter.

SPØRGSMÅL	JA/ NEJ	Hvis NEJ:
TAGER MÅLSÆTNINGSERKLÆRINGEN HØJDE FOR....		Hvad vil du gøre?
➔ hvad målet er, både i tydelige og konkrete vendinger?		
➔ om målsætningen er kvantificerbar?		
➔ hvad der skal gøres?		
➔ hvad målsætningen skal opnå?		
➔ hvem der har ansvaret for at gøre hvad?		
➔ hvornår projektet skal være færdig?		
➔ hvilken holdning der er til at ansætte folk til at opnå målsætningen?		
➔ hvilken berettigelse opnåelsen af målsætningen har?		
➔ hvilke detaljerede ressourcer, der er nødvendige for at opnå målsætningen?		
➔ hvem der skal koordinere de forskellige dele af den overordnede målsætning?		
➔ gennem hvilke kriterier opnåelsen af målsætningen kan måles?		

TJEKLISTE

OVER TYPISKE MANGLER I MÅLSÆTNINGSERKLÆRINGER

Tænk på disse spørgsmål, når du prøver at analysere dine nedskrevne målsætninger. Svar enten JA eller NEJ. Alle dine svar bør være NEJ, hvis du har gjort det rigtige. Gennemarbejd JA-svarene.

Tilføj dine egne spørgsmål i de blanke felter.

MÅLSÆTNINGER ER....	JA/NEJ	Hvis JA: Hvad vil du gøre?
➔ sat for lavt til at kunne udfordre evnerne.		
➔ malplacerede og uopnåelige, fordi enkeltpersoner eller grupper har overvurderet deres evner.		
➔ reflekterer ikke ansvaret hos den person, der laver dem.		
➔ beskæftiger sig med hvordan noget skal gøres frem for hvad der skal gøres.		
➔ er ikke anvist til nogen, der har ansvaret for at opnå dem.		
➔ bliver ikke revideret eller slettet, hvis ikke realiserbare, hvis irrelevante eller umulige.		

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan adskiller strategiske planer sig fra de taktiske?
2. Hvilken rolle spiller kontrol i MGM-planlgningsprocessen?
3. Hvad er en effektiv plans fire vigtigste kendetegn?
4. Hvad er de fem vigtigste elementer i en målsætningserklæring?

FORSTÅELESØVELSE

DET ER TID TIL AT UDFÆRDIGE DEN ISLAMISKE ORGANISATIONS ÅRLIGE HANDLINGSPLAN. DU ER ORGANISATIONENS SEKRETÆR OG HAR ANSVARET FOR UDFÆRDIGELSEN. DU FORVENTER SAMARBJEDE OG BISTAND FRA HOVEDBESTYRELSEN, FRA UDVALGSMEDLEMMER OG FRA GRÆSRØDDER. DU HAR EN ASSISTENT TIL AT HJÆLPE MED NOTATERNE. ORGANISATIONEN VIL IKKE BARE NØJES MED AT FORTSÆTTE MED NUVÆRENDE, SUCCESFULDE PROJEKTER MEN ØNSKER OGSÅ AT GÅ NYE VEJE I JAGTEN PÅ BEDRE SERVICE TIL SAMFUNDET. DESVÆRRE ER FORHÅNDVÆRENDE ØKONOMISKE OG MENNESKELIGE RESSOURCER ALLEREDE TRUKKET TIL DET YDERSTE.

1. *Lav en liste over de bestyrelsesmedlemmer, hvis input du behøver for at udfærdige den årlige handlingsplan. Identificér også input-områderne.*
2. *Lav et projektstyringsskema for dette projekt, begyndende fra overgivelsen af opgaven til overgivelsen af selve udkastet til formanden.*
3. *Skriv en kort indledning til den årlige handlingsplan for at forklare dens relevans for organisationens mission.*

- I. Introduktion/koncept
- II. Evaluering og programkontrol
 - A. Kontrolprocessen
 - B. Kontroltyper
- III. Evaluering af mennesker
 - Hvem evaluerer hvem?
- IV. Evaluering af uddannelse
 - C. Hensigt
 - D. Kriterier og værktøj
 - E. Prøvemetoder
 - F. Prøvespørgsmål
 - G. Evalueringsmetoder
- V. Evaluering: at skaffe indsatsdata
 - Hvordan man bruger og forbedrer evaluering

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- forstå hvordan evaluering hjælper med at gennemføre planer
- udvælge passende typer af evaluering til hver enkelt sag
- anvende forskellige evalueringsteknikker
- indsamle data og informationer til brug for kontrol

I. Introduktion/koncept

Hvor ofte skændes vi ikke med hinanden om, hvorvidt organisationen kører fint eller ej! Vi manipulerer hinanden; vi mener simpelthen forskellige ting, når vi evaluerer. Denne mangel bør organisationen fokusere på. Vi må evaluere vores arbejde omhyggeligt, før vi kan starte nogen meningsfuld forbedring. Mere af samme skuffe er ikke nogen løsning. Ellers ender vi som den producent, der taber penge, men som bliver ved med at producere flere varer i håbet om at dække sit tab ind på den måde. Men faktum er, at han forøger sit tab, fordi udgiften per produceret vare er større

end salgsprisen. Han kan ikke vide, hvor han befinder sig, før han beregner sine udgifter. Det er på tide at vi begynder en objektiv evaluering af bevægelsen for virkeligt at finde ud af, hvor vi står. Hvis ikke, så vil vi blive ved med at køre efter luner og gisninger.

Man definerer evaluering som den grundlæggende feedback-mekanisme, der hjælper med til at forbedre indsatsen. Vi skal her drøfte tre områder af evaluering: evaluering af organisatoriske programmer, evaluering af personer og evaluering af uddannelsesaktiviteter.

II. Evaluering og programkontrol

I sammenhæng med programstyring er evaluering et nøgleelement i den bredere proces, man kalder kontrol. Kontrol og planlægning er to sider af den samme mønt. Mens planlægning identificerer engagement i handlinger, der er beregnet til fremtidige bedrifter, så sørger kontrol for at planerne bliver udført på en effektiv måde. En plan er kun levedygtig, hvis den identificerer og udpeger de nødvendige kontrolmetoder, og dette gælder uanset om det drejer sig om en specifik aktivitet eller et helt års programmer.

Vi kan anskue kontrol som en slags mekanisme til at opdage og korrigere tydelige forskelle i de resultater, der er opnået under de planlagte aktiviteter. Kontrollens opgave er på en positiv måde – for at forbedre, ikke på en negativ måde – at placere skylden. Kontrol skal få ting til at ske, og ikke forhindre opnåelsen af oplyste målsætninger. Effektiv kontrol regulerer den faktiske indsats og får den til at bevæge sig fremad som ønsket.

Kontrol består af følgende trin:

- 1) At finde ud af, hvor man står mht. indsats – dvs. at evaluere indsatsen, og så
- 2) sammenligne resultaterne med forventningerne, som fører til
- 3) anerkende resultaterne, eller
- 4) ikke anerkende resultaterne, i hvilket tilfælde
- 5) man anvender korrigerende midler for at indsatsen finder sted på en måde, vi ønsker.

Hvorfor bør man evaluere indsats? Der er mindst tre gode grunde:

- 1) For at bevare det, der er godt, og for at forbedre eller forkaste det, der er dårligt.
- 2) Arbejdere har behov for at blive forsikret om, at de er på rette vej og at vi drager omsorg for dem nok til, at vi checker efter på, hvad de foretager sig
- 3) Sponsorer og donorer vil gerne vide, om deres bidrag skaber de ønskede resultater

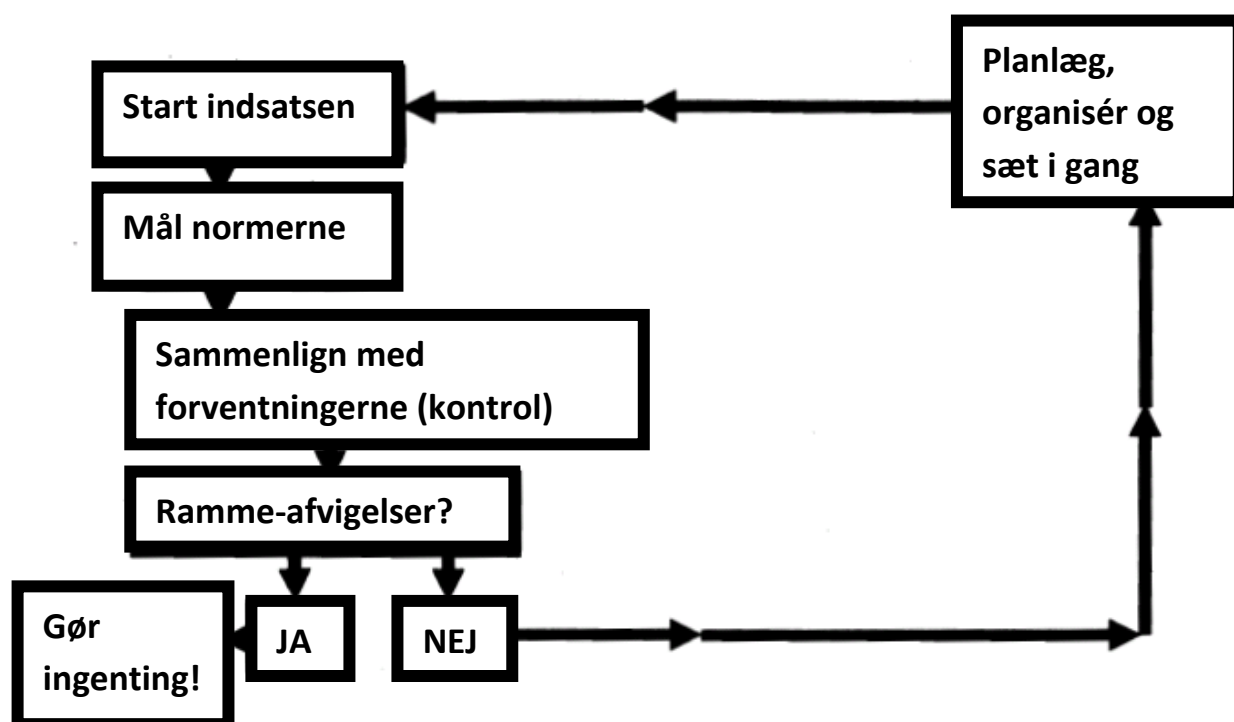
A.Kontrolprocessen

Nøgleelementet i kontrol er etableringen af en målestok eller en standard. Standarden bør anvende en form for målestok, fordi den vil være grundlaget for evalueringen – kvantitativ, om mulig. Kontrol taber effektiviteten, når standarder begynder at blive unøjagtige eller konfuse.

Kontrolprocessen, inklusiv evalueringen, kan inddeles i tre faser:

1. **Etablér standarder og hold øje med den faktiske indsats.** Effektiv kontrol kræver en form for målestok, som er sammenlignelig med de vilkår, der er udstukket af målsætningserklæringen. For eksempel: hvis organisationens mål går ud på at tjene det muslimske samfund, må man have en form for målestok for den service, samfundet modtager. Dette kan bestå af antallet af konferencemedlemmer, antallet af bestillinger, antallet af nye konvertitter, antallet af succesfulde projekter osv.
2. **Evaluér faktiske indsatsoplysninger** og holde dem op imod ”planlagt” indsats. For eksempel: har vi nu også registreret det antal konferencedeltagere, som vi har planlagt ville komme? Har vi nu også modtaget det anslåede antal bestillinger for vores bøger, og er antallet af konvertitter hvad vi regnede det til at være?
3. **Korriger de afvigelser fra målsætningerne**, som befinder sig udenfor acceptable grænser ved at tage ”korrigerende” midler i brug. Hvis man svarede ”nej” til nogle af spørgsmålene i den anden fase, bør vi give feedback til planlæggerne, så de kan ”fintune” planens menneskelige og materielle ressourcer eller justere selve planen. Man må spørge sig selv, om man har mislykkedes i gennemførelsen af planen eller om ens mål er urealistiske indenfor begrænsningerne af ens ressourcer. Bør målsætningerne blive revurderet eller omformuleret?

Visse afvigelser fra normen kan falde indenfor acceptable rammer. Andre er måske ikke så kritiske overfor projektets succes. Derfor bør man koncentrere sig om de afvigelser, der falder uden for de acceptable rammer for bedre at kunne fremme kontrollen.



B. Kontroltyper

At konstruere kontrolprocesser og -aktiviteter bør være en del af enhver god planlægningsmetode.

En aktivitet kan blive kontrolleret i forhold til en eller flere af følgende faktorer:

1. Kvantitet
2. Kvalitet
3. Tidsforbrug
4. Udgifter

Enhver ting, der kan gå galt og som kræver kontrol, kan falde ind under de nævnte kategorier. De typiske ting, der går galt, er:

1. Menneskelig fejl og mangelfuld undervisning
2. Uforudsigelige hændelser
3. Udrustningsfejl
4. Usikkerheder i afgørelser og planlægning

Et skema, som det nedenfor, kan hjælpe os med at forberede os til en mere effektiv kontrol, hvis det bliver brugt som en konkluderende del af planlægningsprocessen.

KONTROLFAKTOR	HVAD KAN GÅ GALT?	HVORNÅR OG HVORDAN VED VI DET?	HVILKEN HANDLING – OG AF HVEM?
Kvantitet			
Kvalitet			
Tidsforbrug			
Udgifter			

Man kan adskille kontrolprocessen i tre faser: forebyggende, samtidig og evaluerende.

1. Forebyggende kontrol

Forebyggende kontrol sigter mod at forebygge afvigelser under udførelsen af organisationens programmer. Det kaldes også indledende eller forhånds-kontrol, og denne kontrol finder sted, før arbejdsgangen begynder. Forebyggende kontrol indeholder udvikling af politikker, procedurer og regler, der er skabt for at sikre, at planlagte aktiviteter bliver gennemført ordentligt. Idet folk er kritiske overfor det islamiske arbejdes succes, kan vi udøve forebyggende kontrol ved at optimere deres evne til at yde en indsats gennem uddannelse, udvælgelse og udvikling. Følgende faktorer spiller ind:

a) Rekruttering og uddannelse

Allerførst bør man forsøge at rekruttere og uddanne islamiske frivillige, hvis uddannelse og erfaring reflekterer deres talenter og deres engagement, så de kan yde en indsats, der svarer til deres evne. Efter den selektive rekruttering bør man arrangere uddannelsesprogrammer, og man bør tage hensyn til det forventede beredskabsniveau. Man kan bruge forskellige teknikker til at opdage deres iboende ledelsespotentiale, før man tildeler dem ansvar. For at opnå forebyggende kontrol gennem rekruttering og uddannelse må man overveje følgende punkter:

1. **Uformelle personlige interviews** eller telefonsamtaler om emner, der er vigtige for organisationens nuværende arbejde;
2. **Strukturerede jobtræningsstillinger** eller on-the-job-uddannelse med begrænsede ansvarsområder for potentielle frivillige. Det vil give dem mulighed for at teste deres forståelse og deres evne, og det vil give andre muligheden at måle styrken af deres islamiske engagement;
3. Derefter et **efterfølgende interview** for at afgøre, om den frivillige stadigvæk er lige så engageret som før, og om han er egnet til at tage sig af de forventede opgaver;
4. Overholdelse af den **islamiske adfærdsmoral** skal ske af alle frivillige under den forudsætning, at man må leve islam for at kunne udrette effektiv *dawah*.

b) Fornyelse af ens bevidsthed om Allah

Nøglemedarbejdere og frivillige bør jævnligt deltage i fællesaktiviteter for at forny deres bevidsthed om Allah (swt) gennem uddannelsesmæssige og åndelige oplevelser. Hensigten er at udruste dem med en sans for konstant renselse og selv-evaluering, opmuntret af Allahs løfte om bedømmelse og belønning.

2. Samtidig kontrol

Samtidig kontrol finder sted under selve ”handlingsfasen”, hvor planen bliver udført. Samtidig kontrol består af anvisninger, overvågning og ”fintuning” af aktiviteterne, mens de finder sted.

3. Evaluerende kontrol

Evaluerende kontrol – eller feedback – analyserer oplysninger om den faktiske indsats. Evaluerende kontrol sigter mod at forbedre indsatsen for at eliminere afvigelser fra organisationens planer. Evaluerende kontrol fokuserer på brugen af forhåndenværende resultaters informationer for at korrigere fremtidige afvigelser.

Evaluerende kontrolmetoder tilvejebringer informationer ”efter fakta” og bruger sådanne informationer til at identificere behovet for korrigerende forholdsregler. Ethvert program bør efterses indenfor rammerne af organisationens målsætninger og bør evalueres på sin effektivitet til at opnå sine målsætninger. Sådanne målsætninger for det islamiske arbejde bør være målelige og verificerbare, enten på kvantitative eller på kvalitative vilkår, så de kan tjene som målestok for måling af indsatsen.

Antallet af frivillige involverede, tidsrummet de er til stede, antallet af muslimer, som de når – det er alle faktorer, der kan bruges til at vurdere et program. Undersøgelser, interviews eller uformelle kontakter med samfundsmedlemmer, som bliver serviceret af programmet, kan pege de områder ud, hvor det er nødvendigt med korrigerende forholdsregler.

III. Evaluering af mennesker

Især i programmer, der involverer frivillige, bør evalueringen ikke kun fokusere på programmet selv, men også på de involverede mennesker, inklusiv ansatte, frivillige og publikum eller målgruppen.

Evalueringen af et menneskes indsats bør kun ske gennem islamisk acceptable overvejelser. På samme tid – uden at afskrække nogen fra at deltage aktivt i islamisk arbejde – bør vi overdrage ansvar i henhold til de evner, de involverede folk har. Den mest vigtige bestanddel i en islamisk personlighed er islamisk engagement, og denne bør blive sparret med indsatsene for at blive effektiv.

ʿAmr Ibn Maʿdi Karib og Tulayhan ibn Khalid var udmærkede krigere, som ikke havde forstand på politik eller administration. Da ʿUmar (raa) sendte dem på erobringstogt til Irak under Al Nuʿman ibn Muqrin, instruerede han Al Nuʿman til ikke at give dem nogen administrative poster, da de ikke var kvalificerede til sådanne opgaver. Ammar ibn Yasir var en følgesvend, som var berygtet og beundret for sin fromhed, men han havde ingen politiske evner eller administrativ indsigt. Alligevel ansatte ʿUmar ham til at styre Kufah. Men kort efter afsatte ʿUmar ham igen, da Ammar ikke arbejdede effektivt.

Her er nogle almene spørgsmål, som kan hjælpe med at evaluere folk:

- 1) Er de grupper, som programmet er blevet skabt til, tilfredse med det? Synes de, at programmet er en hjælp?
- 2) Har programmet den fornødne støtte hos ansvarlige personer i organisationens ledelse og i samfundet?
- 3) Kan de involverede frivillige i programmet samarbejde effektivt? Ved alle, hvad der forlanges af dem?
- 4) Bruger de engagerede i programmet nok tid på det, både som enkeltpersoner og gruppevis?

Hvem evaluerer hvem?

Akkurat som næsten enhver, der er involveret i et projekt, også bør have været involveret i dets planlægning, så bør alle også spille en rolle i dets evaluering, i hvert fald til en vis grad. Det kunne dreje sig om programudvalget, nøglemedarbejdere og de græsrodder, der er involveret.

Lederen af en organisations planlægningsudvalg bør også i almindelighed være den, der tager sig af evalueringen. Af og til kan en udenforstående observatør være mere effektiv til at vurdere en frivillig persons indsats, især når et program er løbet ind i problemer, når de ansatte og de frivillige er oppe at toppes eller når samfundet udtrykker sin utilfredshed. I nogle sager kan det være gavnligt at ty til en,

som kan evaluere folk og programmer, og som ikke er direkte involveret i organisationen, for på denne måde at opnå værdifuld og upartisk feedback.

Nøglen til effektiv kontrol (hvis mest kritiske fase er evalueringen) er udviklingen af en tilfredsstillende psykologisk kontrakt mellem den, der udfører en opgave og hans/hendes tilsynsførende. Sådan en kontrakt må have rødder i entusiasmen for den fortræffelighed, islam kræver af alle muslimer, og man bør søge at opnå, at kontrakten bliver opfyldt ved at anvende alle islamisk acceptable metoder til motivation.

Det er vigtigt med passende autoritet hos den person, der skal evaluere og kontrollere. Det kræver nødvendig autoritet at udføre den rette korrigerende handling med respekt for mennesker og programmer.

IV. Evaluering af uddannelse

A. Hensigt

Målet med uddannelse i en islamisk organisation er at forøge enkeltpersonernes engagement i *dawah*, at udvikle deres islamiske personlighed og at udruste dem med de nødvendige færdigheder til, på udmærket vis, at opnå organisationens målsætninger. Effektiviteten af uddannelsen bør kunne måles i sig selv for at sikre sig, at målet bliver opnået med den bedst mulige udnyttelse af menneskelige og materielle ressourcer. For at komme derhen bør vi bruge evaluering til:

- a) at afgøre, om uddannelsen opnår sine målsætninger, hvis ja, i hvilken udstrækning
- b) at vurdere værdien af kurser, seminarer og workshops
- c) at identificere programområder, som har brug for forbedringer
- d) at hjælpe os til at finde ud af, om vi skal fortsætte eller eliminere et program
- e) at finde det rette publikum til denne type programmer, og omvendt at finde det rette publikum til det rette publikum
- f) at bedømme og forstærke nøglepunkter i programmet
- g) at overbevise ledere og deltagere om programmet
- h) at hjælpe med at styre uddannelsesprogrammet bedre

B. Kriterier og værktøj

Det værktøj, som vi udvikler og anvender til at evaluere effektiviteten af vores uddannelsesprogrammer kan være baseret på et eller flere kriterier, der har forbindelse til uddannelsesindsatsens målgruppe. Målet er at finde sikre parametre, der indikerer fremskridt. Nogle af disse kriterier er:

- ➔ REAKTION: Find ud af deltagernes reaktion på programmet. Var de tilfredse med det?
- ➔ LÆRDOM: Find ud af, hvad deltagerne har lært. Hvilken ny viden eller nye færdigheder har de lært og kan de demonstrere?

- ➔ **HOLDNINGER:** Find ud af, om programmet har påvirket deltagernes holdninger. Hvordan har uddannelsen ændret deres holdninger, værdier og tanker?
- ➔ **OPFØRSEL:** Fastlæg ændringerne mht. opførsel. Hvordan har programmet påvirket måden, deltagerne udfører deres arbejde på?
- ➔ **RESULTATER:** Find ud af, hvordan uddannelsen har påvirket organisationen. Hvordan har undervisningen bidraget til at opnå organisatoriske mål?

C. Prøvemethoder

En effektiv måde at evaluere et uddannelsesprogram på er at sammenligne kursisternes score i prøver givet før og efter uddannelsesprogrammet. Højere pointtal i de samme testspørgsmål efter uddannelsen er tegn på en forbedring af færdigheder eller viden, eller på ønskværdige forandringer i opførsel hos eleven. Prøvemethoder kan bestå af tre typer:

- ➔ **NORM-SAMMENLIGNING:** Disse prøver sammenligner elevens points med gruppens gennemsnit, altså gruppens norm. Gruppen må være stor nok til at have statistisk signifikante gennemsnit. Prøveresultater kan rangere en person bedre eller dårligere end normen.
- ➔ **KRITERIE-SAMMENLIGNING:** Disse prøver måler indsats i forhold til veldefinerede undervisningsmål. Prøverne fokuserer på, hvad deltagerne har lært med udgangspunkt i standarder for arbejdsindsats i forhold til målsætningerne. Personer, som har ramt standarden, har tilegnet sig de færdigheder, uddannelsesprogrammet har sigtet imod. Et eksempel kan være målsætningen for et retorik-kursus; her skal deltageren kunne mestre at holde en 5 minutters uforberedt tale med højst en grammatisk fejl, eller højst et usammenhængende argument osv. Disse krav bliver så kriterierne for at finde ud af, om taleren på succesfuld måde har bestået sin undervisning.
- ➔ **ARBEJDSINDSATS:** Disse prøver kræver en fysisk demonstration af færdigheder og viden. Prøverne kan bruges til at fremvise færdigheder i forbindelse med særlig jobtræning (fx. computer eller kunst), eller de kan bruges til at teste arbejdsydelsen gennem rollespil eller praktiske øvelser (fx. problemløsning eller kommunikation).

D. Prøvespørgsmål

Prøver til at evaluere uddannelsesprogrammer kan indeholde en af flere typer spørgsmål. Nogle af sådanne spørgsmål kan være:

- ➔ **MULTIPLE CHOICE:** Deltagere bliver bedt om at vælge det mest nøjagtige svar fra en gruppe muligheder
- ➔ **ÅBNE:** Der stilles ikke krav om noget bestemt svar, og deltagerne kan svare ved at skrive deres opfattelse af, hvordan et problem kan løses
- ➔ **CHECKLIST:** Deltagerne præsenteres for en liste med punkter, der kan eller ikke kan anvendes i en specifik situation, eller punkterne kan matche andre punkter på en anden liste. Deltagerne skal vælge, hvilke punkter der passer.
- ➔ **TOVEJS:** Også kaldt rigtig/forkert. Disse spørgsmål har to slags svar; rigtige og alternative.

- ➔ **VURDERINGSSKALA:** En liste med punkter præsenteres for deltageren, som så skal vurdere de enkelte punkter i henhold til bestemte kriterier eller på en åben skala.

E. Evalueringsmetoder

Metoder til at evaluere kursisternes uddannelse inkluderer:

- ➔ **PAPIR OG BLYANT-PRØVER** bliver givet i klassen for at måle deltagernes fremgang under indlæringen af programindholdet
- ➔ **HOLDNINGSUNDERSØGELSER** bliver brugt til at indsamle informationer om deltagernes holdning til arbejdsvaner, værdier og personlige forhold osv. Undersøgelser foretaget både før og efter uddannelsen kan give et peg om forbedring af holdninger.
- ➔ **SIMULATION OG OBSERVATIONER PÅ STEDET** hjælper med at afgøre, hvorvidt deltagerne har styrket de færdigheder, som de viser frem
- ➔ **PRODUKTIVITETSRAPPORTER** måler den faktiske forøgelse af arbejdsindsatsen baseret på arbejdsrelaterede statistiske data og rapporter
- ➔ **EFTERUDDANNELSESUNDERSØGELSER** bør laves fra tid til anden, måler vedvarende fremskridt og indsatsforbedring på arbejdet
- ➔ **BEHOVS/MÅLSÆTNINGS/INDHOLDS-SAMMENLIGNING** bliver udført af ledere og undervisere og af kursisterne selv for at undersøge, om programmålsætningerne har haft forbindelse til de analyserede uddannelsesbehov, og om programmet var relevant for deltagerne
- ➔ **EVALUERINGSSKEMAER** udfyldes af deltagerne efter endt undervisning, og giver et værdifuldt fingerpeg om, hvad deltagerne kunne lide og ikke lide ved undervisningen. Deres anbefalinger kan være værdifulde.
- ➔ **FAGLIGE MENINGER** gives af folk med ekspertise i udviklingen af instruktionsmateriale og hjælper med at vurdere selve programmet
- ➔ **INSTRUKTØREVALUERING** udført af professionelle undervisere kan hjælpe med at afklare instruktørernes kompetence, færdigheder og effektivitet
- ➔ **UDGIFTSANALYSER** bliver udført ved at beregne udgifter til materiale, faciliteter, godtgørelser, rejser osv. og ved at vurdere undervisningens værdi for organisationen
- ➔ **UDGIFTSEFFEKTIVITETSANALYSE** er en sammenlignende analyse af alternative undervisningsmetoder/former

F. Evaluering: at skaffe indsatsdata

Data for arbejdsindsats kan indsamles på flere forskellige måder, hvoraf nogle er:

- ➔ **PERSONLIGE IAGTTAGELSER:** Personlige iagttagelser foregår ved, at man begiver sig ud til de steder, hvor aktiviteterne foregår, og lægger mærke til, hvad der sker
- ➔ **MUNDTLIGE RAPPORTER:** Mundtlige rapporter indeholder elementer af personlige iagttagelses-metoder, idet rapporten bliver givet mundtligt og der indgår personlig kontakt
- ➔ **SKRIFTLIGE RAPPORTER:** Skriftlige rapporter indeholder omfattende data, som kan tilpasses involveret og detaljeret statistik. Skriftlige rapporter er også en permanent optegnelse,

der kan sammenlignes eller undersøges i fremtiden. Hyppige skriftlige rapporter bliver suppleret af mundtlige rapporter og direkte iagttagelser.

- ➔ **MENINGSMÅLINGER:** Meningsmålinger er effektive, når man har brug for at indsamle data fra mange mennesker. Et evalueringsskema, der ønsker feedback på særlige spørgsmål omkring organisationens aktiviteter, er en af måderne at udføre sådan en meningsmåling på.

Hvordan man bruger og forbedrer evaluering

Det er vel unødvendigt at sige, at evaluering er spild af både tid og penge, hvis den ikke bliver brugt til noget. Desværre er det ikke ualmindeligt at se omfattende evaluering blive udført for så bagefter bare at blive arkiveret uden nogen former for opfølgning. For at forhindre dette, bør man:

- a. IKKE HOLDE resultaterne for sig selv, men derimod informere alle programmets involverede nøglepersoner,
- b. DISKUTERE evalueringen gennem *shurah* og brug af gruppediskussionsteknikker, brainstorming sessioner osv.
- c. UDFÆRDIGE en handlingsplan for at styrke den gode indsats og for at rette mangler, og derefter HANDLE efter planen,
- d. IKKE ARKIVERE evalueringsrapporten.

Man bør vurdere sine egne evalueringsteknikker og –instrumenter for at forbedre sin evaluering. Fik vi de rette informationer? Var det for meget, for lidt, eller for sent? Brugte vi islamisk acceptable midler til at indsamle informationer? Ved at stille sådanne spørgsmål kan vi bedre vælge den rette form for evaluering og identificere svagheder i den måde, vi evaluerer på.

Det er bedre at evaluere organisationens programmer og projekter jævnligt frem for at holde en årlig højtidelig evaluering. På denne måde får man større nytte af evalueringen, mens den finder sted. Man bør ikke kun evaluere ”dårlige” programmer. Man bør også evaluere de ”gode” programmer for at klarlægge, hvorfor de virker og for at få mulighed for gøre dem mere effektive.

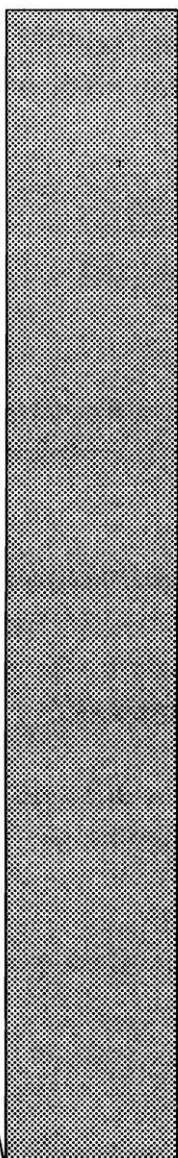
Man bør også gennemføre opfølgende evaluering for at måle vedvarende resultater af den anvendte undervisning og for at identificere områder, hvor kursisterne viser mest og mindst forbedring. Sammenligningen af svarene fra en afsluttet program-evaluering med de opfølgende svar ved jævnligt planlagte milepæle giver værdifuld information om graden af kursisternes undervisningsudbytte.

Forsigtighed ved evaluering

Nogen påstår, at evaluering er fuld af fordomme, er vildledende, og kan misbruges. Faktum er dog, at det statistiske materiale er helt neutral, men politikere og andre kan misbruge det og anvende det udenfor sammenhængen. Derfor er det ret vigtigt, at man er ekstremt forsigtigt, når man udleder konklusioner fra tallene. Hvis fx. publikum er meget tilfreds med underholdningsdelen af en konference men kun lidt tilfreds med mødet om islamiseringen af sociologien, betyder det ikke automatisk, at man bør udvide underholdningen og fjerne det andet møde. Vores målsætning er ikke kun at behage publikum – hvad der ofte er tilfældet i et sekulært system – eller kun at få fat i folks stemmer og anerkendelse. Man bør lede offentligheden i den rigtige retning og ikke bare følge offentligheden og lade sig føre rundt af dem.

På den anden side bør man ikke ignorere evalueringsdata. Tallene kan være meget værdifulde i arbejdet med at forbedre vores indsats. Men man bør ikke tabe perspektivet og blive fanget, begrænset eller vildledt af evalueringstallene på en sådan måde, at man anser dem for hellige.

**En
evaluerings-
øvelse**



Antag at du er en besøgende, som lige er ankommet.
Evaluér mødet. Beskriv i detaljer, hvad du observerer.

Positive punkter:

Negative punkter:

Andre kommentarer:

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er standardernes rolle i evalueringen?
2. Hvordan kan forebyggende kontrol forbedre indsatsen?
3. Hvad er forskellen mellem forebyggende og evaluerende kontrol?
4. Hvilke faktorer skiller sig ud ved evaluering af, hvor meget folk udretter?
5. Hvorfor er en udenforstående af og til nyttig, når man skal udføre en evaluering?
6. Hvad er den vigtigste forskel mellem norm-sammenligningsmetoderne og kriterie-sammenligningsmetoderne i prøver?
7. Hvordan adskiller ”reaktion” sig fra ”resultat” som kriterier i uddannelsesevalueringen?
8. Hvad er fordelene ved at dele evalueringsresultaterne med de andre, der er involveret?
9. Hvilken type information giver opfølgings-evaluering?

FORSTÅELESØVELSE

HOVEDBESTYRELSEN HAR BEDT DIG OM AT EVALUERE ARBEJDSINDSATSEN FOR DIN ISLAMISKE ORGANISATION ÅRSMØDE. DU BESLUTTER DIG TIL AT PLANLÆGGE FORUD OG SØRGER FOR KONTROL- OG EVALUERINGSMEKANISMER. DU VIL EVALUERE HOVEDTRINNENE EFTERHÅNDEN, SOM DE BLIVER FULDFØRT OG DEREFTER GIVE KORRIGERENDE FEEDBACK TIL MØDEPLANLÆGGERNE. TIL SIDST VIL DU EVALUERE INDSATSEN PÅ STEDET.

1. Udarbejd ”standarder” du kan bruge til at ”kontrollere” hovedtrin af mødeplanlægningen.
2. Definér kvantificerbare og målelige parametre, der kan gøre det muligt for dig at reducere evalueringsdata til nøgletal, som man hurtigt kan hente frem
3. Udvikl et skema, der kan overvåge arbejdsindsatsen, og som kan synliggøre afvigelser fra normen

Teambuilding og gruppepræstationer

- I. Teambuilding
 - A. Hvad er et team?
 - B. Hvordan fungerer et team effektivt?
 - C. Indsats: Personlig vs. team
- II. Arbejdsgruppe-fremgangsmåden
 - A. Et værktøj til gruppepræstationer
 - B. Et eksempel
- III. Funktionsudvalg
- IV. Enmands-udvalg
- V. Individuelle roller i gruppepræstationer
- VI. Hvad der holder teamwork kørende
 - A. Hvem er vi og hvad vil vi?
 - B. Hvem når toppen?
 - C. Overbelastningslidelsen
 - D. Gør altid det rette!
 - E. Alles ansvar er ingens ansvar

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkendekvaliteter, der kendetegner effektive teams
- konstruere arbejdsgrupper til særlige formål
- samle arbejdsgrupper til at opnå specifikke mål
- forstå, hvor udvalg kan vise sig mest effektive

يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إِلَى النَّارِ

Allahs hånd er med *jama'a*en. Den, der skiller sig ud, skiller sig ud til ilden. ¹⁰

¹⁰ Sunan al Tirmidhi

I. Teambuilding

A. Hvad er et team?

Teambuilding er en måde at få folk til at samarbejde med hinanden i en harmonisk enhed. En af funktionerne af god ledelse er netop at organisere sådanne enheder eller teams. At samarbejde er en islamisk forskrift. Der er velsignelser og operativ effektivitet over enkeltpersoner, som arbejder sammen i et team.

Et team er ikke nogen tilfældig samling af enkeltpersoner med forskellig dagsorden, men et team er en gruppe personer, som arbejder sammen om en fortløbende mission med fælles mål og målsætninger. Missionen kan udføres gennem særlige og definerede opgaver som kan være fortløbende eller sideløbende, og som kan forandre sig med tiden. Medlemmerne af sådan et team kan repræsentere hele organisationen, eller de kan komme fra forskellige områder for at kunne repræsentere forskellige baggrunde, viden eller færdigheder, der er hører til missionen. Til tider må man inddele et stort team i små undergrupper. Enhver i teamet forventes at kunne tage ansvaret for hele teamets succes – fuldbyrdelsen af en særlig opgave eller af hele missionen.

Både det et enkelte teammedlems arbejde og indsats såvel som hele teamets arbejde og indsats må relatere sig til en klart defineret målsætning. Både teamet såvel som ledelse kan skifte fra en opgave til den anden. Selv om hvert enkelt medlem bidrager med bestemte færdigheder og bestemt viden, så er teamet i sin helhed, såvel som hvert enkelt af dets medlemmer, ansvarlig for den opgave, de skal udføre. Det operative ansvar for at udstede ordre og tage beslutninger ligger hos det medlem, der har den nødvendige viden og færdighed til opgaven. Det er lederens ansvar at udpege dette medlem, og ikke blot at tage personlig kommando og efterfølgende komme med en ny beslutning for hver ny sag.

Medlemmerne i et team bør uddannes til at kommunikere i selve teamet for at være effektive. De bør også uddannes i at kende deres rolle i teamet og i kunsten at opnå konsensus. Team-medlemmer bør også lære at kende kilden til den magt, der supplerer den allerede etablerede autoritet. For eksempel tiltrækker et medlem med informationer og ekspertise magten for at kunne motivere til handling. Endeligt bør team-medlemmerne også uddannes i organisationsteori for at lære, hvordan organisationer ændrer sig, og hvordan man tager sig af konflikter og fjendtligt samarbejde.

B. Hvordan fungerer et team effektivt?

Teams fungerer på alle niveauer, men de er mest nyttige på ledelsesniveau og i management. Effektiviteten på dette niveau ligger i en klar forståelse af og engagement i selve opgaven og viden om, hvem der har ansvaret. Et teams succes afhænger af nogle grundlæggende regler:

1. Team-medlemmet, som har det primære ansvar på et givet område, bør tage og forventes at tage den endelige beslutning.

2. På samme måde bør et medlem ikke tage nogen beslutning på et område, som han ikke har noget ansvar for.
3. Team-medlemmer modarbejder ikke hinanden offentligt, selv om de ikke kan lide hinanden eller er uenige om sager og holdninger.
4. Et team er ikke noget udvalg, der stemmer om en beslutning. Team-lederen leder indsatsen; han præsiderer ikke over den.
5. Et team har systematiske og intensive kommunikationsforbindelser mellem medlemmerne, hvad enten de er formelle eller uformelle.

C. Indsats: Personlig vs. team

Et teams succes afhænger af de enkelte medlemmers karakteregenskaber – teamspillerne. Nogle meget talentfulde enkeltpersoner er ikke teamspillere af natur eller pga. manglende uddannelse. udover at besidde den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder, må aktive team-medlemmer også være parate til at yde ofre til gavn for teamet. Medlemmerne bidrager med deres bedste til teamet, men de bør også lade lederne lede. Medlemmer bør kunne se ting klart og kunne løse problemerne hurtig. de bør være villige til at prøve nye ting, og de bør have sans for at indgå kompromis i samarbejdet med andre. Kort sagt bør de være opgave-orienteret, ikke person-orienteret.

VII. Arbejdsgruppe-fremgangsmåden

A. Et værktøj til gruppepræstationer

Arbejdsgruppen er et af flagskibene i det effektive gruppearbejde. Man danner en arbejdsgruppe, når det forhåndenværende problem behøver input fra og rådslagning med folk af forskellig baggrund og med forskellige interesser. Arbejdsgrupper fungerer bedst, når de bliver udfordret med et veldefineret mål, og når de har den fornødne autoritet til at finde potentielle og acceptable løsninger.

For at danne en arbejdsgruppe bør man:

- a. definere en opgave: sætte det mål, arbejdsgruppen forventes at arbejde hen i mod
- b. etablere en tidsramme, inklusiv en deadline og nogle milepæle på vejen
- c. udstede et aftaledokument, der indeholder ovenstående punkter samt en liste over medlemmer
- d. udarbejde et budget

For at få det meste ud af en arbejdsgruppe bør man sikre sig, at alle medlemmerne forstår, hvad opgaven går ud på, og at dette bliver kommunikeret klart og utvetydigt til alle medlemmerne. Gruppens arbejde bør have den fulde støtte, fx. ved at lette adgangen til informationer eller til personer. Man bør opmuntre arbejdsgruppen til at komme med jævnlige rapporter, især hvis opgaven er stor, tager lang tid eller efterlader et stort indtryk. Arbejdsgruppen medlemmer vil sandsynligvis have god nytte af den feedback, de modtager.

Ikke alt arbejde, som skal udføres af en gruppe frem for enkeltpersoner, er også egnet til at blive udført af en arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen er et effektivt værktøj for gruppepræstationer, når gruppen har en fælles forståelse og en samlet retningsans. arbejdsgruppens fokus ligger ikke på at overveje alternativer, i hvert fald ikke på dette niveau, men når arbejdsgruppen får den nødvendige støtte, kan den udstikke en handlingskurs og følge den.

B. Et eksempel

Ét eksempel på en arbejdsgruppe er Islamic Society of North America Task Force on the Structure of Islamic Work. Udpeget I 1977 lagde arbejdsgruppen grundlaget for oprettelsen af ISNA. Arbejdsgruppens profil var som følgende:

a) Opgave

At udarbejde en vision for en ny organisationsstruktur for islamisk arbejde i Nordamerika.

b) Medlemmer

1. Fremtrædende muslimske frivillige aktive i MSA.
2. Fremtrædende muslimske frivillige kendt for deres engagement i det islamiske arbejde, men ikke nødvendigvis medlemmer af MSA på dette tidspunkt
3. Ex-bestyrelsesmedlemmer, som fx. tidligere formænd for MSA

c) Møder

Generalforsamling af arbejdsgruppen, fulgt af møder afholdt af tre udvalg, som fokuserer på særlige emner

d) Rapporter

1. Spørgeskema i det månedlige nyhedsbrev for at anspore den offentlige mening
2. Hvert arbejdsgruppeudvalg får et par minutter
3. Endelig rapport over resultaterne

e) anbefalinger

Man bør etablere en landsdækkende organisation og integrere følgende organisationer: MSA, MCA (en ny organisation af muslimske græsrodsorganisationer), samt de tre eksisterende sammenslutninger af muslimske læger, videnskabsfolk og ingeniører og samfundsvidenskabelige kandidater.

III. Funktionsudvalg

Funktionsudvalg er den mest populære måde at drage nytte af en gruppes præstationspotentiale. Sådan en gruppe har per definition delegationsfunktioner. Beskaffenheden, sammensætningen og driften af sådanne udvalg bliver diskuteret andre steder i *Håndbogen*. Set fra en effektiv

gruppepræstations-synsvinkel findes der nogle ting, man bør og ikke bør gøre under udvalgets arbejdsproces:

BØR:

- 1) Udforme en missionserklæring for udvalget
- 2) Udpege et ”produkt” og en tidsramme for udvalget
- 3) Fastsætte udvalgets plads indenfor organisationens struktur

BØR IKKE:

- 1) Bruge udvalget til at legitimere enkeltpersoners handlinger
- 2) Omgå udvalget i dets arbejde med at behandle det, der ligger indenfor dets kompetence
- 3) Overgive udvalgets resultater til et andet udvalg med henblik på kritik, medmindre der foreligger en særlig grund til det

IV. Enmands-udvalg

Enmands-udvalg er også en måde at få arbejdet udført på indenfor institutionelle rammer, især i de tilfælde, hvor en større gruppe kan være upraktisk. Sådan et udvalg bør have en specifik arbejdsbeskrivelse og et rapporterende ansvar. Udvalget bør også, hvis nødvendig, indgå i *shurah* med dem, der har relevant viden og erfaring. Man bør holde sådan et udvalg ansvarlig for sine handlinger og for at opnå de planlagte resultater.

V. Individuelle roller i gruppepræstationer

De fleste grupper består af enkeltpersoner med forskellige kompetencer, egenskaber og interesser. Enhver af dem spiller en given rolle, enten pga. nedarvet personlighed eller pga. anvist arbejdsfunktion. Erkendelse af sådanne roller hjælper en til at forstå, hvorfor gruppen arbejder, som de gør. Nogle af disse roller er beskrevet i følgende skema:

GRUPPE-OPGAVEROLLER	
Igangsætter-bidragyder	Kommer med nye ideer eller tiltag til problemløsning; en person i denne rolle kan foreslå en anden tilgang, procedure eller metode til problemløsningsopgaven
Informationssøger	Spørger efter afklaring af forslag, informationssøgeren spørger også efter fakta eller andre informationer, der kan hjælpe gruppen med at ordne de forhåndenværende opgaver
Holdningssøger	Spørger efter afklaring af værdier og holdninger fremsat af andre gruppemedlemmer
Informationsgiver	Leverer fakta, eksempler, statistikker og andet data, som hører til det problem, gruppen er ved at løse
Holdningsgiver	Tilbyder meninger og holdninger om de ideer, der diskuteres
Uddyber	Kommer med eksempler baseret på erfaringer, personlige eller andre, som kan hjælpe med at vise, hvordan en ide eller et forslag ville fungere, dersom gruppen accepterer en bestemt handlingskurs
Koordinator	Prøver at afklare og opdage forbindelser mellem ideer og forslag givet af andre
Orienterer	Forsøger at samle op, hvad der er sket og prøver at holde gruppens fokus på den forhåndenværende opgave
Den evaluerende kritiker	Prøver på at bedømme beviserne og konklusionerne, gruppen kommer med
Indpisker	Prøver at anspore gruppen til handling og prøver at stimulere og motivere gruppen til større indsats
Forretningstekniker	Hjælper gruppen til at nå sit mål ved at udføre opgaver som fx dokumentomdeling, pladsanvisningsændringer eller går ærinder
Referent	Skriver alle forslagene og ideerne ned; laver optegnelser over gruppens fremskridt

GRUPPE-BYGNINGS OG - VEDLIGEHOLDELSESROLLER	
Opmuntrer	Tilbyder ros, opmuntring og accept til andre
Harmoniserer	Mægler mellem uenige gruppemedlemmer
Forligsmand	Prøver at løse konflikter ved at finde acceptable løsninger på uenigheder mellem gruppemedlemmer
Standardsætter	Hjælper med at sætte gruppens standarder og mål
Gruppeobservatør	Holder regnskab med gruppens fremskridt og gør brug af det senere
Portvagt og fremskynder	Opmuntrer tavse gruppemedlemmer til at deltage noget mere
Følgesvend	Går grundlæggende med på ideer og forslag fremsat af andre gruppemedlemmer; tjener som publikum i gruppediskussioner og ved beslutningstagningen

INDIVIDUELLE ROLLER	
Angriberen	Ødelægger eller slipper luften ud af gruppemedlemmernes status; tager måske æren for andre gruppemedlemmers bidrag
Blokereren	Er generelt negativ, stædig og uenig uden åbenlys grund
Anerkendelsessøgeren	Ønsker at komme i søgelyset ved at prale og tale om hans eller hendes personlige præstationer
Bekenderen	Bruger gruppen som publikum for sine egne personlige følelser og observationer
Den ensomme	Mangler engagement i gruppens fremskridt, mangel på interesse kan ende i kynisme, nonchalance eller anden adfærd, som indikerer mangel på interesse for gruppens aktiviteter.
Den dominerende	Prøver at gøre sin autoritet gældende ved at manipulere gruppemedlemmer eller ved at prøve at overtage hele gruppen; kan finde på at anvende smiger eller selvsikker adfærd for at dominere en diskussion
Hjælpesøgeren	Prøver at fremkalde medfølelse fra andre; udtrykker ofte manglende selvtillid og usikkerhed
Særinteresse-tiggeren	Taler for den gruppe eller organisation, som bedst tilgodeser hans egne behov

VI. Hvad der holder teamwork kørende

Teamwork sker ikke af sig selv. Det skal organiseres og næres gennem effektiv ledelse og management. I de foregående afsnit har vi diskuteret forskellige tilgange til teambuilding. I dette afsnit vil vi prøve at fokusere på nogle praktiske punkter, der kan hjælpe med at opnå resultater gennem gruppearbejde på daglig basis. Først må man lære gruppen at kende.

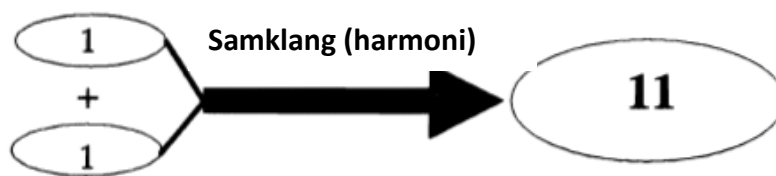
A. Hvem er vi, og hvad vil vi?

I ental virker spørgsmålet relativt nemt at besvare: hvem er jeg, og hvad vil jeg? Men i flertal er spørgsmålet en udfordring. Prøv at stille spørgsmålet på et gruppemøde. Det er ikke nok blot at sige, at vi er muslimer; der er mere end en milliard af os. Hvad er vores berettigelse for at skabe en særlig organisation? Hvordan adskiller vi os fra andre muslimer? Vi må have en god grund. Den anden del af spørgsmålet – hvad vi vil – kræver mere engagement end en første del. Man vil blive overrasket over at finde ud af, i hvilken udstrækning målsætningerne for vores organisation er uklare, slørede, hvor meget vi adskiller os i vores forståelse af dem, og allervigtigst: hvor langt fra hinanden vi egentligt er i vores prioriteringer og opfattelser af en handlingsplan. Dette kan give os en målestok til at måle graden af uenighed i vores tankegange. Den største grund til, at medlemmer forlader en organisation er forskelle i tanker og opfattelser.

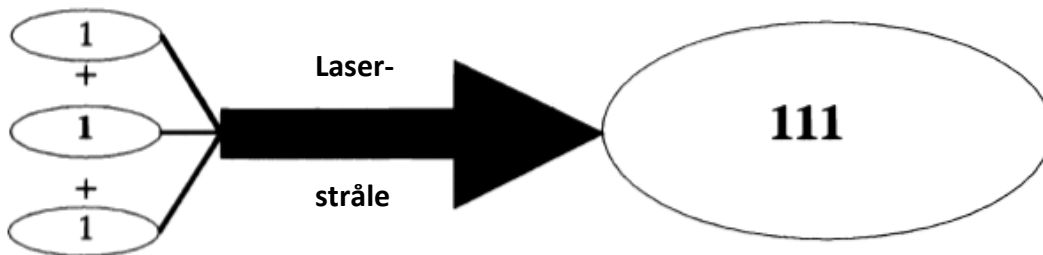
Man finder fælles mål og en følelse af retning ved at tænke sammen. Derefter skal vi bevæge os fremad. Hvem bør lede marchen?

B. Hvem når toppen?

Folk svarer på dette spørgsmål på forskellig måde. De kan måske sige: den smarteste, den stærkeste, den, der er bedst til at kommunikere, til at manipulere, den mest fromme, de klogeste osv. Da man stillede dette spørgsmål i en meningsmåling blandt topledere, fandt man ud af, at det almindeligste vigtige træk blandt dem var evnen til at samarbejde godt med andre. Det betyder, at man er en teamplayer, har korpsånd og har evnen til at komme ud af det med sine foresatte, kolleger og underordnede. Sådan en person tåler forskelle, lytter og forsøger at forstå andre. Han er klar til at ændre sin holdning, hvis det er nødvendigt, og han anerkender beredvilligt sine fejl. Han har et åbent sind, og udviser ingen stereotyp adfærd. Han søger indsigt og griber den, selv om den kommer fra hans modstandere. En person, der arbejder i samklang med andre giver ikke to personer, men elleve!



Endvidere bliver tre personer:



Dette er forskellen mellem en lysstråle, der spreder sig i alle retninger og en sammenhængende laserstråle. En laser er intet andet end et bundt lysstråler i samklang, der fungerer på den samme frekvens for at skabe intens energi. Sådan en laserstråle kan gennembryde tykke beton- og jernvægge.

At nå toppen betyder ikke, at man når toppen alene. Bemyndigelse, tillid og feedback er nøgleordene i engageringen af en gruppe. Selv om han r fremragende har lederen altid brug for hjælp til at yde sit bedste.

C. Overbelastningslidelsen

”Overbelastning” er blevet en kronisk sygdom i vores organisation. Enten udfører lederen alting selv, eller også er det de andre, der er dovne. Når overbelastningssymptomer dukker op hos en leder, bør gruppen stoppe op, gennemtænke situationen og løse overbelastningsproblemet. Selv den mest effektive og organiserede person kan blive gjort uproduktiv og desorganiseret gennem svær overbelastning.

Kuren mod overbelastning er ikke at bruge flere muskler, men at sprede belastningen hensigtsmæssigt, at uddanne second-line ledelse og at udføre bedre planlægning og prioritering. Overbelastede ledere må blive aflastet og få noget ferie for at lade deres energi og vitalitet op igen. Ellers kan de blive kedelige, syge og måske endda kollapse. Hvis lederne mister deres energi og glans, vil bevægelsen lide enormt.

Hvordan opdager man overbelastning? Man må holde øje med tegn på, at en leder er ved at miste overblikket over større sider hos alle projekterne under ham og er ved at miste kontrollen. Man forventer ikke, at han skal følge op på daglige detaljer, men han bør have kontrol over alle vigtige faktorer. Hvis han ikke har det, er han overbelastet og må enten skære ansvaret ned eller få yderligere hjælp.

Nogle gange kan både leder og gruppe blive så forhippet på deres mål, at de skøjter hen over rigtig og forkert. Pas på denne fælde!

D. Gør altid det rette!

I din organisation kan du komme ud for en situation, hvor gruppen må tage en uheldig beslutning rettet imod nogen. Denne person kan eller kan ikke være medlem af organisationen. Husk den gyldne regel i Koranen:

I, der tror! I skal varetage retfærdigheden som vidner foran Allah! Lad ikke andres had mod jer gøre, at I ikke (selv) handler retfærdigt! Vær retfærdige! Det ligger tættere på guds frygt. Og frygt Allah! Allah har kendskab til alt, hvad I laver. (5:8)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ
بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَى
أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (سورة المائدة)

Stræb altid efter retfærdighed i din dom over nogen.

Det er en god skik at sætte sig selv i en andens sted og afsige sin dom med omhu. Det kalder man empati. Man bør ikke lade sig vildlede af følelser og gruppe-eufori og afsige en forhastet dom. Man kommer senere til at fortryde det. Allah vil sætte en i samme situation på et tidspunkt i fremtiden, og enhver uretfærdighed, som man udøver, vil komme tilbage til en tifold. Man bør sørge for, at man i alle sådanne sager følger islamisk adfærd og takt og tone. Vig aldrig fra det. Man vil opdage, at Allah altid vil være på ens side, hvis man har nok tålmodighed (*sabr*).

Har du lagt mærke til, hvordan diktatorer, svindlere, kriminelle, tyve og bander på uretfærdig vis slipper af med et medlem, så endnu et og et til, indtil de æder sig selv op? Gruppens uretfærdige handlinger udøvet imod outsiders ender for det meste også med at blive rettet imod insiderne. Undgå at bruge dobbeltstandarder; de ender oftest med at blive brugt imod sig selv!

For at kunne påskønne værdien af et andet menneskes holdning, prøv at forestille dig, at du sidder på hans eller hendes stol på den anden side af bordet.

Efterhånden som gruppen bevæger sig fremad, når den kender sig selv og sin ledelse og når den handler ret, bør gruppen tage sig af detaljerne gennem omhyggelig planlægning.

E. Alles ansvar er ingens ansvar

Dette opstår, når man overlader ansvaret for at gøre noget til ingen. Det er ikke ualmindeligt, at en opgave ikke bliver overtaget af nogen under vores møder. Sådan en opgave bliver så aldrig udført, fordi alle tror, at andre har ansvaret for den. Man husker historien om kongen, der elskede dyr honning og ville afprøve, hvor meget folk elskede ham. Han stillede en tom tønde midt på byens plads og meddelte, at alle der elskede ham skulle hælde en skæppe dyr honning i tønden. En person troede, at fordi alle de andre hældte dyr honning i tønden, at han selv kunne nøjes med at hælde en kop vand i

den. Ingen ville lægge mærke til det. Men da kongen senere åbnede tøndens, var den fuld af vand. Åbenbart havde alle folk fået den samme ide.

Denne historie lærer os, at ansvar er personligt. Man kan ikke fritage sig fra sit ansvar ved at tro, at andre gør noget. Profeten (gfmh) udtrykte det på denne måde:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

I er alle hyrder, og hver hyrde har ansvaret for det, han er hyrde for. ¹¹

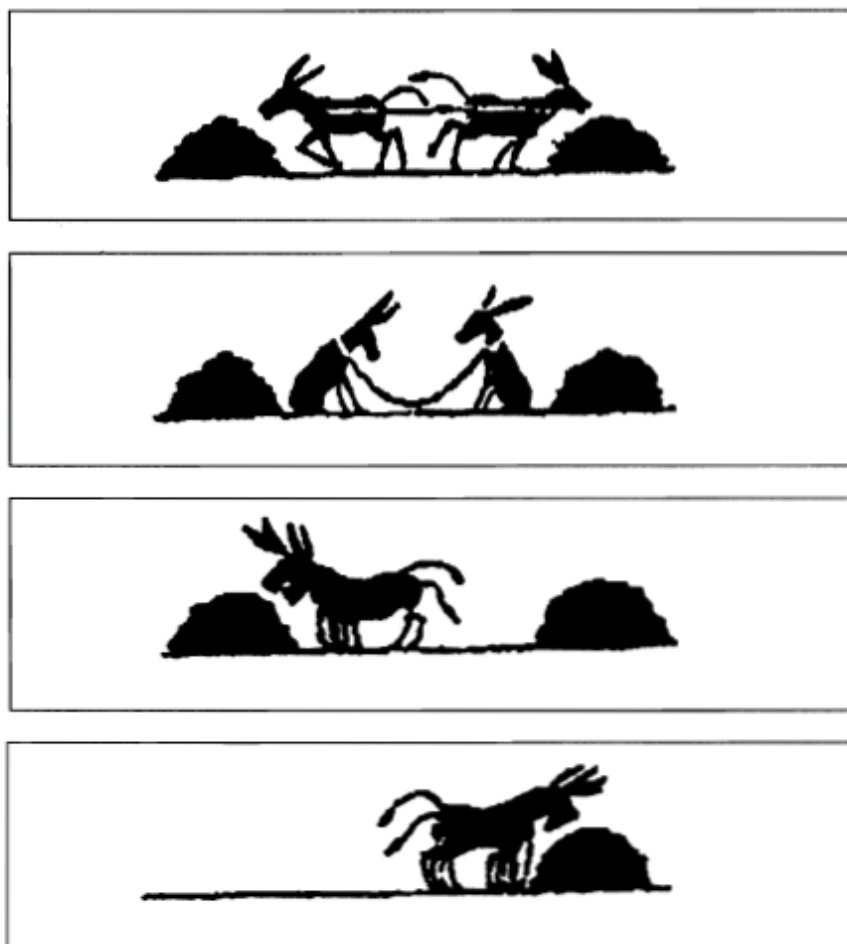
<u>Handlingspunkt</u>	En af de største forhindringer i vores teamwork er den gennemtrængende tanke, at man kun kan samarbejde med en anden person, hvis man er 100 % enig med ham eller hende. Og siden dette ikke eksisterer i virkeligheden, ser vi meget få grupper iblandt os, der arbejder i samklang. I de fleste sager er der én person, som dominerer gruppen og dikterer sine holdninger og sin måde at tænke på. Vores institutioner er ofre for enkeltmands-management-stilen. Ingen nation kan gøre fremskridt under denne form for mentalitet. Vi må lære at forstå, at enhver person er forskellig. Vi har omkring 90 % enighed iblandt os. Vi bør gøre denne enighed til et fælles grundlag for vores samarbejde. I dag gør vi de 10 % uenighed til et fælles grundlag for vores splittelse. Desuden er ingen perfekt. Alle har styrker og svagheder. Bevægelsen bør fokusere på styrkepunkter og glemme de svage punkter. På denne måde bliver den dynamiske ligning for hele gruppens indsats summen af alle individernes styrker – i sandhed en kraftfuld styrke. Man skal huske på, at man ikke vil finde nogen fortrinlig frivillig eller leder uden den mindste utilstrækkelighed. Hvis man tror, at man har fundet nogen, der har det hele, betyder det bare, at man endnu ikke har opdaget de negative sider af hans eller hendes personlighed! Vi må skabe en bedre indstilling hos os selv; en indstilling, der fokuserer på de stærke sider hos vores brødre og efterfølgende arbejde med dem og komplementere dem til at minimere deres svage sider. Denne holdning er en nødvendig forudsætning for korpsånd og gruppearbejde.
AT FÅ DET BEDSTE UD AF FOLK	HUSK! HVIS TO MENNESKER ALTID ER ENIGE MED HINANDEN, HAR MAN KUN BRUG FOR DEN ENE!

¹¹ Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Tirmidhi og Sunan Abu Dawud

EN FORMIDABEL UDFORDRING I DET 15. *HIJRI* ÅRHUNDREDE

Det eneste og vigtigste aspekt i det islamiske arbejde i det 14. *hijri* århundrede var manglen på KORPSÅND!

Korpsånd kræver meget mere end blot viden, oprigtighed, hengivenhed og offervilje. Korpsånden bliver næret af et meget højere niveau af forståelse, anerkendelse og *hikmah* (visdom). Korpsånd fungerer mellem enkeltpersoner, som er i stand til at ofre deres egne personlige uenigheder for at lære at samarbejde med andre på en effektiv måde. Når islamister opnår korpsånd, kan vi bebude begyndelsen på en sand moderne islamisk civilisation. Intet vil derefter kunne stoppe den! Det vil kun være et spørgsmål om tid, for Allahs velsignelse og barmhjertighed er med de brødre og søstre, der lever i korpsånden!



Spørgsmål: Hvad handler dette her om?

Svar: _____

(12 eller færre ord)

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvem tager beslutninger i et team? Hvorfor?
2. Hvilke kvaliteter kan hjælpe et teammedlem til at blive effektiv?
3. Hvad er forskellene mellem et team, en arbejdsgruppe og et udvalg?
4. Hvornår er et enkeltmands-udvalg egnet til gruppearbejde?

FORSTÅELESØVELSE

I ET STYKKE TID HAR DET VÆRET ÅBENLYST, AT MEDLEMMERNE AF DIN ISLAMISKE ORGANISATION IKKE ER TILFREDSE MED DET, DE FÅR FOR DERES MEDLEMSSKAB, FX. TALERNE, UDGIVELSERNE, LITTERATUREN, MEDDELELSERNE OSV. DU ER OPSAT PÅ AT FINDE UD AF, HVAD DER ER GALT, HVORFOR, OG HVAD DER KAN GØRES FOR AT VINDE MEDLEMMERNES TILFREDSHED. DU VIL DANNE EN GRUPPE FOR AT OPNÅ DETTE MÅL. DER ER INGEN VEDTÆGTSMÆSSIGE BEGRÆNSINGER.

1. *Afgør, hvilken type gruppe, du vil danne for at få de bedste resultater.*
2. *Skriv et udnævnelsesbrev, der indeholder alt, hvad der er nødvendig for et effektivt gruppearbejde.*
3. *Forbered en oversigt over medlemmer og kvalificerede ikke-medlemmer, som har relevans for den type gruppe, du har udvalgt.*

Tredje del

Udvikling af færdigheder og selvudvikling

Ledere såvel som følgesvende må opnå visse færdigheder for effektivt at kunne opfylde deres målsætninger. Nogle færdigheder er individuelle, fx. at holde en tale, skrive, give gode råd, lytte og forvalte sin tid. Andre færdigheder er gruppebaserede, fx. at danne og præsidere ved udvalg, at arrangere og styre møder, brug af audiovisuelle midler, tale med medierne og at etablere lokalorganisationer. Alle disse færdigheder vil blive diskuteret i denne del af *Håndbogen*.

Dette skal ikke forstås som en komplet indholdsfortegnelse over færdigheder, der adskiller den effektive *da'iyah* fra andre. Man bør altid være klar til at lære noget nyt, der kan hjælpe med at få arbejdet udført.

Det sidste kapitel af denne del handler om de særlige aspekter af selvudvikling. Gennem en række af praktiske punkter vil læseren blive mindet om de mange sider af den islamiske personlighed. Den bevidste elev bør bruge disse punkter til at udvikle sin egen handlingsplan for personlig udvikling og vækst.

TREDJE DEL: UDVIKLING AF FÆRDIGHEDER OG SELVUDVIKLING

Kapitel 12: Om at tale i offentligheden	158
Kapitel 13: Bedre skriftlig formidling	173
Kapitel 14: <i>Nasiha</i> (gode råd)	179
Kapitel 15: At kommunikere	186
Kapitel 16: Time management	196
Kapitel 17: Kunsten at lytte	206
Kapitel 18: At oprette udvalg	212
Kapitel 19: At lede et udvalg	217
Kapitel 20: At holde et møde	223
Kapitel 21: At lede et møde	233
Kapitel 22: Anvendelse af audiovisuelle hjælpemidler	247
Kapitel 23: At tale med medierne	255
Kapitel 24: Hvordan man opretter en lokalorganisation	259
Kapitel 25: Holdninger til personlig vækst og udvikling	269

Om at Tale i Offentligheden

-
- I. Planlægning og forberedelse af indhold
 - A. Trin-for-trin fremgangsmåden
 - B. Effektivitetsforøgelse
 - II. Præsentationsteknikker: Højdepunkter
 - A. Øvelse
 - B. Kropssprog, stemme og øjenkontakt
 - C. Talepause
 - D. Taleren selv
 - III. Spørgsmål og svar: udfordringer og muligheder
 - IV. Modeller for effektive offentlige taler
 - V. Offentlig tale-checkliste
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementerne i en god tale
- vide hvordan du styrker svaghederne i din præsentation
- holde en effektiv offentlig tale
- kritisk granske andres taler

At tale i offentligheden foran et venligt eller et fjendtligt publikum er en af de vigtigste ledelsesopgaver. Meningen med en tale kan variere fra at være kommunikativ information over holdningsændringsforsøg til handlingsmotivering. Grundlæggende forberedelsesprincipper og dét at holde en tale er fælles for mange situationer. Det vil blive diskuteret nedenfor.

I. Planlægning og forberedelse af indhold

A. Trin-for-trin fremgangsmåden

1. Indledende overvejelser

a) Kend publikum

Det første trin i at planlægge en tale er at kende sit publikum. For eksempel bør man kende gruppen eller publikums sag, hvem der allerede har talt til dem og hvilke forskellige holdninger, de har til det forhåndenværende emne. Man bør også finde ud af, om der er "ballademagere" blandt publikum, såvel som "venner", der er positive overfor talerens synspunkter.

For at indsamle fornødne informationer om publikum er det vigtigt at ankomme tidlig og blive sent. Dette gør det muligt for en at møde andre, der kommer tidligt og måske opdage allierede blandt publikum. Man kan også tale med sine meningsmodstandere; så kan man nævne deres navne og deres bekymringer i sin præsentation og derved vise respekt for deres holdninger. Man kan også benytte muligheden til at styrke argumenterne i sin tale.

b) Opbyg troværdighed

Publikum vil reagere, hvis man er troværdig i deres øjne. For at opbygge troværdighed må taleren have den fornødne ekspertise i det emne, han taler om. Han må virke troværdig i sin præsentation, og opføre sig på en måde, der får publikum til at kunne lide ham. Da Profeten (gfmh) var parat til at fortælle folk i Mekka at han var blevet udvalgt til at overgive dem Allahs budskab, kaldte ham dem sammen på et højt sted i Mekka og sagde: "Fortæl mig, hvis jeg giver jer nyheden om, at en hær om lidt vil komme ud af dette bjerg, vil I da tro mig?" Alle sagde: "Ja", for indtil nu havde de ikke oplevet at høre nogen løgn fra ham. Efter at have opbygget sin troværdighed, sagde han: "Jeg advarer jer imod en streng straf, der vil blive givet jer, hvis I ikke tror."¹²

2. Hvordan man strukturerer talen

Det følgende er en generel skitse af en tale. Men den er ikke altid passende, fordi et andet emne eller en anden lejlighed måske kræver en anden struktur. I hvert fald bør målet være at forberede en velfunderet og integreret tale, der overdrager budskabet tydeligt.

a) Fastlæg emnet

Fastlæg emnet, beskriv dets elementer og forklar temaet. Forklar, hvorfor emnet er vigtigt for ummahen og hvorfor publikum skal bekymre sig om det. Fastlæg, hvad man ønsker at opnå i talen.

¹² Sahih Bukhari

b) Analyser emnet

Forklar den historiske baggrund og nævn fortidens lærestreger. Det er mere effektivt at arrangere materialet i emneopdelt orden end i kronologisk orden. Publikum skal få en klar forståelse for, hvorfor problemet er blevet til et problem i dag.

c) Omtal tidligere løsninger

Gennemgå særlige tilfælde, hvis mulig, både i den muslimske såvel som i den ikke-muslimske fortid, og diskutér datidens løsningsforslag i forhold til deres succes og fiaskoer. Hvis problemet er helt nyt, må man diskutere ligheder med datidens problemer.

d) Foreslå en diagnose og kom med forslag

Begynd med at bestemme problemet ved at påkalde de af Koranens principper, som man kan søge efter løsninger under. Undersøg sunnahen for en afklaring eller uddybning af disse principper. Undersøg, om de kan anvendes i nutiden, i den muslimske ummah eller på muslimske enkeltpersoner. Overvej nyfortolkning (ijtihad) af Koranens arv som løsningsforsøg. Hvis det er nødvendigt, bør man foreslå nye kreative elementer i søgen efter en løsning.

e) Konkluder

En præsentation bør normalt afsluttes med tre bemærkninger: **Først:** det islamiske udtryk for ydmyghed, kronen på den kritiske tankevirksomhed, som er erkendelsen af, at menneskelig viden kun er meget lille. **Dernæst:** troen på at Allah (swt) har skabt en grund til alt, og at ummahen med Hans hjælp og vejledning vil finde denne grund og forandre verden dermed for altid. **Sidst:** salaam og tak til arrangørerne og publikum for at have lyttet.

En velplanlagt tale begynder med en tilfredsstillende indledning, dækker de vigtigste punkter, drager den rette konklusioner eller opsummering og slutter indenfor den afsatte tid. Man bør planlægge sin tale indenfor den afsatte tid og om nødvendigt stryge ideer og materiale fra dele af talen.

B. Effektivitetsforøgelse

1. Sammenhæng

Før man holder sin tale må man beslutte, hvordan man springer fra den ene ide til den anden. En tale bør have sammenhæng og flyde jævnt fra begyndelse til slut. Men behovet for overgang er ikke kun et kunstnerisk krav. Selv om man i sine egne tanker er helt klar over, hvordan ens udtalelse tydeligt forholder sig til det forrige argument, fremgår dette måske ikke lige så klart hos publikum. Publikum har måske nemmere ved at forstå, hvad der bliver sagt til dem, når de kan se informationerne falde på plads, i stedet for at stoppe op og selv regne det ud.

Der findes to former for overgange, som man kan bruge: den retoriske overgang, som er en sætning eller frase, der forbinder det, der er blevet sagt med det, der skal komme, og den vokale overgang, som

hovedsagligt bliver anvendt gennem ændring af lydstyrke og toneleje. Et eksempel på den første overgang er givet nedenfor, hvor det ene afsnit overgår til det andet gennem retorisk overgang:

”...dette fører til konklusionen, at sult er en af verdensbefolkningens største bekymringer.”

”Men sult er ikke kun et resultat af fødemangel...”

2. Ordvalg

Anvend altid det bedst mulige ordvalg. Intet vil få en til at virke mere umoden end brugen af umodent sprog – ord som ”fedt”, ”fyr” og ”grej”. Brugen af moderne talesprog kan af og til være en effektiv måde at nå et afstemt publikum på, men det bør bruges selektivt.

Her er et par ”genveje til veltalenhed”, som virker fint, hvis bare de bruges klogt:

- ➔ gentagelser af hovedpunkter (helst tre gange)
- ➔ brugen af rytmisk tempo i ordvalget
- ➔ bogstavrim, som giver talen takt
- ➔ smarte pointer, som udtrykker en mening – folk husker dem
- ➔ sammenligninger, metaforer og analogier til at formidle komplekse ideer
- ➔ statistik, der kan give troværdighed og autenticitet til en påstand
- ➔ aktiv stemmeføring og aktive verber, der appellerer til følelserne såvel som til fornuften
- ➔ dynamiske, opmærksomhedskabende åbningspointer og uforglemmelige konklusioner, som sender det centrale budskab hjem

På den anden side er der udtryk, som bedst bør undgås. For eksempel bør man ikke anvende følgende fraser, medmindre man virkelig mener det:

”Jeg er ikke sikker, men jeg tror...”

”Så vidt jeg ved...”

”Jeg tror, at...”

”Vi burde vide...”

”Altid.”

”Aldrig.”

”Alle.”

”Ingen.”

3. Notater

Hvis man forbereder notater til at hjælpe sig med at holde talen, bør man ikke afvige fra dem, selv om man synes, talen går godt. Man begynder sandsynligvis pludselig at fumble, enten pga. ubekræftede informationer, eller pga. overdetaljerede talemåder, dvs. blandede metaforer.

Man bør ikke hele tiden læse op af sine noter, men man behøver på den anden side heller ikke gemme dem væk. Man skal tænke på, at man har gjort sig umage med at forberede talen, og at man dækker alle

de pointer, man har tænkt sig at bruge. Hvis man ikke ved, hvad man skal gøre af sine hænder under talen, kan man løse problemet ved at holde på sine noter.

II. Præsentationsteknikker: Højdepunkter

Selv den bedste tale kan blive ødelagt af en mangelfuld præsentation. Profeten Musa (as) bad til Allah (swt), da han skulle tale til faraos hof:

”Herre!” sagde han. ”Udvid mit bryst, og gør min opgave let for mig! Fjern knuden fra min tunge, så de forstår min tale.” (20:25-8)

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿سورة طه﴾

At holde en tale kræver hele talerens medvirken. Man bør fokusere på sin krop, sin stemme, sine øjne, og man bør bruge hele sin sjæl til opgaven at kommunikere med publikum. Det kræver at man passer et par regler og en hel del øvelse. Nedenfor er nogle overvejelser:

A. Øvelse

Man kan bruge mange timer på at researche materialet og på at skitsere talens kontur, og alligevel kun frembringe en middelmådig tale, fordi man har glemt at gøre det nemmeste af alt – at øve sin fremlægning. Måske føler man, at en ens tale vil forandre sig fra at være ærlig kommunikation til at blive ”optræden” eller ”skuespil”, hvis man øver sig. En god tale bør være naturlig og et ærligt spejlbillede af vores personlighed.

Men man bør også huske på, at offentlig tale er struktureret, og at målet for al strukturel kommunikation er at formidle mest mulig information på kortest mulig tid på en effektiv måde. Man gør ikke sit publikum nogen tjeneste ved at spilde deres tid med kedelig tågesnak; så gider ingen at lytte. Derfor vil øvelser i strukturel retorik stille en bedre, også i ustrukturerede, uformelle taler. Jo mere kortfattet og klart man kan udtrykke sig, uden alt for mange sideveje, desto flere folk vil lytte med interesse.

Nogle gange bør man optage sin fremlægning for at kunne gennemse den senere og lære af den. Man kan blive glædeligt overrasket over, hvor meget man egentligt kan lære ved at lytte til sine egne taler. Prøv det! Optagelser har også en anden fordel: man kan give andre optagelsen til bedømmelse.

B. Kropssprog, stemme og øjenkontakt

1. Kropsholdning

a) Gestikulere

Det er ikke smart at føle sig limet til stedet, og derfor duer det heller ikke, at ens arme er limede til ribbenene. Om mulig bør man øve sin tale foran et spejl. Eksperimentér med forskellige former for positurer og se, hvordan de ser ud. Men planlæg ikke at bruge dem til forskellige punkter i talen. Hvis

man bruger indøvede positurer på specifikke tidspunkter, virker det akkurat som det ser ud: unaturligt skuespill! Det vigtigste er at overvinde ethvert forbehold mod at gestikulere.

b) Placeringen

Man bør altid virke selvsikker, især under det supervigtige øjeblik, hvor vi nærmer os talerstolen. Under talen bør kropssproget følge de ord, der bruges. Frem for alt bør man have lært, hvordan man skal stå – på begge fødder. Det er ikke forbudt at lægge vægten på den ene fod. Men når man gør det, begynder man desværre tit at skifte vægten til den anden fod, og snart står man og rokker frem og tilbage uden at være klar over det. Men publikum er klar over det. Med et godt fundament distraherer man ikke så let sig selv eller sit publikum med akavede stillinger.

Der vil selvfølgelig også være lejligheder, hvor man taler til folk, mens man sidder ned eller har slået sig ned på kanten af et bord. Men generelt bør man undgå at læne sig op ad noget. Borde, stole eller talerstole er ikke krykker. Effektiv tale forudsætter en vis mængde fysisk vitalitet; når man læner sig op ad møblerne giver man indtryk af, at man ikke kan opbyde den nødvendige energi. Når man står bag ved talerstolen eller pulten, skal man ikke slå rod. Man kan sagtens bevæge sig omkring, så længe der er en mening med det. Man skal ikke trave op og ned ad gulvet for at formøble energi, men man bør bevæge sig, når der er grund til det. Man vil måske gå til en tavle for at skrive noget, eller man ønsker at vende sig mod de dele af publikum, som ikke kan se taleren så godt.

En af grundene til at forlade sin plads bag ved talerstolen og bevæge sig hen i mod publikum er at forkorte afstanden mellem taler og publikum for at understrege en vigtig pointe. Det har længe været kendt, at den effektive virkning af kommunikation varierer med afstanden mellem taler og publikum. Når afstanden mellem taler og publikum formindskes, skabes større indtryk af fortrolighed, og det giver en speciel virkning.

2. Øjenkontakt

Der er mange gode råd om hvordan man bibeholder god øjenkontakt, men den eneste måde, man virkelig kan gøre det på, er at se folk i øjnene. Dette bør gøres i henhold til islamiske regler for sømmelighed, som pålægger os ikke at glane, når vi ser på personer af det modsatte køn. Når man kigger på publikum, ser man direkte på hver enkelt person; så snart denne returner blikket, bevæger man sig videre til den næste. Man bør ikke fokusere hen over hovedet på folk eller kigge ud i luften. Et fjernt blik vil få publikum til at føle, at man slet ikke er i kontakt med dem. Frem for alt bør man ikke fæstne sit blik på sine noter eller på talerstolen. Man bør huske på, at man taler med mennesker og ikke bare projekterer sin stemme ud i salen. Man bør også vænne sig til, at offentlig tale kræver mere lydstyrke, end man er plejet at bruge. Måske mumler man, fordi man ikke er helt sikker på sit materiale eller er bange for at blive hørt. Hvis dette er tilfældet, bør man måske kigge på sit materiale en ekstra gang.

Hold øjenkontakt til publikum. Man bør prøve at tale til hver enkelt person eller i det mindste til hvert område i salen, akkurat som en Tv-speaker, der ser ud til tale gennem skærmen til hver enkelt af sine seere. Det hjælper at skrive "ØK" (øjenkontakt) øverst på nogle af linjerne på sine note-kort eller foredragsnoter, så man bliver mindet om dette vigtige element i kommunikationen.

Under visse omstændigheder kan det hjælpe at bevare øjenkontakten med de mennesker blandt publikum, der virker positive eller neutrale, og at undgå øjenkontakt med dem, der virker lodret uenige.

3. Stemmen

a) *Lydstyrke*

Taler holdes for at blive hørt. Hvad enten man bruger mikrofon eller ej, bør man foretage en grundig vurdering af, hvor højt man skal hæve stemmen for at blive hørt tydeligt. Et lille mærke på foredragsnoterne kan minde taleren om i sin indledning også at henvende sig til folk, der sidder bagerst eller i siderne af salen, da de befinder sig længst væk fra taleren.

b) *Stemmelejet*

Problemer med stemmelejet kan være svære at overvinde, men det første trin består af at klarlægge dem. Der findes to former for stemmelejer: det monotone og det betonedede stemmeleje. Den første er trættende at lytte til; det er som at høre den samme tone blive spillet på et klaver om og om igen. Resultatet bliver, at man ikke kan koncentrere sig om hvad der bliver sagt, selv om talens indhold er godt. En taler med betonet stemmeleje har det, man kalder en "sangstemme". Stemmen går op og ned i regelmæssige intervaller, og publikum plejer at koncentrere sig om mønstret frem for om ordene, der bliver talt. Problemet opstår oftest, når man har lært en tale udenad. En båndoptager kan hjælpe med at finde dette mønster og overvinde det. Stemmebetoning er vigtig for retorikken, men er ligeledes nødvendig for at præcisere, hvad man mener. Stemmebetoning indebærer en form for stemmeforandring for at understrege, hvad man lægger vægt på af talens indhold.

c) *Hastighed*

Man hører hurtigere end man taler (i gennemsnit 800 ord i minuttet mod 250), og hvis man lader folk være i længere tid uden at lytte til noget, vil deres opmærksomhed vandre omkring. Man bør tale lidt hurtigere end man gør det i almindelige samtaler til daglig. Der findes ikke nogen hastighed, der er bedst for alle taler, men man bør tale så hurtig man kan uden at snuble over ordene eller sløre stavelserne. Tydelighed er nøgleordet; hvert eneste ord og hver eneste stavelse bør kunne forstås klart.

Udtale er alfa og omega i enhver god præsentation. Man bør udtale hvert enkelt ord tydeligt og undgå vanemæssigt fyld, som fx. "Jeg mener", "ikk'os?", "øh", "æh" og "ehm".

d) *Pause*

De fleste er vant til at tilegne sig detaljer og nye informationer fra trykte sider. Derfor er det vigtigt, at man lader sin tale ånde. Når man kommer med en speciel vigtig pointe, bør man holde en lidt længere pause i slutningen af en sætning for at give publikum en chance for at fordøje informationen. Pauser på afgørende tidspunkter kan bidrage med gennemslagskraft og drama.

C. Talepause

Af en eller anden grund er folk, som kun holder taler modstræbende, også lige så modstræbende med at holde op med at tale, når deres foredrag lakker mod enden. De vil gerne være sikre på, at deres

publikum har forstået og værdsat alle de pointer, de har fremført, så de begynder om igen med ordene: ”Hvad jeg prøver på at sige, er...”. En kort sammenfatning, især i form af et skema eller et diagram, kan være nyttig, men spontant vrøvl med mange opsummeringer i form af ”Og til sidst, kære brødre og søstre...” kan ødelægge en ellers udmærket tale. Man bør således holde sig til den planlagte præsentation og undgå at sige ”Og til sidst...” eller ”For at gøre det kort...” mere end en gang. For at sikre sig imod det, bør man planlægge en afgrænset begyndelse på og afslutning af talen, og sikre sig at begge dele indeholder stærke elementer af drama.

4. Taleren selv

Nu, hvor vi har et par ideer om, hvordan man formidler sin tale, bør vi beskæftige os lidt med, hvordan man formidler sig selv. Det budskab, publikum modtager, og publikums vilje til at acceptere det afhænger til en vis grad af, hvordan publikum opfatter taleren. For at blive en effektiv taler, bør man ikke bare besidde de kvaliteter, der kan vinde publikums respekt, men man bør også udvise dem. Det er svært at definere etik udtømmende, men der findes nogle grundlæggende værdier, som publikum vil bruge til at basere sin bedømmelse på, som fx. oprigtighed, venlighed og energi.

Kommunikation anvender hele kroppen. Det er afgørende, at hele taleren selv – krop, stemme, udtryk – formidler en følelse af begejstring, interesse og entusiasme. Hvis man ikke er begejstret for, interesseret i og udviser entusiasme over sit emne, har man enten valgt det forkerte emne eller er den forkerte person til at tale om det. Publikum vil meget hurtigt opdage denne mangel, mister hurtig interessen for taleren, og lukker faktisk talen ude.

Vores formål er ikke bare at tale, men at kommunikere. Hvis vi ikke kommunikerer med vores publikum, så har vi et problem. Som taler er man en del af enhver tale, man giver, og det er op til en selv at udvikle en selvstændig stil, som vil gøre os lige så effektive som vores ord.

III. Spørgsmål og svar: udfordringer og muligheder

Tiden til spørgsmål efter en tale kan være en udfordrende mulighed for at opnå præsentationens eventuelle resterende formål. Hvis man har gjort et godt arbejde med at indsamle ”efterretninger”, kan man ofte foregribe visse spørgsmål.

Man kan neutralisere fjendtligheden i et spørgsmål ved at gentage spørgsmålet med spørgerens følelsesmæssige ord. Man bør normalt give korte svar, men hvis spørgsmålet giver mulighed for ny information, bør man udnytte det. Man kan læse mere om dette emne i kapitlet ”At lede et møde”.

IV. Modeller for effektive offentlige taler

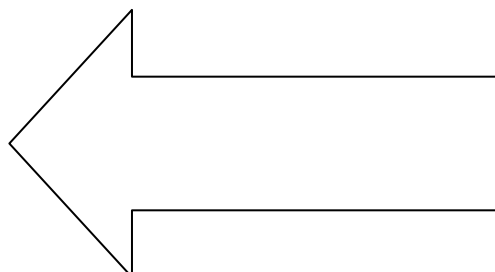
Profeten (gfmh) har opstillet eksempler, man bør efterleve. Hans offentlige retoriske evner var ikke uvæsentlige for det budskab, han formidlede. Blandt de mange udmærkede eksempler at lære fra er hans afskedstale, såvel som hans tale til Ansar efter felttogene mod Hunayn og Ta'if. Hans følgesvende talte også glimrende. Et af de mange gode eksempler at kigge nærmere på er lederen af de muslimske

indvandrere foran hoffet i Abessinien. Disse og andre taler er tilgængelige i udgivet islamisk litteratur. En nem reference kan findes i bogen *Life of Muhammed* af M. Haykal. Læs disse taler og undersøg dem i lyset af dette kapitel.

Handlingspunkt

DEN RENE UÆRLIGHED

I 1973 holdt FOSIS (Federation of Student Islamic Societies) deres årlige konference i Manchester, England. En bror var i gang med at oversætte en persons tale til engelsk. Oversætteren sagde flere gange: "Det, taleren siger, er forkert. Det, hvad jeg siger, er det rigtige." Oversætteren gengav ikke talen ærlig og redelig. Han var i gang med at punktere talen, før den overhovedet blev givet videre til publikum. Dette er et groft misbrug af tillid og ren og skær uærlighed. En oversætters job er at oversætte indholdet uafhængig af hans egne meninger. Hvis han absolut skal udtrykke sine egne holdninger, bør han markere det tydeligt og give taleren en chance til at forholde sig til det.



Organisering af talen

TOMMELFINGERREGEL:

- *Fortæl dem, hvad du vil sige;*
- *Sig det;*
- *Fortæl dem, at du har sagt det!*

v. Offentlig tale-tjekliste

Anvendelse: Man kan bruge tjeklisten under øvelsen af talen eller efter talen, enten frit fra hukommelsen eller mens man ser et videoklip af talen. Man kan også lade en anden overvære talen og anvende tjeklisten undervejs. Dette kan være mere effektivt og objektivt, for man kan ikke altid vurdere sin egen adfærd og stil præcist.

Point: Sæt 1 for JA og 0 for NEJ i kasserne nedenfor. 17 eller flere point tyder på en god taleforberedelse og formidlingsevne. Mindre end 11 point kræver en alvorlig planlægningsindsats for at forbedre færdighederne.

1. PLANLÆGNING

Er min tale planlagt godt med hensyn til:

- ☐ En tilfredsstillende indledning?
- ☐ Dækning af hovedpunkter?
- ☐ En ordentlig konklusion eller sammendrag?
- ☐ Den tildelte tid?

2. FORMIDLING

a. Ligevægt

Formidler jeg ligevægt ved at:

- ☐ Se afslappet ud og have kontrollen?
- ☐ Stå ret, ikke stift, med vægten ligeligt fordelt og begge fødder behageligt adskilt?
- ☐ Bære afslappet tøj, der passer til lejligheden og til publikum?
- ☐ Nærme mig talerstolen roligt og holde en pause, før jeg begynder?

b. Bevægelser

Formidler jeg selvtillid ved at:

- ☐ Benytte bevidst og helt kropssprog til at skifte stemning, gøre opmærksom på visuelle hjælpemidler, styrke ideer og undgå tilfældige, nervøse bevægelser?
- ☐ Gestikulere naturligt for at styrke bemærkninger og afstå fra nervøse og fastfrosne bevægelser?
- ☐ Have et livligt ansigtsudtryk?

3. STEMME OG ØJENKONTAKT

Bruger jeg mine øjne og min stemme til at kommunikere med hensyn til:

- ☐ At tale med hørbar stemme?
- ☐ At tale med en varm, behagelig stemme?
- ☐ At variere hastighed og tone gennem et effektivt stemmeleje
- ☐ At undgå at tale for hurtig eller for langsom?
- ☐ At fastholde øjenkontakten med publikum?
- ☐ At se på hele alle tilhørere?

4. SELVFORMIDLING

Slår jeg igennem med hensyn til:

- () At tale udtryksfuld og med entusiasme?
- () At bruge noter på en effektiv måde?
- () At bruge visuelle hjælpemidler, når det er påkrævet?
- () At bemærke gode eller dårlige manerer?
- () At give en god formidling?

EVALUERING AF TALERE – EN KORT SKEMA

Svar på hvert enkelt spørgsmål ved at bedømme den nævnte adfærd på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er den mest ønskede adfærdsnorm. Sæt en ring om svaret.

1. Stemmeniveau	1	2	3	4	5
2. Øjenkontakt	1	2	3	4	5
3. Fysisk fremtoning	1	2	3	4	5
4. Kropsbevægelser	1	2	3	4	5
5. Emnerelevans	1	2	3	4	5
6. Tidskontrol	1	2	3	4	5
7. Start og afslutning	1	2	3	4	5
8. Orden på podiet	1	2	3	4	5
9. Tøj	1	2	3	4	5
10. Tilskyndelse af publikum	1	2	3	4	5
11. Overordnet optræden	1	2	3	4	5

SKYD IKKE DIG SELV I FODEN!

I 1973 var jeg inviteret til at tale om islam i en kirke i Logansport, Indiana. Først talte 7 præster om deres trossamfund, dernæst en talte en hindu professor i elektronik om hinduisme. Han lagde ud med at sige: ”Selv om jeg er hindu, ved jeg ingenting om hinduisme. Derfor vil jeg læse et par kapitler for jer fra en bog, der er skrevet af en kristen amerikansk dame, der har boet mange år i Indien.” Ved slutningen af sin tale, sagde han: ”Til sidst vil jeg gerne læse dette kapitel for jer...og afslutningsvis vil jeg lige læse endnu et kapitel....og til sidst vil jeg lige læse en side mere...” Da han sagde: ”Og for at afslutte min tale vil jeg lige læse dette afsnit op for jer.”, var der ingen, der troede mere på ham, fordi hans ”til sidst” faktisk betød ”ikke endnu”. Publikum dødskedede sig under hans tale.

Morale med denne historie er, at uanset omstændighederne, bør man aldrig afsige nogen dom eller gøre nogen indrømmelser over ens præsentation: Jeg er ked af, at jeg ikke havde tid til at forberede mig; min tale bliver ikke god; arrangørerne har lige bedt mig om at holde denne tale; I kan holde denne tale bedre end mig osv. Undgå al den slags; kast dig ud i emnet og gør dit bedste. Giv ikke dig selv karakterer; det skal folk nok give dig. Du holder måske din bedste tale nogensinde uden at vide det.

Der var engang, at den tredje kalif 'Uthman ibn 'Affan ikke kunne holde sin fredags*khutba* fra *minbaren*. Mens han steg ned af *minbaren*, sagde han: ”Allah udretter dét gennem herskerens hånd, som ikke kan udrettes gennem Koranen alene.” Da de hørte det, udbrød hans tilhørere: ”Hvis bare han havde sagt dét fra *minbaren*, havde det været en af de bedste *khutbas* nogensinde.”

Handlingspunkt	
UDDAN FOLK I HVORDAN MAN IKKE HOLDER EN TALE	
Normalt forklarer vi kursisterne, hvordan man holder tale. Nogle gange burde man måske lære, hvordan man holder op med at tale. Når man fx. holder tale i regnvejrs eller under den brændende sol, bør man være kortfattet og skære talen ned til et minimum. På samme måde, hvis salens ventilator er holdt op med at køre og salen fyldes med dårlig luft, bør man stoppe sin tale. Eller hvis man er kommet for sent og ordstyreren beder en om at holde inde, bør du høre efter og gøre det. Desværre er nogle af os født stædige og vil insistere på at holde den fulde tale uden hensyn til, at situationen har forandret sig. Her kommer dynamiske overvejelser og løbende programændringer ind i billedet. Ofte mister man formålet. Det vigtigste er ikke at holde talen, men at publikum modtager den. Hvis man har en pakke, man skal omdele, og man kan ikke finde den rigtige adresse, smider man ikke bare pakken væk; man beholder den for at kunne levere den på et bedre tidspunkt for at sikre sig, at den når til modtageren.	Handlingspunkt <i>"Jeg kan kun tale om rottegift."</i> En rottegift-specialist tog til en social sammenkomst med sin kone. Efter et stykke tid stod han alene. Hans kone kom hen til ham og sagde: "Hvorfor omgås du ikke med de andre? Gå og tal med dem." Han svarede: "Hver gang jeg taler med dem om rottegift, vender de mig ryggen og forsvinder." Desværre kunne han kun tale om sit emne og ikke om andet. En <i>da'iyah</i> bør være velbelæst og bredt orienteret. Han bør være i stand til at starte og videreføre en god samtale om mange forskellige emner, også emner der ligger udenfor hans større eller mindre specialområder. Han bør have en dyb interesse for det, der foregår omkring ham. Han bør have en hobby, være involveret i sport eller være medlem af flere forskellige organisationer.

ØVELSE



Bed nogen om at holde en tale fuld af fejl, både hvad indhold og fremføring angår, og lad publikum konkurrere om at finde flest fejl.

Brug nedenstående skitse til at identificere fejl og finde løsninger. Tæl et point for hver fejl, og et point for hver tilhørende løsning.

INDHOLD:

Fejl #1 _____

Løsning: _____

Fejl #2 _____

Løsning: _____

Fejl #3 _____

Løsning: _____

FORMIDLING:

Fejl #1 _____

Løsning: _____

Fejl #2 _____

Løsning: _____

Fejl #3 _____

Løsning: _____

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilken rolle spiller troværdighed, når man holder en tale?
2. Hvad er en effektiv måde at afslutte en tale på? Giv et eksempel.
3. Hvad er en retorisk overgang? Giv et eksempel.
4. Hvad er de mulige ulemper ved at øve en tale? Hvordan kan man minimere dem?
5. Hvorfor er øjenkontakt vigtig, når man holder en tale?
6. Hvordan påvirker stemmelejet fremlæggningen? Giv eksempler.

FORSTÅELSEØVELSE

SOM DEN NYVALGTE FORMAND FOR DIN ISLAMISKE ORGANISATION SKAL DU FOR FØRSTE GANG HENVENDE DIG TIL MEDLEMMERNE PÅ ET MØDE. GRUPPEN ER GENERELT SET VENLIGSINDET, MEN IKKE MANGE KENDER DIG. DU SKAL IKKE BARE TALE OM ORGANISATORISKE AFFÆRER MEN OGSÅ TALE OM SAMFUNDETS ALMINDELIGE TRIVSEL. DU HAR NU MULIGHED FOR AT FASTSLÅ TILLIDEN TIL DIN LEDELSE OG FOR AT BEDE OM ØKONOMISK STØTTE. DU HAR KUN KORT TID TIL FORBEREDELSEN OG TIL AT HOLDE TALEN.

1. *Lav en checkliste over de særlige handlinger, du må udføre for at forberede talen.*
2. *Lav en liste over særlige trin, du vil tage for at lære dit publikum at kende før talen, og for at fastslå tilliden til dig undervejs.*
3. *Lav en liste over tre større pointer, du vil fremsætte under talen. For hver pointe skal du beskrive, hvordan du kan lægge vægt på pointen gennem særlige fremlægningsteknikker.*
4. *Skriv en kortfattet afslutning til din tale.*

Bedre skriftlig formidling

-
- I. Formål
 - II. Problemer
 - III. Skriveprocessen
 - A. Planlægning
 - B. Udkastet
 - C. Gennemsyn
 - D. Korrekturlæsning
 - IV. Skriveblokering
 - V. Gode råd
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementerne i den gode skrivning
- Skrive mere effektivt
- Kritisk gennemgå andres skrivelser

I. Formål

Skrivning er et værktøj med mange sider. Man skriver for at informere, overbevise, inspirere eller endda true andre. Det er vigtigt at kunne skrive godt, for skrivning kan:

- ➔ Gøre ideer og informationer permanente, så man efterfølgende nemt kan få adgang til dem eller duplikere dem;
- ➔ Få andre til at handle i henhold til budskabet;
- ➔ Frigive forfatterens tid ved at gøre det muligt for hans ideer og informationer at blive mangfoldiggjort og spredt til et bredere publikum;

- ➔ Guide og lede studerende ved at formidle nye eller anderledes ideer på en præcis måde;
- ➔ Fastslå tillid og autoritet ved at introducere forfatteren til læseren;
- ➔ Forøge chancerne for succes ved i præcis og permanent form at fremlægge valg og handlingsmuligheder;
- ➔ Være en effektiv metode til *dawah*.

Skrivning er et værktøj til at kommunikere med andre, og forfattere bliver bedre gennem øvelse. Ens valg af ord og af emne er meget vigtigt for ikke kun at gøre ens skrivning tydelig og præcis, men også for at gøre den forståelig og interessant.

II. Problemer

Her er nogle af de mest almindelige fejl, som forfattere begår:

- ➔ at researche og samle for lidt eller for meget data;
- ➔ at disponere emnet dårligt;
- ➔ ikke at gennemse det første udkast;
- ➔ anvende alt for lange ord eller sætninger;
- ➔ udtrykke sig fra et forfattermæssigt synspunkt;
- ➔ skrive til den forkerte målgruppe

I tilgift til ovenstående, typiske grammatiske fejl og stilfejl er:

- ➔ overflødighed
- ➔ uadskilte hovedsætninger
- ➔ klicheer og udvandede begreber
- ➔ strukturmangel
- ➔ forældet sprog
- ➔ utilstrækkelig indledning og afslutning
- ➔ svage overgange

Denne bog beskæftiger sig kun med, hvordan man bør skrive, og lader grammatik og skrivestil blive diskuteret i andre værker om emnet. Skrivning er et slagkraftigt og effektivt værktøj og en meget vigtig metode til *dawah*. Af den grund bør man være personligt opmærksom på at udvikle sin evne til at skrive godt.

III. Skriveprocessen

Skrivning er en proces, der synes at virke kompliceret, men som i faktisk kun kræver, at man mestrer få grundlæggende færdigheder. Skrivning kan blive nemmere, hvis man kender sit emne, sit formål og sin målgruppe. Med dét i baglommen kan man minimere de typiske frustrationer, der er forbundet med skrivningen, ved at bryde processen op i håndterbare trin. Trinene er beskrevet nedenfor:

A. Planlægning

Skrivning starter med planlægning. Det betyder, at man tænker over, hvad man kan skrive om det forhåndenværende emne. Det kan også betyde at tage notater, lave lister eller at skitsere et udkast af de ideer, der ligger på bordet. Man kradser ideerne og de underbyggende detaljer ned for ikke at miste en pointe eller præsentere ideerne på en uorganiseret måde. Det er lige så vigtigt at tænke, udtrykke og forestille sig det skrevne, før det første ord er skrevet ned, som at skrive det hele.

B. Udkastet

Når man skal begynde at skrive, forbereder man det første udkast i kortfattet form uden at bruge flere ord end nødvendigt, og uden at bruge uklare ord, der kan forvirre ideerne, som skal formidles. Mens man gør det, bør man hele tiden tænke på læserne og deres evne til at forstå hovedindholdet. Vanskelige ideer kan tit gøres tydeligere ved at anvende beskrivende eksempler.

Tiden, der bruges på at lave et udkast, er velanbragt, idet et udkast er selve fundamentet for det skrevne værk. Når udkastet er klar, gennemgår man det for at finde genkendelige elementer – ideer, eksempler, stil – så man kan udvikle dem under gennemsynet. Man bør være parat til at smide dele af eller endda hele udkastet ud, hvis det ikke duer.

C. Gennemsyn

Gennemsyn forbedrer udkastet betydeligt. Ved gennemsyn frasorterer man uvigtige detaljer og klarlægger eventuelle vage ideer. Men gennemsyn er ikke bare et værktøj til at reparere det første udkast; man skal behandle gennemsynet som et trin på vejen til det endelige produkt. I denne fase er det ikke usædvanligt, at man ændrer større dele af arbejdet, dets tonefald eller den synsvinkel, man har anlagt. Ved gennemsyn bør man også fjerne enhver form for uorden.

D. Korrekturlæsning

Når det endelige udkast er klar efter en eller flere gennemsyn af de(t) første udkast, er det tid til at korrekturlæse manuskriptet for at finde grammatiske fejl, stavfejl og tegnsætningsfejl. Det hjælper at have en ordbog og en grammatisk håndbog ved siden af sig. Grundreglen bør være, at hvis man ikke har tid til korrekturlæsning, så har man heller ikke tid til at skrive.

IV. Skriveblokering

Skriveblokering er det tekniske udtryk for tilstanden, hvor man ser ud til at være kørt fast og ikke kan finde på flere ting at skrive om emnet. Flere strategier kan hjælpe med at overvinde tilstanden. Man kan for eksempel:

- ➔ Tvinge sig selv til at fortsætte med at skrive, fordi den ene ide fører til den anden, og på denne måde kommer man langsomt tilbage til emnet;
- ➔ Tale med nogen om dette dilemma og undervejs finde nye spor eller måder at nærme sig emnet på;
- ➔ Lade skriveriet ligge et stykke tid og så vende tilbage med en frisk indstilling.

V. Gode råd

Nogle gode skriveråd er:

- ➔ Basér din prosa på fakta; skriv enkelt, kortfattet og præcist.
- ➔ Undgå kancellisprog, udvandede fraser og udtryk.
- ➔ Hold dig til en mager, skarpere stil; forkort sætningerne.
- ➔ Styrk prosaen ved at benytte flere udsagnsord end navneord.
- ➔ Eliminér unødvendige ord ved at forandre navneord til udsagnsord.
- ➔ Undgå at anvende navneord eller tillægsord som udsagnsord.
- ➔ Anvend aktivformen ved at lade grundledet udføre en handling.
- ➔ Undgå gentagelse af ord; brug synonymer i stedet for.
- ➔ Begynd dit første udkast med først at kradse alle relevante ideer og nøgleord ned på et stykke papir. I starten skal du ikke bekymre dig om disposition og rækkefølge; du kan ordne undergrupper senere.
- ➔ Husk, hvad Profeten (gfmh) sagde: ”De bedste ord er dem, der er kortfattede og præcise.”

Skrivning skaber og formidler...

En historie fortæller om en tidligere formand for en videnskabelig institution i Pakistan, der talte med overhovedet til en rig forretningsfamilie. Formandens energiske kampagne mod analfabetisme og for uddannelse fik ham til at prøve at overbevise moderen til at opmuntre hendes søn til at vælge skolen og universitetet frem for at blive ansat i en ung alder i moderens familiefirma. ”Hvad kan universitetet gøre for ham?” ville hun vide. ”Universitetet vil for eksempel lære ham at skrive godt”, sagde formanden. ”Hvorfor skal han lære at skrive?”, indskød moderen. ”Han kommer altid til at have en sekretær.”

Selvfølgeligt er der mere i at skrive end blot at delegere arbejdet ud til en sekretær. Skrivning er et ledelsesværktøj. Det er en måde at formidle dele af en selv, ens prioriteter, ens fokus og ens retningsfornemmelse for dem, man skal lede. Tænk på de mange måder, man kan gøre det på, for eksempel:

- ➔ Interne rundskrivelser til ansatte og frivillige medarbejdere
- ➔ taler til offentligheden
- ➔ udnævnelsesbreve og orienteringsbreve til udvalgene
- ➔ aftaler med andre enkeltpersoner og organisationer
- ➔ sagsresuméer, arbejdspapirer, eller forslag til overordnede
- ➔ afgørelser eller notater fra møder

Man bør ikke bare skrive for at fylde papiret ud. Brug KPR-formlen. Vær:

Kreativ

Præcis

Resultatorienteret

SPØRGSMAÅ TIL DISKUSSION

1. Hvordan adskiller skrivning sig fra at tale som mÅde at kommunikere pÅ?
2. Hvilke fire trin kan man opdele skriveprocessen i? Hvilke stÅrre fejl kan man begÅ pÅ hvert trin?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER PUBLIC RELATIONS OFFICER I EN ISLAMISK ORGANISATION OG ER BLEVET BEDT OM AT UDARBEJDE EN HVIDBOG OM ORGANISATIONENS FINANSIERING OG VÆKST. DOKUMENTET SKAL BRUGES TIL STØTTE FOR EN ANMODNING OM FINANSIERING RETTET MOD EN VIGTIG DONOR, SÅVEL SOM TIL AT HJÆLPE MEDLEMMERNE TIL AT STØTTE OP OM PROCESSEN. DU BESTEMMER INDHOLDET, STILEN OG LÆNGDEN AF DOKUMENTET.

1. *Lav et udkast til en plan for hvidbogen.*
2. *Skriv et notat til en, som du har bedt om at redigere og forbedre dit oprindelige udkast. Peg pÅ de ting, din hjælper bør se efter under forbedringen af udkastet.*
3. *Lav en liste over fem ting, som du IKKE vil gøre undervejs i dit skriveprojekt.*

-
- I. *Nasibas* væsen
 - II. *Nasiha* som feedback
 - III. *Nasiha* som krav
 - IV. *Nasiha* i gerning
 - A. Fra almindeligheder til detaljer
 - B. Fra viden til adfærd
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- identificere elementerne i rådgivningsprocessen
- give råd i henhold til den måde, islam anbefaler det
- modtage råd i henhold til den måde, islam anbefaler det

I. Nasihas væsen

En *da'iyahs* mest vitale egenskab er at give råd til sine medmuslimer, udtrykt ved Koranens udførlige begreb som *nasiha*. *Nasiha* er et nødvendigt redskab for sandt og rettroende feedback i det islamiske samfund. Selv Profeten (gfmh) talte om religion som den praksis at give råd til muslimer, for han sagde:

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ»

Religion er oprigtighed (*nasiha*).¹³

¹³ Sahih Muslim

Betydningen af denne egenskab er indlysende alene fra det faktum, at Profeten (gfmh) modtog hyldest fra Jarir Ibn 'Abd Allah for tre handlinger: at indføre bønnen, at give zakat og at tilbyde råd til enhver muslim. Enhver muslim betyder både herskeren og hans undersåtter.

Hvis vi påstår, at vi elsker vores medmuslimer, så er et af tegnene på denne kærlighed hvor mange oprigtige råd, vi videregiver til dem. At holde af andre betyder også at acceptere ansvaret for at udpege deres fejl for dem. Hvis vi ikke gør det, så er vores kærlighed måske kun en overfladisk, mundtlig påstand og ikke en varm, dybtfølt fornemmelse.

Jeg (Hud) overbringer jer min Herres
budskaber, og jeg er jer en pålidelig rådgiver
(7:68)

﴿١٨﴾ أُولَئِكَ كُنتُمْ رُسُلَ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ
(سورة الأعراف)

... Jeg (Shu'ayb) har overbragt jer min Herres
budskab, og jeg har rådet jer godt.... (7:93)

... لَقَدْ أَرْسَلْنَاكُمْ رُسُلًا
رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ... (سورة الأعراف)

II. *Nasiha som feedback*

Som mennesker udfører vi alle vores handlinger uden at kunne observere os selv undervejs. Dette er uden tvivl en begrænsning af vores evner, men Allah (swt) har opvejet vores begrænsning ved at gøre vores søstre og brødre til hinandens spejlbilleder. Gennem dem kan vi på en måde se vores egne handlinger, mens de bliver begået.

I henhold Profetens lære er den troende et spejl af sin bror. Husk at et spejl viser os det sande spejlbillede, hverken mere eller mindre. Vi bør gøre det samme, når vi videregiver billedet til vores medmuslimer gennem gode råd.

En vis mand drager nytte af den kritik, hans modstandere udtrykker over hans handlinger, og han gør det ved at rette de fejl, andre ser, men som han ikke selv er klar over. En trofast ven, som formidler råd til os, er i sandhed en uundværlig kammerat i dette liv. 'Umar (raa) udbrød engang: "Må Allah have barmhjertighed med den, der sender mig mine fejl som gaver!"

Et råd er en tovejs-kommunikation; den, der får et råd bør tage imod det med åbent hjerte, et smilende ansigt og en anerkendende mine af taknemmelighed, fulgt af beslutsomheden om at forbedre sig selv. På den anden side bør den, der giver et råd være tålmodig, taktfuldt vælge de rette ord og bør vælge den rette følelsesmæssige atmosfære. Han bør ikke være fornærmet eller modløs over det, hvis han ikke straks kan mærke nogen ændring i holdning eller adfærd hos den, der modtager et råd. Ændringer af den art kræver ofte en længere ventetid mellem beslutning og udførelse.

Den, der giver råd, bør udvise kærlighed, ømhed og oprigtighed for at virke mere effektiv. Hans tone bør ikke rumme nogen overlegenhed, fordømmelse, latterliggørelse eller anklage.

Islamiske manerer pålægger os at give råd i det private og ikke i offentligheden, netop for at forhindre enhver form for fjendtlige følelser fra at udvikle sig. Formålet med at give råd er at korrigere folks mangler og ikke offentliggøre deres fejl.

Selv om man bør være åben overfor modtagelse af et råd, bør man også passe på ikke at blive narret:

Og han (Iblis) svor til dem: "Jeg er en af dem, der råder jer godt!" (7:21)

وَقَسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لِنَاصِحٍ
(سورة الأعراف)

... Vi vil ham det godt.... (12:11)

... وَإِنَّا لَهُ لَنَاصِحُونَ (سورة يوسف)

III. *Nasiha som krav*

Det er obligatorisk for os at give råd, uanset hvordan rådet bliver modtaget. Profeten (gfmh) har mindet os om, at samfund er blevet ødelagt pga. mangel på gode råd. Frem for alt bør råd gives for Allahs skyld alene, og ikke for denne verdens skyld. I den henseende bør enhver *da'iyah* være et godt eksempel på den rette måde at praktisere *nasiha* på.

Man bør ikke tabe modet, blot fordi nogen ikke virker modtagelig overfor et godt råd. Erfaring har vist, at selv de, der har været ophidsede over et direkte, korrigerende råd måneder eller år senere har været taknemmelige og påskønnet det.

Til sidst et par advarende ord. Når man giver andre et råd, behøver det ikke at betyde, at ens mening er den rigtige. Det kan være, at man selv tager fejl, og at den, der får et råd, måske er den, der har ret. I sådanne tilfælde bør skikken med at give råd ikke ende i et nyttesløst skænderi, men bør hellere blive til en broderlig debat. Dette ansvar deles ligeligt af den, der giver råd, og den, der modtager det.

Nogle gange bliver et råd ikke modtaget godt:

.."Jeg (Salih) har overbragt jer min Herres budskab, og jeg har rådet jer godt. Men I elsker ikke dem, der giver gode råd." (7:79)

... لَقَدْ أَتَلَفْتُمْ رَسُولَ رَبِّي وَنَصَحْتُ
لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ (سورة الأعراف)

Lad os sammenfatte Koranens principper:

1. Allahs budbringere har haft det som deres mission at give råd.
2. Nogle gange modtages et råd ikke godt.
3. Man bør passe på ikke at blive narret gennem et råd.
4. Det er vores ansvar at give et råd, men det vil kun skabe gavn, hvis Allah ønsker det.

IV. *Nasiha i gerning*

A. Fra almindeligheder til detaljer

Påmindelser gavner de troende. Allah (swt) siger:

”Men påmind, for påmindelsen gavner de troende!” (51:55)

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَ يَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ (سورة الذاريات)

Påmindelser er ikke nogen uddannelse; en påmindelse antager, at den nødvendige viden allerede er på plads. Viden er et krav, men det er ikke nok! Nogle gange glemmer man; andre gange er man ikke klar over sin egen adfærd. Når man udfører en handling, kan man ikke se sig selv; andre ser én. Hvis de ikke fortæller én, hvordan man ”handler”, vil man ikke være klar over sine styrker og svagheder. Dette er et af vore handicap, men Allah har fundet en løsning på det. Løsningen ligger i vores tilknytning til ”ihukommelses-fællesskabet”.

Først og fremmest er der den vedvarende ihukommelse af Allah (swt). Islam har sat ihukommelsen i system gennem det redskab, der kaldes *dhikr*.

”Mænd, der ihukommer Allah, når de står, sidder og ligger ned, og undrer sig over skabelsen af himlene og jorden: ”Vor Herre! Dette har Du ikke skabt for intet. Højlovet være Du! Beskyt os mod Ildens straf! (3:191)

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (سورة آل عمران)

For det andet er der de troendes adfærdsmæssige niveau. Det kommer fra ”den troendes spejlbillede” i denne hadith:

«الْمُؤْمِنُ مِرْآةُ الْمُؤْمِنِ»

Den troende er den troendes spejl.¹⁴

¹⁴ Sunan Abu Dawud og Sunan al Tirmidhi

I det fysiske spejl kan man se sig selv, og spejlet taler til en gennem sit billede. I det broderlige spejl må den troende tale højt til sin bror. Det er her nedbrydningen begynder, og det er her, vi mislykkes mht. vores ansvar overfor hinanden. Vores brødre er sædvanligvis villige til at rette deres fejl, når de får kendskab til dem. Men hvis spejl-brødrene ikke udpeger deres fejl for dem, vil de førstnævnte blive ved med at gentage dem. Endvidere er det ikke nok at sige til en bror, at han skal være pletfri; han ved, at han skal være pletfri. Man bør gå fra almindeligheder til detaljer. Man bør sige til ham, at han stinker, at hans fødder lugter, at han har dårlig ånde, at hans skjortekrave er snavset, hans tøj beskidt osv.

B. Fra viden til adfærd

Ude i marken bør man gå fra almindelighedsniveauet til detaljerne når og mens de opstår. På denne måde vil den, der får rådet, forstå hvor problemet ligger og vil begynde at rette fejlen. Når vi ser en fejl, er det vores pligt at udpege den; ellers vil broderen på Dommedag holde os til regnskab for det. 'Umar Ibn al Khattab sagde: "Må Allah have barmhjertighed med den, der sender mig mine fejl som gaver!"

Han opfattede sine fejl som gaver, og det er ikke bare en værdifuld gave, men også en uvurderlig gave. Dette er især aktuelt i dag, hvor det ser ud til, at vi har mistet denne smukke skik. Skikken udspringer fra vores kærlighed til og omhu overfor hinanden. De bør gøre gengæld. Ellers står *imaan* på spil, i henhold til følgende hadith:

«لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

"Ingen af jer vil finde *imaan* indtil I elsker for jeres bror, hvad I elsker for jer selv"¹⁵

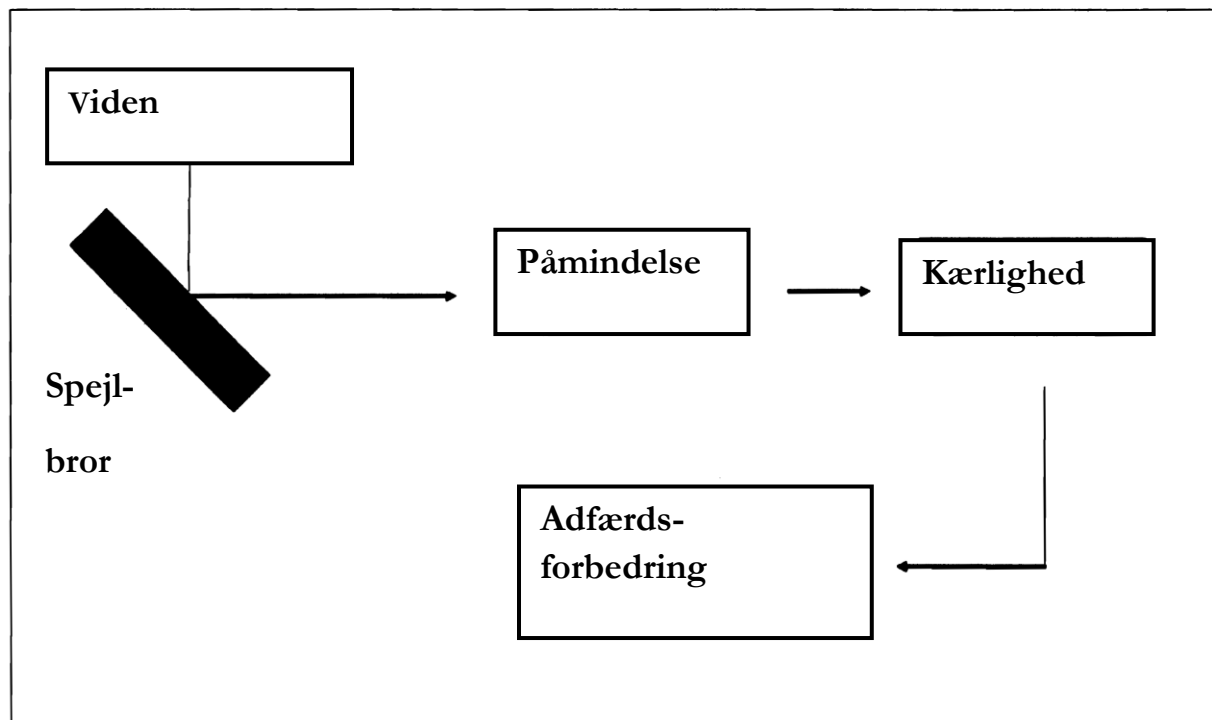
Dette er det modsatte af den egoisme, som man finder i egoistiske samfund. Der er folk kun bekymret for sig selv. Deres målsætning er den personlige frihed til at følge sine lyster og ønsker. Derfor har de intet ønske om at fortælle andre det, de ikke kan lide at høre.

Vores målsætninger at klarlægge sandheden i samfundet, selv om vi nogle gange må fortælle andre ting, de ikke vil høre.

Så næste gang du ser din bror med uknappet skjorte, skævt slips, åben lynlås, snavs i ansigtet, løse snørebånd eller råbe højt, husk at påminde ham, når I er alene, med det samme. Han bør være meget taknemmelig for din gave. Hvis vi praktiserer denne "på-stedet"-*nasihah*-påmindelse med kærlighed og bekymring i vores uddannelsesprogrammer, vil vores indsats forøges med 50 %. Vi vil føle den velsignelse, det er at komme tættere på "ihukommelsesfællesskabet".

¹⁵ Sahih al Bukhari og Sahih Muslim

Det virker på denne måde:



Dette er rådgivning i aktion. Sådan konverteres teoretisk viden til bedre adfærd gennem broderlig refleksion og omsorgsfuld kærlighed.

NASIHA I PRAKSIS

Det kræver karakterstyrke at give og modtage gode råd. Som med så mange andre islamiske persontræk så vil viljestyrke og øvelse hjælpe os til at blive bedre til at give og modtage råd. Måske bør man sætte et mål til sig selv. De næste tre måneder bør vi mindst én gang tilbyde råd til brødre og søstre, vi holder af, og efterfølgende analysere vores adfærd under og efter processen i henhold til, hvad der er blevet diskuteret i dette kapitel.

EN ØVELSE I NASIHA

Opdel jeres lille lokale gruppe (*usrah* eller *halaqa*) i to grupper. Lad dem tilbyde hinanden *nasiha* privat i fem minutter. Derefter skal I udveksle erfaringerne fra dette eksperiment og diskutere indholdet og procedurerne for *nasiha* på et møde.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er formålet med at minde andre om deres fejl?
2. Hvordan fungerer en muslim som spejlbillede for en anden muslim?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER FORMAND FOR DET NYE EVALUERINGSUDVALG OG GENNEMGÅR OPTEGNELSERNE FRA DIN ISLAMISKE ORGANISATION. DU OPDAGER FLERE UREGELMÆSSIGHEDER. EN AF DEM ER GENTAGENDE OVERFORBRUG PGA. KASSERERENS MANGLENDE EVNE TIL AT PLANLÆGGE INDKØBENE FORUD. DU VIL IKKE GØRE EN ADMINISTRATIV SAG UD AF DET ENDNU, MEN DU FØLER AT KASSEREREN SKAL ÅBNE ØJNENE FOR PROBLEMET. DIT MÅL ER AT EFFEKTIVISERE DE FINANSIELLE PROCEDURER.

1. *Udtænk et scenarium, hvor det ville være mest passende at give råd.*
2. *Skitser en drejebog for en mulig dialog mellem dig og kassereren.*
3. *Lav en liste over tre mulige grunde til, at din vurdering af situationen kan være forkert.*

At kommunikere

- I. Hvad er kommunikation?
 - A. Bedømmelse og fortolkning
 - B. Profetens metode
 - C. ”Få mig til at føle mig vigtig.”
- II. Måder at kommunikere på
 - A. Kommunikations-tips
 - B. ”Siger du, hvad du mener, og mener du, hvad du siger?”
- III. Kryds-check af informationer
- IV. Kommunikations-checkliste
 - A. Kommunikation uden ord:
Hvordan man anvender nonverbalt sprog
 - B. Kommunikationens dyder og faldgruber

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- forstå behovet for at kommunikere med andre
- genkende kommunikationens faldgruber
- selv forstå og få andre til at forstå bedre

Allah (swt) siger:

Den Barmhjertige. Han, der har lært (os)
Koranen. Han har skabt mennesket. Han har
lært det talen. (55:1-4)

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝
خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝
(سورة الرحمن)

Allah (swt) har lært os kommunikation. Vores rolle er helt enkelt at formidle budskabet med klarhed og renhed. Der er mange forhindringer for effektiv kommunikation. I dag får kommunikation skylden for mange ting: skilsmisse, fyring af en medarbejder, at droppe ud af skolen. Kommunikation involverer mennesker; nogle gange siger man, at alle er i "menneske-professionen". Så, på nogle måder er enhver "forvalter", modsat af, hvad man skulle tro. Børn forvalter deres forældre, studerende forvalter deres lærere og sekretærer forvalter deres managere.

Desværre bliver vi ikke ligefrem opdraget i vores barndom til at være ærlige. Derfor gemmer vi os bag tusinde masker, når vi kommunikerer. Folk lever falske liv og er bange for, at nogen skal opdage det, gøre grin med dem eller afvise dem. Man bør ikke lade sig narre af, hvad andre siger, men man bør "lytte" omhyggeligt til, hvad de ikke siger! Det er bedre at blive afvist for, hvad man er, end at blive accepteret for, hvad man ikke er. I en meningsmåling stillede man en gruppe studerende spørgsmålet, hvad de mest af alt har fortrudt i deres liv. Størstedelen af dem svarede: "Jeg ved ikke, hvem mine forældre er." Selv om de levede under ét tag, hverken kendte eller forstod de hinanden godt.

I. Hvad er kommunikation?

At kommunikere betyder at lade folk kende dig, og at tillade dem at nå til en fælles forståelse med dig. Hvis de når så langt, vil de respektere dig. men denne proces forudsætter, at du ærligt deler dine ideer og følelser med folk.

A. Bedømmelse og fortolkning

Nogle af forhindringerne ved at beskæftige sig med folk er fordomme og fortolkninger. Hvis Allah (swt) ikke dømmer et menneske, før hans live er forbi, hvorfor gør vi det så? Profeten (gfmh) har lært os, at gerninger bliver bedømt, når de er udført.

Man bør udskifte evaluering og bedømmelse af folk med faktiske beskrivelser af adfærd. For eksempel bør man ikke sige om nogen, at han er snavset; sig i stedet for at han spytter på gulvet, stinker eller smider affald på gaden. Ingen kan bestride disse faktuelle udtalelser. Et godt kriterium er at indskrænke sig til kun at beskrive adfærdsmæssige oplysninger, som kan accepteres i en retssal. Det er ikke handlingen, som giver folk dårlige følelser, men det er fortolkningen af en handling. Hvis man møder en til en fest, for eksempel, og han ikke hilser på én, så føler man sig dårlig og tror, at vedkommende ignorerede en med vilje. Men hvis man ved, at han ikke har set én, slapper man af igen. På denne måde har den samme begivenhed to helt forskellige fortolkninger og bedømmelser.

B. Profetens metode

Folk bærer en maske, fordi de er bange for at blive opdaget og afvist. For at modvirke dette, bør man modtage dem med kærlighed og acceptere dem, som de er.

Man bør være ærlig, ægte og spontan. Man bør behandle folk med omhu, ømhed og opmuntring. Man bør være fintmærkende overfor folks behov og udvise sympati og hengivenhed. Man må være forstående. Allah har beskrevet Profeten (gfmh):

”Nu er en udsending kommet til jer fra jeres egne (rækker), som døjer, når I går til grunde, han er bekymret for jer, og han er medfølelse og barmhjertig over for de troende.” (9:128)

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ
أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ
عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ
(سورة التوبة)

”Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhjertet, var de blevet spredt væk fra dig.” (3:159)

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِآيَةٍ فَتَأَخَذُوا بِالْحَبْلِ الْغَلِيظِ الْوَعْدِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِآيَةٍ فَتَأَخَذُوا بِالْحَبْلِ الْغَلِيظِ الْوَعْدِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِآيَةٍ فَتَأَخَذُوا بِالْحَبْلِ الْغَلِيظِ الْوَعْدِ
(سورة آل عمران)

Dette forklarer, hvordan Profetens (gfmh) venlighed tiltrak folk. På den anden side viser det, at dersom Profeten (gfmh) havde været streng og hårdhjertet, så ville folk have distanceret sig fra ham.

C. ”Få mig til at føle mig vigtig.”

Man siger, billedligt talt, at enhver er født med et mærke i panden, hvorpå der står: ”Få mig til at føle mig vigtig.” Dette var Profetens metode. Han plejede at henvende sig til nogen ved at dreje hele sin krop imod vedkommende, og han fik selv børn til at føle sig vigtige og ansvarsbevidste som var de voksne.

Folk hader at blive overset eller ignoreret. Hver gang folk kommunikerer, formidler de et tavst budskab: ”Bekræft mig!”, ”Godkend min tilstedeværelse.”, ”Overse mig ikke.” Når folk ikke får svar på deres telefonopkald eller skriftlige meddelelser, ser man faktisk bort fra dem og fortæller dem: ”Du eksisterer ikke.”

TILLID ELLER MISTILLID?

Kan man stole på alle? Bestemt ikke! Man bør være meget påpasselig, fordi folk spiller skuespil og lader som om. 'Ali ibn Abi Talib (ra) sagde: ”Jeg er ikke nogen svindler, men ingen svindler kan narre mig.”

Man bør lytte til andre, men også efterprøve og kontrollere. Man bør kryds-tjekke informationerne, især på de tidspunkter, hvor der skal tages beslutninger og handles.

Behøver man altid at være enig med folk? Selvfølgelig ikke. Men man bør bare være ærlig og ligefrem. Det er rigtigt, at lighed medfører fortrolighed, men forskelle får en til at vokse og udvikle sig. Enten eller; man bør være oprigtig og sige det rette.

II. Måder at kommunikere på

Der er lige så mange måder at kommunikere på, so måder er grunde til at gøre det. Men for det vigtige formål at tage beslutninger, er nogle ord og udtryk blevet almindelige og standardiserede. de vil blive diskuteret efter følgende tips til en mere effektiv kommunikation:

A. Kommunikations-tips:

1. Slagkraftig kommunikation stammer fra indre styrke. Forsøg ikke at få magten over folk.
2. Interager sammen med alle på arbejdet, seminaret eller *jama'ahen*. Tidsmangel er ikke nogen undskyldning.
3. Brug din tid med nye folk i hver mødepause. Planlæg at dele dit måltid sammen med andre. Du vil hurtigt etablere meningsfyldte forhold til andre mennesker på denne måde.
4. Vent ikke på folk, der kommer for sent til mødet. Hvis du gør det, lærer du dem, at det er okay at komme for sent, og du straffer dem, der kommer til tiden.
5. Gentag det budskab, du hører, for at sikre korrekt overførsel og modtagelse.
6. Husk på, at jo mere man forstår, desto mere kan man styre. Jo mindre vi forstår, desto mere manipulerer vi!
7. Når det kommer til forklaringer af hvad vi ser, har Profeten (gfmh) lært os at finde mere end 70 undskyldninger for andres dårlige adfærd, og hvis ingen af dem passer, at sige at der må være en anden forklaring, som vi ikke kender.

B. ”Siger du hvad du mener, og mener du, hvad du siger?”

De 500 mest brugte ord i det engelske sprog har tilsammen mere end 14 000 forklaringer i ordbogen. Dette giver et gennemsnit på 28 forklaringer for hvert ord. Når man ytrer et ord, hvilke af de 28 forklaringer har man haft i sinde?

Husk at:

- ➔ Ord har ingen meninger; folk har!
- ➔ Ord er bare symboler, og ikke realiteter.
- ➔ Ord er ikke absolutte; de bliver lært og brugt i specielle sammenhæng.
- ➔ Betydninger kan være skjulte og begravede.
- ➔ Ord afspejler kulturelle og personlige dimensioner. De er fyldt med påvirkninger fra etniske, religiøse og kønssociale bibetydninger.

ORD, MAN SKAL GLEMME

ORD, MAN SKAL HUSKE

Jeg burde, Jeg bør	Jeg vil, Jeg vælger at
Jeg skal forsøge	Jeg gør det, inshaAllah
En dag	I dag, nu
Men (med benægtelse)	Og
Risiko	Mulighed
Problem	Udfordring, mulighed
For svært	Udfordrende
Bekymret	Interesseret
Desværre	Undskyld, men jeg fortryder
Hvorfor (som angreb)	Hjælp mig til at forstå
Jeg kan ikke	Jeg har brug for din hjælp
Sådan er jeg bare	Mit potentiale til forandring er
Jeg har brug for dig til at	Jeg skal bruge dig til
Du (beskyldningsvis)	Jeg (ærlig, ansvarsbevidst)

Dette er ord, vi bruger til at putte folk i bås, og som slører vores opfattelse. De begrænser vores muligheder til to valg; for eksempel:

enten/eller, mand/kvinde, sort/hvid, gammel/ung, dansk/fremmed, rigtig/forkert, chef/underordnet, klog/dum

Man bør ikke ignorere andre muligheder, når man hører eller læse følgende ord. Man møder ofte disse ord, som er tunge af ideologiske bibetydninger:

Øst/vest, kapitalisme/komunisme, midtsøgende/udenfor, muslim/ikke-muslim, *Dar al Islam/Dar al Harb*, demokrati/diktatur, centralisering/decentralisering

Ord af denne støbning har for vane at sløre vores udsyn og formindske vores forståelse. Man skal passe godt på sine ord, for englens skriver alting nøje ned.

﴿ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾
(سورة ق)

”.. han siger ikke et ord, uden at en vogter står hos ham, beredt.” (50:18)

Hvor mange gange hører man ikke: ”Det skyldes et kommunikationsproblem, mangel på kommunikation, miskommunikation eller misforståelse.” Og ofte er det rigtigt. Svaret på sådanne udsagn bør være: ”Ordn det!” En af måderne til at gøre netop dette er, at kryds-checke den information, på hvilken kommunikationen er baseret. Et budskab flyver; man lægger til eller trækker fra; i begge tilfælde bliver budskabet fordrejet. Ingeniører bruger udtrykket ”støj” til at måle denne fordrejning. Lad os overveje følgende to eksempler:

1. En mand kørte i bil med sin søn og blev dræbt i et sammenstød. Sønnen var hårdt såret og skulle opereres, men kirurgen sagde: ”Jeg kan ikke operere. Patienten er min søn.” Hvem er kirurgen?
2. En mand forlod sit hus og puttede sine nøgler i lommen. Mens han var ude, kom en tyv og tømte hele huset. Hvordan kom tyven ind?

I begge tilfælde drager man for hurtige konklusioner og giver det forkerte svar. Kirurgen var sønnens mor, men man antager fejlagtig, at kirurgen må være en mand. Tyven kom ind i huset gennem den ulåste dør. Men man antager fejlagtig, at manden huskede at låse døren, før han puttede nøglerne i lommen. Det er utroligt, hvor ofte man kan falde i sådanne formodnings-fælder, bliver indbildske, unøjagtige og skønsmæssige. I dag påvirker denne tendens vores arbejdsindsats enormt.

Her er en interessant øvelse, man kan udføre med gruppen. Allerførst skal man skrive en meget kort historie. Derefter sidder man ti brødre i en rundkreds. Hvisk den korte historie i øret på den bror, der sidder til højre for dig og bed ham om at hviske historien videre til sidemanden, indtil historien kommer tilbage til en selv fra den venstre sidemand. Man vil blive forbløffet over at opdage, hvor meget historien nu har forandret sig gennem den unøjagtige overførsel og kommunikation.

Det er praktisk at gentage en instruktion højt og tydeligt for at sikre sig korrekt overførsel og modtagelse. Gentag den aftale tid og det aftalte sted for at være sikker. Når nogen giver dig et telefonnummer eller staver et navn for dig, siger du så ”äh”, ”okay” eller ”ja”? Gentag tallene i nummeret eller bogstaverne i navnet for at udelukke muligheden for fejl. Naturligvis skal man ikke overdrive kryds-check. Retningslinjen bør være den rene gode hensigt at tjene sandheden, og ikke med vilje at fange folk i en fælde og beskyldte dem for at vildlede en med vilje. Hvis man følger mistænksomhedens vedvarende rute, vil kryds-tjekningens resultater give bagslag.

IV. Kommunikations-tjekliste

A. Kommunikation uden ord: Hvordan man anvender nonverbalt sprog

Brug denne tjekliste til at tage noter om, hvordan forskellige elementer af ”selvet” kan bidrage til eller fratage chancen for på effektiv måde at formidle et budskab til publikum. Husk at forskellige typer af publikum kan blive påvirket forskelligt af det samme element. For eksempel kræver et stort publikum en højere stemmeføring end et lille publikum; en peptalk kan sagtens gives i uformelt tøj, mens en business-præsentation bør gives i jakkesæt osv.

Del af dit SELV	Bruges til at udtrykke _____
KROP - Hovedstilling - Ansigt, især mund - Øjne - Skuldre - Holdning - Bevægelser - Handlinger og gestikuleren - Tøj	
STEMME - Tone - Blidhed - Hastighed	
AFSTAND - Distance - Markering, ændring	
BERØRING¹ - Håndtryk - Hånd på skulderen - Holde hånd - Knus - Kys	
1. Berøring er kun tilladt mellem personer af samme køn	

B. Kommunikationens dyder og faldgruber

Brug denne tjekliste til at bedømme dig selv på din evne til at bruge kommunikation. Tilføj først dit eget kriterium på linjen under FALDGRUBE (#8). Bedøm derefter dig selv i DYDER og FALDGRUBER; giv dig selv 5 point for et ”ofte” og 1 point for ”aldrig” og 2,3 og 4 point for det, der ligger imellem.

DYDER points > 4 x FALDGRUBE points

God kommunikator

DYDER points > 2 x FALDGRUBE points

Acceptabel kommunikator

DYDER points = eller < 2 x FALDGRUBE points

Bør forbedre kommunikationsevner

DYDER BEDØMMELSE	FALDGRUBER BEDØMMELSE
---------------------	--------------------------

1. Øjenkontakt (kun samme køn), når man lytter

()

2. Forståelses-tjeck og omformulering ()

3. Bekræftelse med nik og gestikuleren ()

4. Grine sammen med andre ()

5. Dele følelse af sorg ()

6. Få andre involveret i samtalen ()

7. Acceptere anderledes meninger ()

8. Rose andre mennesker ()

1. Afbryde for at give sit besyv med ()

2. Gøre grin med, hvad folk siger, også når det er til grin ()

3. Sladder ()

4. Personlige kommentarer til sagen ()

5. Spørge ”hvorfør” hele tiden ()

6. Hele tiden føre samtalen alene ()

7. Kritisere andres ideer uden at blive bedt om det ()

8. _____ ()

VIGTIGE ORD	
De 6 vigtigste ord	”Jeg værdsætter dig og din indsats”
De 5 vigtigste ord	”Jeg er stolt af dig”
De 4 vigtigste ord	”Hvad er din mening?”
De 3 vigtigste ord	”Vil du venligst?”
De 2 vigtigste ord	” Mange tak. ”
Det 1 vigtigste ord	” Vi ”
Det 1 MINDST vigtigste ord	”Jeg”

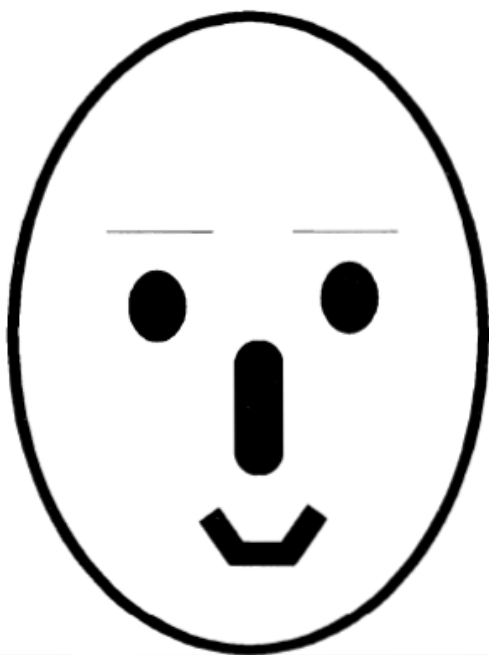
S E
M L
I

Hjælper på
kommunikationen...

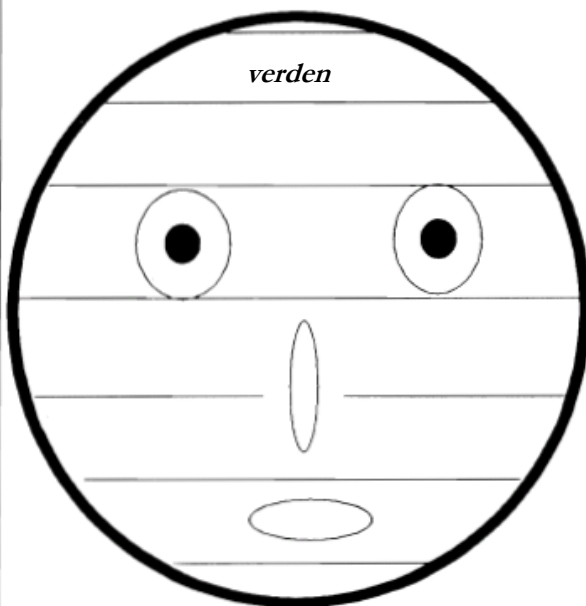
Bonus: du vil få belønning for at
smile iht. denne hadith:

«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»

Dit smil i ansigtet på din bror er en
velgørenhedshandling.
(Sunan al Tirmidhi)



Hele



tager fejl

undtagen

JEG

Eller hvad? Tænk over det!

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilke er de to elementer i Profetens kommunikation med de troende? Hvordan hjalp de kommunikationen?
2. Hvilken fremgangsmåde bør man anvende, når man er uenig med nogen?
3. På hvilken måde er de ord, man bør undgå at benytte, forskellig fra de ord, man bør benytte?
4. Hvad er de tre mest almindelige teknikker til kryds-tjekke informationer?
5. Hvad bør man antage, når man kryds-tjekker?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER PERSONALEMANAGER FOR EN NATIONAL ISLAMISK ORGANISATION. PÅ GRUND AF STOR UDSKIFTNING HAR DU FLERE UNDERORDNEDE, SOM ENDNU IKKE ER FORTROLIGE MED DIN PERSONLIGHED OG MED ORGANISATIONENS KULTUR. DIN EGEN FORESATTE ER OGSÅ NY I ORGANISATIONEN. DEN ÅRLIGE GENERALFORSAMLING NÆRMER SIG OG NÆSTEN ALLE ER UNDER PRES FOR AT YDE EN EKSTRA INDSATS. EN GRUPPE MEDLEMMER HAR MEDDELT, AT DE VIL PROTESTERE IMOD ÅRSBERETNINGEN.

1. *Find to fællesnævner og to forskelle i den måde, du vil kommunikere med de tre grupper på: de underordnede, de foresatte og medlemmerne.*
2. *Skriv en note til dine underordnede, hvori du forklarer din strategi mht. de protesterende medlemmer. Lad strategien være enkel og fokusér på, at den bliver forstået utvetydigt og gennemført.*
3. *Skriv et notat til din foresatte, hvori du rådgiver ham om, hvordan han skal kryds-tjekke informationerne fra de uenige medlemmer.*

- I. Tidens væsen
- II. Brug af tid
 - A. En dag ad gangen
 - B. Tidens betydning
- III. Tid tilovers
- IV. Hvordan tiden går
- V. Tips til at spare tid
- VI. Hvad man skal huske om tid
 - A. Tag dig tid...
 - B. Tid brugt godt
- VII. Eksempel: Hvad koster et minut?

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende og minimere større tidsrøvende vaner
- identificere og pleje tidsbesparende vaner
- udrette mere på den samme tid
- udføre et mere produktivt arbejde og føre et mere produktivt liv

I. Tidens væsen

Måske kender du talemåden: ”Hvad er den længste, men dog den korteste; den hurtigste, men dog den langsomste; vi alle den bortyder, hvorefter vi fortryder? Uden den kan intet gøres, den sluger alt, hvad der er lille, og bygger alt, hvad der er stort?”

Det er tid.

Det er det længste, fordi den måler evigheden; den er den korteste, fordi ingen af os har tid til at færdiggøre livets arbejde; den er den hurtigste for dem, der er glade, den langsomste for dem, der lider. Intet kan gøres uden den, for tiden er det eneste teater, vi lever i. Tid er det, livet er lavet af! Tiden sluger alt det, der er uværdigt til at blive husket for eftertiden, og tiden bygger og bevarer alt, som er stort og uselvsk.

II. Brug af tid

Succesfulde mennesker bruger deres tid på at gøre det, folk med fiasko ikke vil gøre. For gennemsnitsmanden er det lettere at tilpasse sig til fiaskoens trængsler end at bruge sin tid til at tilpasse sig til de ofre, der kræves for at få succes. Der er ikke meget mening med at have nogen mål i livet, hvis man ikke kan fæstne en tidsramme til nogen af dem. Først sådan kan man begynde at bevæge sig hen i mod sine mål og også ankomme.

Folk falder inden for to kategorier: den første er gruppen, som altid er uheldig og desillusioneret, og som altid har planer om at starte på noget i morgen. Og så er der den vidunderlige gruppe, der er klar til at gøre tingene med det samme. For dem eksisterer i morgen ikke.

At slå tiden ihjel er ikke bare en kriminel handling; det er mord! Hvis man virkelig vil slå tiden ihjel, hvorfor så ikke arbejde den til døde? Hver gang man siger: ”Jeg har ikke tid.”, siger man faktisk, at der er vigtigere ting at tage sig til.

A. En dag ad gangen

Hver morgen, når man vågner, er ens lommebog fyldt med 24 timer. Profeten (gfmh) fortæller os:

«مَا مِنْ فَجْرٍ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إِلَّا وَيُنَادِي مَلَكًا، يَا ابْنَ آدَمَ أَنَا يَوْمٌ جَدِيدٌ، وَعَلَى عَمَلِكَ شَهِيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنِّي فَإِنِّي لَا أَعُودُ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ».

”Ikke en eneste dag gryer uden at to engle kalder: ”Oh, søn af Adam, jeg er en ny dag, og til dine handlinger er jeg vidne, så gør det bedste ud af mig, for jeg kommer ikke tilbage før dommedag.””¹⁶

Hver dag bør fyldes med gode ting, som man kan være stolt af. Medmindre vi er parate til at begynde lige nu, så vil vi på samme tid i morgen, på samme tid i næste uge, på samme tid om ti år stadigvæk være kørt fast, uanset vores mange gode hensigter.

B. Tidens betydning

For nogen betyder tid dét øjeblik, hvor mulighederne er størst. De lægger stor vægt på god timing. Tiden, hvor mulighedernes er størst, har stor betydning for mange. Reklamefolk fortæller os, at der ikke findes noget mere magtfuldt i industrien end en ide, hvis tid er kommet. Hvis man kunne lære at

¹⁶ Profetens (gfmh) al Ma'thur

genkende det rette øjeblik, når det kommer, og handle, før det forsvinder, så ville livets problemer blive meget mere enkle.

For andre er tiden bare en målestok for sekunder, minutter, timer og år. Når de tænker på tid, ser de et ur eller en

kalender for sig; tiden har for dem kun en enkelt dimension – varighed. Dette er den mest overfladiske måde at forstå tiden på. Intet mesterværk er blevet skabt af folk, som har levet efter denne anskuelse. Tragedien bag ved sådan en anskuelse er, at den ødelægger ethvert initiativ, afskrækker kreative indfald og efterlader intet at fylde den udmålte tid med. Hvis man har en uge til at opfylde en opgave, vil det tage en uge. Hvis man har fået ti dage til at færdiggøre noget, vil det tage ti dage.

Og endeligt er der de personer, som giver livet en reel mening ved at give tiden den storartede kvalitet af dybde. For sådanne mennesker er tiden ikke længere et gidsel af uret eller lænket af kalenderen. Deres bedrifter er båret af en ånd af hengivenhed og entusiasme, og ikke af timer eller uger. De tror stærkt på det, de laver; de bliver draget hen i mod deres succesfulde mål af en stærk, åndelig kraft, der slet ikke vedkender sig tiden. De har bundet deres hjerter til den opgave, de elsker, og deres arbejde er en mission, som flammer af formål.

Denne tredje form for tidskoncept bør være en udfordring for alle. Den rette anvendelse af tid afgør gennemsnitsarbejderens fiasko eller succes i dag meget mere end hans kendskab til produktet eller hans tjenesteydelse gør. Et af de første punkter i enhver formel for succes er uden tvivl den rigtige organisering af tid. Den sværeste opgave blandt grupper er at få folk til at organisere deres tid. Dette er grunden til, at ethvert menneske bør bruge lidt tid i begyndelsen af ugen på at planlægge den kommende uges tidsplan i detaljer.

HVAD KOSTER EN JERN-BARRE?

Som ren jern-barre	25 kr
Formet til hestesko	55 kr
Lavet om til nåle	1755 kr
Forvandlet til knivsblade	11425 kr
Trukket ud til ballistiske spiraler til ure	1.250.000 kr

III. Tid tilovers

Hvad foretager du dig med dine ubrugte minutter; din såkaldte spildtid? Er du klar over, at bøger kan blive skrevet, Koranen og hadith kan blive lært helt udenad og eksamener kan bestås ved den rette brug af denne tiloversblevne tid? Tid tilovers kan være de få minutter, man venter på sin bus, sit fly, sit tog. Ville du kalde den slags tid for tid tilovers eller for kreativ tid? Femten minutter om dagen er 11 hele dage om året; en halv time om dagen er 22 hele dage om året; det er mere end en hel arbejdsmåned. Nogle forretningsfolk har det udgangspunkt, at ingen kan være succesfuld i forretningslivet uden at tilslutte sig ligningen om, at tid er penge. Vi ville aldrig lade nogen stjæle vores penge; alligevel lader vi frejdigt folk og ting røve vores tid. Vi tror på, at tid er meget mere end penge; det er vores liv.

En sælger plejede at tjene 20 USD i timen. Han ville selv male sit hus. Vennen spurgte ham: ”Hvis du skulle vælge en maler, ville du ansætte en amatør til 20 USD i timen eller en professionel til 5 USD i timen?” Svaret er indlysende, men alligevel tager mange af os værdifuld tid fra vores arbejde eller virksomhed for at udføre opgaver, der kunne være gjort bedre af andre til meget færre penge.

IV. Hvordan tiden går

Nedenstående skema viser, hvad man måske gør med sin tid i løbet af et gennemsnitligt liv:

AKTIVITET	TID
Binde sine snørebånd	8 dage
Vente på, at trafiklys skifter	1 måned
Tid brugt hos barberen	1 måned
Taste numre ind på telefonen	1 måned
Tage elevatoren (i storbyer)	3 måneder
Børste tænder	3 måneder
Vente på bussen (i byerne)	5 måneder
Tiden brugt i bad eller under bruseren	6 måneder
Læse bøger	2 år
Spise	4 år
Tjene til livet	9 år
Se TV	10 år
Sove	20 år

Så det hele stemmer – hvis man skal have tid til at gøre nogle af de ting, man gerne vil, må man tage fat og planlægge det og lægge det ind under sin travle tidsplan. Hvis man venter på det rette tidspunkt, kan man risikere at vente i al evighed.

Når man sætter en læge-aftale, et forretningsmøde eller en anden vigtig begivenhed ind i sin kalender, så er hovedreglen at man holder aftalen. Gør det samme med den tid, du afsætter for at opnå noget. Afsæt en bestemt tid hver dag og holde den, så godt, som du kan.

Hvis man fx. afsætter en time om dagen for hver eneste arbejdsdag, vinder man 260 timer om året, hvad der er det samme som 32 hele arbejdsdage. Man kan udrette rigtig meget på sådan en tid. Man kan:

- ➔ lære dele af Koranen udenad,
- ➔ lære hurtiglæsningsteknikker,
- ➔ lære nogle særlige færdigheder,
- ➔ få den flotteste have i nabolaget,
- ➔ lære et fremmedsprog
- ➔ skrive en bog,
- ➔ få et afgangsbetrag,
- ➔ tjene ekstra penge.

Men som tiden flyver – gennem alle de små hverdagssysler, hvoraf de fleste ikke bidrager til ens succes eller personlig indfrielse – bliver man nød til at planlægge den og holde sig til tidsplanen. Og det er ikke nemt. Fortrydelse over spildt tid kan blive til noget bedre i den tid, der er tilovers. Og tiloversbleven tid er tid nok – hvis bare man stopper spildet og den uvirksomme, nyttesløse fortrydelse.

V. Tips til at spare tid

Hvis man følger nedenstående forslag et par dage, vil man blive overrasket over resultaterne:

1. Planlæg din dag hver morgen ved at skrive de ting ned, der skal gøres og derefter check dem af, når de er udført.
2. Besøg aldrig en ven uden først at have ringet og informeret ham om det.
3. Hav altid en lille lommebog og en blyant i lommen, så du kan kradse planer og ideer ned i din fritid.
4. Planlæg dine pauser og forsøg at matche dem med bedetiderne.
5. Udnyt fritiden til at lære noget udenad, læse eller gøre andet konstruktivt.
6. Når du laver en aftale, så sørg for, at begge parter forstår den samme tid.
7. Tilpas din rejsetid til afstanden, og tag rimelig højde for det uforudsete, så du ankommer til rette tid.
8. Hav alle ting klar hos dig, før du starter noget, hvad enten det er at lave mad, skrive en artikel eller forberede en tale.
9. Undgå folk, som er så tankeløse og egoistiske, at de stjæler din tid.
10. Foretag ikke nogen rejse, hvis du kan opnå det samme gennem et brev eller gennem et telefonopkald.
11. Fyld din bil op med benzin, når du passerer din favorit-tankstation. Undgå en ekstratur, og frem for alt, løb aldrig tør for benzin; det vil få dig til at se dum ud!
12. Hav altid småmønter på dig til parkometre eller til telefonopkald.
13. Hvis du skal løbe ærinder eller købe ind, bør du skrive en huskeseddel og planlægge din tid på en måde, så du når det meste på den kortest mulige distance.

Der er andre tidsbesparende ting, man kan skrive ned. Gå listen igennem og prøv derefter at bruge nogle af forslagene. Man skal ikke være imod afslapning og morskab, men imod spild af tid. Rekreation betyder at kreere (skabe). En af det moderne livs største tragedier er, at vi i vores febrile levevis ofte lader kroppen overhale sjælen så meget, at de måske aldrig får en chance til at møde hinanden igen i dette liv. Hvor ville det være vidunderligt, hvis man kunne lade sin sjæl fange sin krop igen! Man bør engang imellem huske at tage fri for at bede, meditere, til overvejelser og til at lade troens batterier op igen.

VI. Hvad man skal huske om tid

A. Tag dig tid...

Tag dig tid til at tænke, for det er kilden til magt;
Tag dig tid til at lege, for det er ungdommens kilde;
Tag dig tid til at læse, for det er grundlaget for visdom;
Tag dig tid til at bede, for det er den største kraft i verden;
Tag dig tid til at elske og blive elsket, for *imaan* er intet andet end kærlighed og had;
Tag dig tid til at være venlig, for det er vejen til glæde;
Tag dig tid til at grine, for det er den bedste smørelse;
Tag dig tid til at give, for livet er for kort til at være egoistisk;
Tag dig tid til at arbejde, for det er prisen for succes;
Spild aldrig din tid;

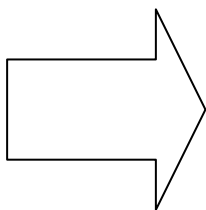
Husk, at Profeten sagde:

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ»

Den, hvis to dage er ens, er en taber.¹⁷

B. Tid brugt godt

Vi bruger en stor del af vores liv på vores venner. Hvilke former for samtaler henfalder vi til under denne tid? Husk følgende visdom:



Store hjerner diskuterer ideer;
Mellemstore hjerner diskuterer begivenheder;
Små hjerner diskuterer folk;
Meget små hjerner diskuterer sig selv.

¹⁷ Sunan al Daylami

VII. Eksempel: Hvad koster et minut?

Hovedsagen: Tidens værdi

Man taler ofte om tidens værdi, dens vigtighed og dens omkostninger. Men de færreste beregner tidens omkostninger for et møde, et seminar eller en konference. Hvis man sætter en dollar til hvert minut, ville man kunne beregne hvor mange penge man mister for hvert minut, man spilder. Dette lægger et tungt ansvar på organisationen, som skal planlægge hvert eneste minut af aktiviteterne på den mest optimale måde. Lad os tage et praktisk eksempel: "Seminar om Islamiseringen af Holdninger og Skikke indenfor Teknologi og Videnskab", der blev holdt i IIIT's hovedkvarter i Washington DC i 1987.

Situationen: Seminarets udgifter

a. Beregning af umiddelbare udgifter for 30 lærde udefra:

Flybilletter (30 x \$200/lærd)	\$ 6000
Logi (30 x \$40/værelse x 2 nætter)	2400
Mad (30 x \$8/måltid x 5 måltider)	1200
(15 lokale gæster x \$8 x 3)	360
Lokal transport (2 biler x \$60/dag x 2 dage)	240
Sekretærhjælp	1000
Telefon	400
Kontorartikler og trykning	1200
Projektør	1000
Honorarer for 6 x \$200	1200
	\$ 15 000

b. Beregning af præsentationstid

10 sessioner x 1 time og 30 minutter	
(Fredag 3+ Lørdag 5 + Søndag 2)	15 timer

c. Beregning af umiddelbare udgifter per sessionstime

= (\$ 15 000/ 15 timer)	\$ 1000
-------------------------	---------

d. Beregning af udgifter per minut

= (\$ 1000/ 60 minutter)	\$ 17/min
--------------------------	-----------

Dette er kun de umiddelbare udgifter, som ikke medtager de lærdes og arrangørernes løn for de 48, de er på konferencen og for rejseudgifter. Hvis man inkluderer deres løn for 45 personer x \$ 100/dag x 2 dage = \$ 9000; udgiften per sessionstime bliver

$$= (\$ 15\,000 + \$ 9\,000) / 15 \text{ timer}$$

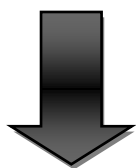
$$\text{Udgift per minut} = (\$ 1\,600 / 60 \text{ min})$$

$$\$ 1\,600$$

$$\$ 27$$

Lektionen: Udgifteffektivitet under møder

Hvis man lærer at beregne udgifterne per minut for alle sine aktiviteter, så vil man opdage omfanget af det tragiske spild af ummahens ressourcer, som man misbruger på seminarer, møder og konferencer. Det er en alvorlig sag at samle folk. Faktisk har man ansvaret overfor Allah at bruge tiden fornuftigt.



PRØV ALTID YDERLIGERE!

Man kan altid forøge sit resultat 10-15 % ved at yde lidt mere indsats. Hvis man har planlagt at læse et antal sider, at arbejde indtil en bestemt tid, at rydde et bestemt område op eller at foretage bestemte opkald; man kan altid skubbe sig selv til at yde lidt mere. Denne vane forøger produktionen og hjælper med at opnå mere. Siden der altid findes flere pligter end der er tid, kan denne vane gøre os mere produktive og nyttige.

HANDLINGS PUNKTER!



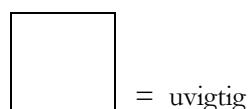
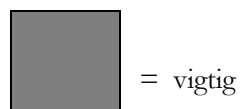
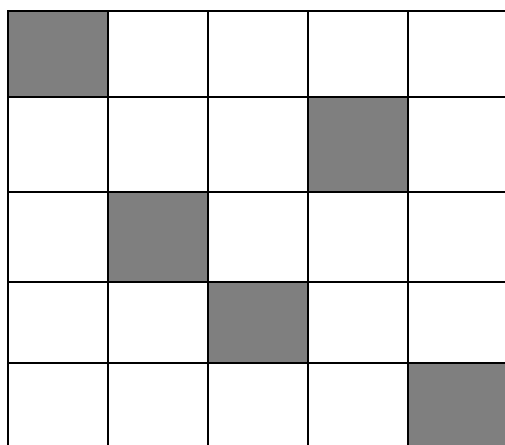
UDSKYD IKKE DAGENS ARBEJDE TIL I MORGEN

Når man udsætter noget, vokser arbejdsbunken. Man ved ikke, hvad morgendagen bringer. Det er en stor lettelse at begynde sin dag uden ufuldendt arbejde fra i går. Det er en god skik at gøre noget på stedet, hvis det tager fem minutter eller mindre. Tager noget mere end fem minutter, så sæt det på en liste efter prioritering. Denne gyldne regel kan gøre dig til et godt præstationsmenneske. Forestil dig, at du kan udføre 12 opgaver i timen. Helt alene kan du have gennemslagskraft som en hel organisation. Hvis bare der er 10 mennesker som dig i din organisation, vil gennemslagskraften være astronomisk. Og oveni vil Allah velsigne din indsats for Hans skyld grænseløst!

To tidstæmmere!

Pareto-princippet (også kendt som 80/20-reglen)

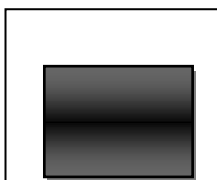
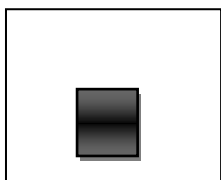
TEORI: De vigtige ting i en gruppe udgør en relativ lille del af alle ting i gruppen.



ANVENDELSE: Lav en liste over alle de ting, du skal udføre. Find 20 % af de ting, der har størst sandsynlighed for at give 80 % af det ønskede resultat. Tag dig af disse ting først.

Parkinsons lov

TEORI: Arbejde udvider sig for at fylde den tid, der afsat til at udføre det.



ANVENDELSE: Sæt en deadline for hver opgave og hold den.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvorfor er tiden i dag mere værdifuld end tiden i morgen?
2. Hvordan adskiller folk med succes sig med brugen af tid fra folk, der har fiasko?
3. Hvordan beregner man tidens pengemæssige værdi? Giv et eksempel.
4. Hvorfor er skemalægning vigtig for god time management?
5. Hvad er de tre almindeligste og største typer af tidsspilde?
6. Hvordan beskytter man tiden imod dem?

FORSTÅELESØVELSE

SOM LEDER FOR FULDTIDSSTABEN FOR EN MEGET LILLE ISLAMISK ORGANISATION HAR DU KNAK NOK TID TIL AT GØRE DE TING, DU SKAL. FOLK RINGER HELE TIDEN TIL DIG. DU FÅR HELE TIDEN BESØG PÅ KONTORET. DIN ASSISTENT STILLER HELE TIDEN SPØRGSMÅL. POSTEN ANKOMMER I STORE MÆNGDER. NU VIL BESTYRELSEN HAVE DIG TIL AT STARTE ET NYHEDSBREV.

1. *Lav en liste over dit tidsforbrug i kvantitativ såvel som i kvalitativ rækkefølge.*
2. *Skitser en plan, der sparer dig nok tid til at producere nyhedsbrevet.*
3. *Skriv en note til din assistent, der fortæller ham, hvordan han kan spare din tid.*

Kapitel

17

Kunsten at lytte

-
- I. Hvad betyder ”at lytte”?
 - II. At lære at lytte
 - III. Bekræftelse af budskabet
 - IV. Kroppens holdning når der lyttes
-

LÆREMÅL

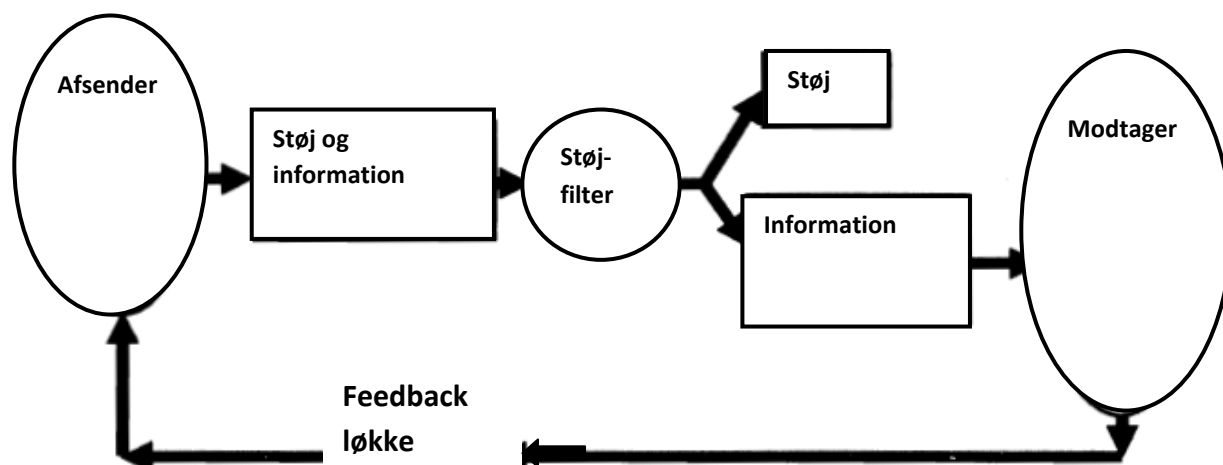
Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementerne i god lytning
- tale med andre, mens du husker deres behov for at blive lyttet til
- lytte til andre med bedre resultater
- hjælpe andre med at tale, så de bliver forstået bedre

I. Hvad betyder ”at lytte”?

Man lytter, når et budskab, der indeholder informationer, bliver overført fra en kilde til en modtager i et miljø, der fortrænger støj og som opmuntrer til feedback.

Budskabet består i hvad der nu bliver formidlet, og **information** består af det, som reducerer usikkerheden i budskabet. Man kan spørge: ”Hvor meget information indeholder dette budskab?” Kilden er **afsenderen** af budskabet, og **modtageren** er den, der modtager det. **Miljøet** er antallet af betingelser eller omstændigheder, hvorunder der bliver lyttet. Støj er alt det, der forhindrer strømmen af informationen mellem afsender og modtager. Feedback er modtagerens reaktion på afsenderens budskab, sådan som det er blevet fortolket. Alle elementerne i processen er illustreret nedenfor:



At lytte er tovejs-kommunikation. En taler bør følge grundlæggende regler for forståelse for at hjælpe lytteren med at forstå. Lyttere bør også følge nogle grundlæggende retningslinjer for at fatte talerens budskab. Man bør huske på, at der for hver taler sagtens kan være mange lyttere. Den information, der bliver modtaget af hver enkelt lytter, kan være den samme eller ikke den samme – medmindre alle holder sig til principperne for god kommunikation.

Som talere bør vi tænke over, hvordan vi disponerer ordene og tænke over, hvad vi vil sige, så vi kan hjælpe lytterne til at forstå. Man bør udvælge det rette publikum og den rette tid og det rette format (travl tid eller afslappet tid), et formelt møde eller et uformelt besøg. Selv stedet – arbejdsområde, konferencerum, det sociale rum – kan hjælpe eller hindre kommunikationen. Til sidst må man afgøre, om der er brug for en skriftligt eller mundtlig opfølgning.

Som lyttere bør man på den anden side:

- a. være fordomsfri omkring det, taleren siger
- b. ikke lade vores koncentration blive distraheret af vores egen reaktion på det, der bliver sagt
- c. overveje talerens kropssprog
- d. fokusere på den information, der bliver givet
- e. være fysisk parat til at lytte.

Hvis man ikke kan forstå budskabet, må man bede taleren om at gentage, præcisere eller forklare emnet. En bedre tid eller et nyt sted kan også hjælpe.

II. At lære at lytte

Ikke alle er født med den samme evne til at lytte, men alle kan arbejde med at lære hvordan man lytter, hvis man gør en bevidst indsats for at lytte godt. For at blive succesfulde lyttere, må man:

- a. lytte intensivt
- b. ikke lade sine tanker vandre
- c. koncentrere sig på, hvad der bliver sagt
- d. modsætte sig forstyrrelser
- e. være fordomsfri
- f. sidde forrest og tage noter

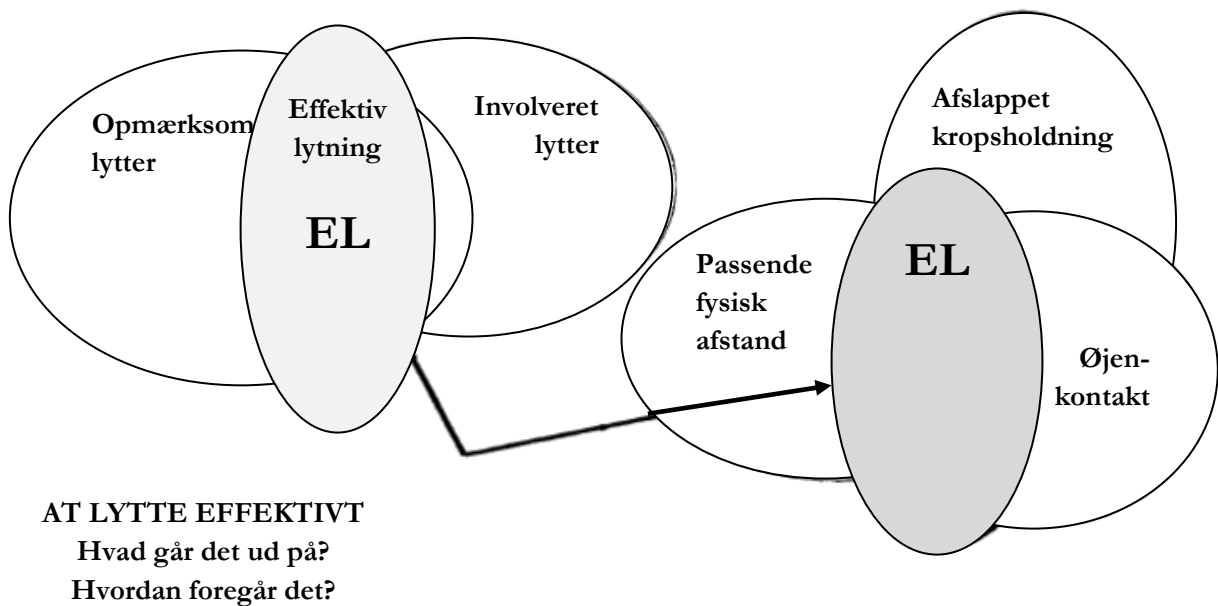
Man bør undertrykke sit eget ego og ikke hele tiden tænke på, hvad man selv vil sige så snart taleren er færdig. Man bør lytte efter ideer og bedømme budskabet på sit fortjente indhold, og ikke på sin formidling. Man bør have så meget tålmodighed, at man venter på, at taleren bliver færdig og ikke forsøge at afbryde. Man bør vise interesse og omsorg for det, taleren siger. Man bør bevidst øve sig på alle disse aspekter.

III. Bekræftelse af budskabet

Det er det gavnlige at reagere på taleren og give ham feedback på, hvad man har forstået som lytter. Man kan stille spørgsmål for at få flere oplysninger fra taleren eller hjælpe ham med at tackle en svær pointe. Man kan også gentage, hvad der bliver sagt, for at bekræfte, om det var dét, han mente. Man kan bruge kropssprog og følelser til at formidle, hvor nemt eller hvor svært man har ved at forstå ham.

Man kan også stille åbne spørgsmål (hvornår, hvad, hvem, hvor osv.) for at få flere oplysninger. Man kan stille andre uddybende spørgsmål for at få flere detaljer eller for at hjælpe taleren med at klare en svær pointe.

IV. Kroppens holdning når der lyttes



At lytte afhænger af....

- Individuelle faktorer
OG
- Kulturelle faktorer

GENNEM

- Øjenkontakt
- Kropssprog

Når øjenkontak er...

- **Tilstede**
 - ➔ Taleren sender et stærkere og mere effektivt budskab
 - ➔ Lytteren kan høre mere præcist
- **Fraværende**
 - ➔ Taleren undgår at vise følelser
 - ➔ Taler og lyttere følger de islamiske retningslinjer for mand/kvinde forhold.

Handlingspunkter

FIK DU POINTEN?

Der var engang en mand, der hed John Æsel. Hans kone bad ham igennem mange år om at ændre sit navn. En dag bekendtgjorde han, at han ville skifte navn. Konen var ellevild og festede hele natten. Om morgenen spurgte hun glad manden: "Hvad er dit nye navn, så?", og han svarede: "David Æsel."

Du vil blive overrasket over, hvor mange af os ikke forstår pointen af vores arbejde. Vi bruger meget tid på at forklare vores kammerater det, så vi undgår misforståelser! En dag kom en bror til mig og sagde: "Du siger, at organisationens penge må beskyttes, fordi det er *amwal al Muslimin* (muslimernes ejendom). Jeg er muslim, så giv mig pengene!" Han fik i hvert fald ikke pointen!

DE NØDVENDIGE JUSTERINGER

En studerende i vores nabolag fortæller mig: "Jeg ved ikke, hvorfor mange folk tror jeg har meget høje karakterer. Jeg er kun en middelmådig student." Grunden er, at hans forældre fortæller alle, at deres søn er en mønsterstudent! Lyver de? Nej, men det viser sig, at de opfatter deres søn som en mønsterstudent.

Når man lytter til folk, må man anvende en justeringsfaktor. Det kan være mere end 1.0 eller mindre end 1.0. Når man hører folk for første gang fortælle: mit barn er meget klogt, mit hus er meget rent, han er meget rig, mødedeltagelsen var meget lille, projektet er meget stort, lufthavnen var meget tæt på osv., så må man huske på, at disse udsagn faktisk kan være stik modsat af, hvad du opfatter dem som. Pas på med at danne dig en mening, før du har anvendt justeringsfaktoren på personen. Enhver har sin egen faktor i forhold til din. Det er resultatet af forskellige kulturel baggrund, smag, viden, erfaring, familiehistorie, modenhed osv. Vær ekstra påpasselig, når du skal tage beslutninger eller handle.

Efterprøv, kryds-tjek og bekræft!

**Hvis noget *kan*
blive misforstået, *vil*
det sikkert blive
misforstået!**

**En lytte
øvelse**

Nedenfor vises en af de mange øvelser, der kan bruges til at forbedre lytteevnerne:

MAN SKAL BRUGE:

- Et bånd eller en film, båndoptager eller projektor, et værelse til fremvisning

METODE:

- Opdel gruppen i flere roller, fx. nogle som er enige med hovedtemaet, nogle som er uenige, nogle der skal handle, eller nogle der skal forklare det til andre; rollespillet vil hjælpe deltagerne lytte med et formål.
- Bed hver deltager om at lytte i henhold til sin rolle.
- Afspil båndet eller filmen.
- Bed til slut hver deltager om at fortælle, hvad han har hørt/set.
- Diskutér afvigelserne, hvis der er nogen, fra hvad der blev sagt og hvad der blev hørt/set; afspil dårligt formidlede dele af båndet eller videoen igen.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilken rolle spiller feedback i kommunikationen?
2. Hvorfor er ”reglerne for forståelse” desto mere vigtig, når en taler henvender sig til flere lyttere end blot til en?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER BLEVET INVITERET TIL ET VIGTIGT MØDE MED FORMANDEN OG BESTYRELSEN. DE VIL HVERVE DIN STØTTE TIL AT PROMOVERE DE NYE MÅLSÆTNINGER FOR JERES ISLAMISKE ORGANISATION OG TIL AT MOBILISERE DEN MUSLIMSKE OFFENTLIGHED TIL FORDEL FOR DISSE MÅLSÆTNINGER. DE, OG DU, BLIVER NØDT TIL AT KOMMUNIKERE GODT PÅ GRUND AF MÅLSÆTNINGERNES FØLSOMHED.

1. *Beskriv kendetegnene for det lytte-miljø, som vil være mest hensigtsmæssig i denne sag.*
2. *Lav en oversigt over mulige faldgruber på dette møde og skitsér en plan til at komme udenom dem.*
3. *Notér tre spørgsmål, du kunne stille talerne for at søge en afklaring om nødvendig*

At oprette et udvalg

-
- I. Hvad er et udvalg?
 - A. Fordele og ulemper
 - B. Typer af udvalg
 - II. Dannelse af udvalg
 - A. Arbejdsopgaver
 - B. Medlemskab
 - C. Formandskab
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Vide hvornår man danner et udvalg og hvornår ikke'
- Skrive vedtægter eller lave en arbejdsbeskrivelse for et udvalg
- Udvælge passende medlemmer til et udvalg
- Danne udvalg

I. Hvad er et udvalg?

Et udvalg kan defineres som en gruppe af mennesker, der udfører en særlig opgave for organisationen. Udvalg er uundværlige. Man kan finde dem overalt, også når de ikke er officielt udnævnte, fordi der er mere brug for kollektiv bedømmelse og rådgivning end for individuelle og egensindige beslutninger.

Tag nu for eksempel 'Umar (raa); efter at han havde indsamlet alle vers fra Koranen fra alle dele af riget, udnævnte han et udvalg til at føre tilsyn med kopieringen af hele Koranen til ét bind. Sa'ad ibn al 'As dikterede, og Zayd ibn Thabit skrev. Idet han forventede forskelle med hensyn til udtalelse af visse ord, fastsatte 'Umar (raa) retningslinjerne om, at Mudar-stammens dialekt skulle lægges til grund i sådanne sager.

I al almindelighed kan man bruge udvalg til:

- a. sprede oplysninger og give råd
- b. skabe ideer og løse problemer
- c. fremme samarbejde, kommunikation og koordinering, samt
- d. foreslå handlinger og træffe beslutninger

A. Fordele og ulemper

De vigtigste fordele ved et udvalg er:

- a) Udvalg muliggør integrerede fællesbeslutninger. Folk med forskellige specialiteter, fra forskellige geografiske områder og ledelsesniveauer kan tappes for løsningsforslag til et problem.
- b) Udvalg hjælper med at bygge broer over grænseflader gennem samarbejde mellem flere forskellige organisatoriske enheder.
- c) Udvalg medfører bedre teamwork gennem formelt og uformelt samarbejde.

Der er også nogle **ulemper** ved udvalg:

- a) De økonomiske omkostninger i form af rejseudgifter og ophold bør udelukke brugen af udvalg til trivialiteter og rutine-sager.
- b) Udvalg kan medføre for mange kompromiser og i ubeslutsomhed.
- c) Et nyt medlem eller en minoritet kan dominere processen.
- d) Det kan være svært at holde en gruppe ansvarlig for sine handlinger.

Har du hørt om dette udvalg?

- *Et udvalg – uvillige folk udnævnt af uegnede folk til at varetage det umulige!*
- *Udvalg passer på minutterne og spilder timerne!*
- *En kamel er en hest udviklet af et udvalg!*

B. Typer af udvalg

Udvalg har forskelligt udseende, baseret på deres funktion, referencebaggrund og nogle gange størrelsen. Nogle udvalg er permanente; andre har en relativ kort levetid.

Udvalg bliver dannet til et særligt formål og bliver opløst igen, når deres mission er fuldført. De fleste organisationer opererer med to typer af udvalg:

- a) Stående udvalg, af generel og permanent natur, som træffer fælles frem for individuelle beslutninger i sager som planlægning, medlemskab, finanser osv.

- b) Ad hoc-udvalg, som eksisterer for at tage sig af et specifikt ansvar, både af natur og af varighed, og til almindeligvis ukontroversielle, enkeltstående opgaver som fx at overvåge en situation eller at arrangere en begivenhed.

II. Dannelse af udvalg

A. Arbejdsopgaver

Nogle udvalg bliver dannet efter forordninger beskrevet i organisationens vedtægter og statutter. Udvalgets arbejdsopgaver er beskrevet deri. Andre udvalg bliver udnævnt af organisationens bestyrelse. Disse bør få udstukket en referenceramme, der tydeligt forklarer, hvad udvalget skal gøre. Sådan et dokument bør også indeholde udvalgets indberetninger og forhold til andre enheder indenfor organisationen. Intet udvalg bør dannes uden at der også medfølger en klar forståelse af dets formål.

B. Medlemskab

Spørgsmålet om hvem der skal indgå i udvalget er tæt forbundet med udvalgets formål. Et udvalg, der fortrinsvis beskæftiger sig med informativ, rådgivende eller problemløsende funktioner bør indeholde personer med den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder. Man behøver ikke nødvendigvis tage hensyn til faglig ved udvælgelsen af medlemmer til et udvalg, som først og fremmest beskæftiger sig med at forbedre samarbejde og koordination. Et koordinationsudvalg bør for eksempel indeholde personale fra de relevante organisationsenheder. Udvalgsmedlemmer bør udnævnes med en klar ide om de mål, udvalget skal opfylde, og de bør også kende de færdigheder, som hvert enkelt medlem bidrager med for at opnå disse mål.

De enkelte medlemmers evne til aktivt gruppesamarbejde bør også være et kriterium for at komme på udvalgslisten.

Et udvalgs størrelse varierer med ansvaret. Man har brug for større udvalg til områder som fx medlemsrekruttering, mens mindre udvalg er at foretrække for deres evne til at opnå enighed og fuldbyrde opgaverne.

Som en tommelfingerregel bør et stående udvalg have mindst fem medlemmer og højst ni, selv om der naturligvis findes berettigede undtagelser. Grunden til at 5 er det bedste mindste antal er, at antallet indeholder en arbejdende majoritet af tre personer – og tre personer repræsenterer den smalleste mulighed for en kollektiv beslutning i en situation, der kræver en sådan. Antallet ni er en mindre ubøjelig grænse, men fordi de fleste stående udvalg mødes med jævn hyppighed, vil et større medlemsantal besværliggøre mødefaciliteter og tidsplanlægning. Dette passer, med mindre udvalgets arbejde er af så stor vigtighed, at ingen af medlemmerne sandsynligvis vil have andre forpligtelser, der kan komme på tværs af udvalgsarbejdet. Medlemskabet af et stående udvalg bør være så bredt repræsenteret som dets størrelse tillader med hensyn til organisatorisk anciennitet, personlige egenskaber og efter tilhørsforhold til de forskellige fakulteter.

Mange ad hoc-udvalg har tre medlemmer; nogle har to, mens fem synes at være det praktiske maksimum. Det er vigtigt, at medlemmerne i et ad hoc-udvalg er forenelige med hinanden og

kompetente med hensyn til arbejdsbeskrivelsen. De behøver ikke at repræsentere organisationen på nogen anden måde, og for det meste er det ligegyldigt, hvem af dem leder formandskabet.

C. Formandskab

Nøglen til et effektivt udvalg er en effektiv formand, for han er det medlem, der slår tonen og farten an, og som lægger strategien for resten af udvalget. Selv om et udvalg har egnede medlemmer og klare formål, så er formandens evne til at lede udvalgets arbejde altafgørende for dets succes. For at være effektiv bør formanden selv tage ansvaret og opmuntre andre til at bidrage. Han må have gennemgående kendskab til organisationens målsætninger og til den del, hans udvalg spiller for at opnå disse mål.

Især når det drejer sig om et stående udvalg bør formanden kunne fremme medlemmernes samarbejdsvilje og fordele arbejdet blandt dem fra tid til anden. Han eller hun bør ikke have nogen ekstrem mening med hensyn til det stående udvalgs ansvarsområde, ej heller må han eller hun være ny i organisationen uden kendskab til dens kultur og uformelle normer. Den effektive udvalgsformand fastholder harmonien blandt udvalgsmedlemmerne og bestyrelsen og er tydelig i sin kommunikation med dem begge.

HVIS JOB ER DET?

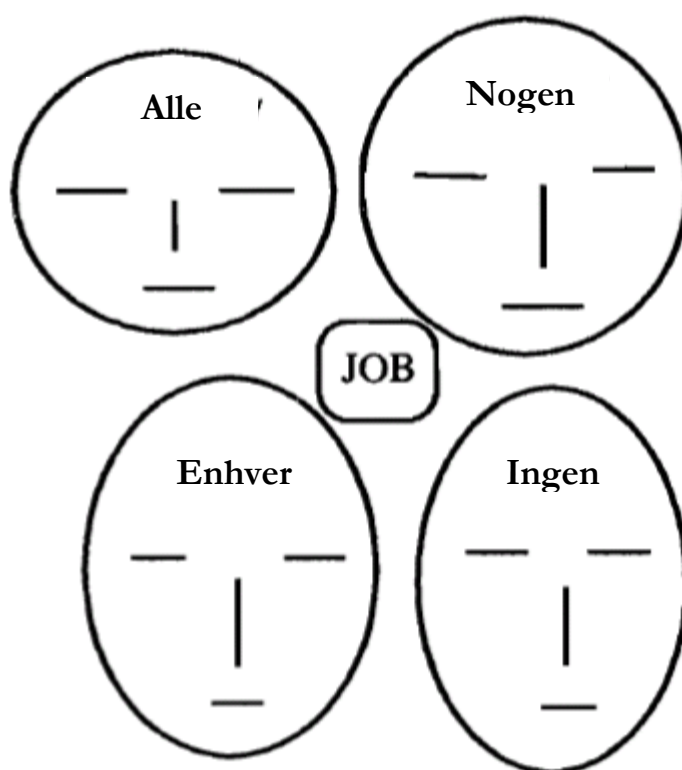
Her er historien om fire mennesker: ALLE, NOGEN, ENHVER og INGEN.

Der var et vigtigt job, der skulle udføres.

ALLE blev bedt om at gøre det, og ALLE var sikker på, at NOGEN ville gøre det. ENHVER kunne have gjort det, men INGEN gjorde det. NOGEN blev sur, da det jo var ALLEs job.

ALLE mente, at ENHVER kunne gøre det, men INGEN indså, at ENHVER ikke ville gøre det. Til slut beskyldte ALLE NOGEN for, at INGEN havde gjort, hvad ENHVER kunne gøre.

HVIS ARBEJDE VAR DET?



SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvornår bør man IKKE danne et udvalg, selv om man har brug for en gruppebeslutning?
2. Hvordan adskiller et ad hoc-udvalg sig fra et stående udvalg?
3. Hvorfor kan et udvalg på fem medlemmer være mere effektivt end et udvalg på tre eller syv medlemmer?
4. I hvilken type udvalg er formandens rolle mere afgørende – i et ad hoc-udvalg eller i et stående udvalg? Hvorfor?

FORSTÅELESØVELSE

DET ER TID TIL AT VÆLGE EN NY
BESTYRELSE I JERES ORGANISATION.
VEDTÆGTERNE KREVER
OPRETTELSEN AF ET
UDVÆLGELSESDVALG, MEN DU VIL
OGSÅ GERNE OPRETTE ET ANDET
UDVALG FOR AT TILSKYNDE
MEDLEMMERNE TIL AT TAGE AKTIV
DEL I VALGPROCESSEN.

1. Udfærdig en arbejdsbeskrivelse for begge udvalg; anfør type, medlemsstørrelse, opgavebeskrivelse, formandskab og periode.
2. Skitsér en plan for samarbejde mellem de to udvalg.

At lede et udvalg

- I. Formandens pligter
 - A. Planlægning af udvalgsarbejdet
 - B. Ledelse af udvalgsmøder
 - C. Vedligeholdelse af optegnelser og oplysninger
 - D. Ansporing af medlemmerne
 - E. Evaluering og rapportering af udvalgets arbejdsresultater
 - II. Begrænsninger
 - III. Tjekliste for udvalgsformandens indsats
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementer i udvalgsformandens rolle
- Føre dit udvalg til handling og produktivitet
- Hjælpe dit udvalg til at opnå sine mål

En udvalgsformands opgave er at udøve lederskab. Nøglen til et succesfuldt udvalgsformandskab er formandens evne til at lede, motivere, delegere og kommunikere med medlemmerne. Et udvalg, som organisatorisk enhed, består af mere end blot møder, selv om møderne er den mest almindelige og synlige form for aktivitet. Et udvalgt fungerer gennem mange andre formelle og uformelle former for samarbejde, som fx at skrive rapporter, foretage observationer, evaluere igangværende aktiviteter, overse indsatsen, udføre repræsentative funktioner osv. For alt er udvalget en gruppe, hvis fortsatte eksistens som gruppe bør opretholdes også i tider med vanskeligheder og uoverensstemmelser. En formand må lede sit udvalg gennem mere end bare møder.

I. Formandens pligter

Udvalgsformænd bør tage deres arbejde seriøst, fordi deres position er et tegn på tillid fra organisationens og dens ledelses side. De bør ikke udføre hele udvalgets arbejde alene. Det ville være

selvdestruktivt, idet udvalgets formål er at drage nytte af medlemmernes ressourcer. En god formand bør kunne lede og samtidigt være god til at lytte.

Formandens pligter rubriceres således:

1. Planlægge udvalgets arbejde,
2. Lede udvalgets møder,
3. Vedligeholde udvalgets optegnelser og oplysninger (medmindre dette job er blevet uddelegeret til en udvalgssekretær),
4. Få udvalgsmedlemmerne til at handle, og
5. Evaluere udvalgets arbejdsresultater.

A. Planlægning af udvalgsarbejdet

Formandens hovedansvar er at forstå udvalgets opgave til fulde. Med dette udgangspunkt bør han planlægge en foreløbig handlingsplan, som kan indeholde:

1. En indledende mødetidsplan,
2. Uddeling af opgaver til enkeltmedlemmerne,
3. Baggrundsresearch-arbejde til personalet,
4. Koordination med andre udvalg,
5. Godkendelse af et budget, eller
6. Andre handlinger udført af styrelsesorganer,
7. Tidslinje og milepæle for forventede resultater, og
8. Andre logistiske og PR-relaterede sager.

På en måde er et udvalg en mini-organisation indeni en større. Formanden bør bruge alle sine lederevner og managementfærdigheder til at føre udvalget hen i mod sit pålagte mål.

B. Ledelse af udvalgmøder

Et godt udvalgmøde er resultatet af en handlingsorienteret plan. Et godt udvalgmøde er baseret på en fornuftig dagsorden, med alle de nødvendige betingelser for at træffe en beslutning til stede. Dagsorden og baggrundsmateriale bør blive sendt til medlemmerne før mødedagen. Det er bedst at aftale et helt års mødetidspunkter på det allerførste udvalgmøde. Alle medlemmerne kan måske ikke komme til alle møderne, men hvis et medlem bliver væk fra flere møder, bør formanden handle derefter i henhold til sin autoritet og sine begrænsninger. (Diskussionen om det at lede møder er beskrevet i et andet kapitel af *Håndbogen*.)

C. Vedligeholdelse af optegnelser og oplysninger

Optegnelser af tidligere handlinger, referater fra tidligere møder, rapporter fra beslægtede udvalg, udvalgets arbejdsbeskrivelse og lignende dokumenter er nødvendige for at tage oplyste beslutninger. Derudover skal udvalget måske oprette databaser for at gemme og bestyre oplysninger om

medlemmerne og offentligheden, der bliver berørt af udvalgets arbejde. Almindeligvis delegerer formanden dette arbejde ud til et udvalgsmedlem, der agerer sekretær. Men hovedansvaret for at anspore medlemmerne til at frembringe alle tilgængelige oplysninger til gavn for udvalgets målsætninger ligger hos formanden.

D. Ansporing af medlemmerne

Udvalgsmedlemmer agerer som gruppe, når de mødes for at tage beslutninger vedrørende planer og aktiviteter. Til andre tider må medlemmerne tage ansvaret for særlige aktiviteter på sig enkeltvis. Uanset må formanden hjælpe medlemmerne til at skaffe ressourcer og generelt være dem behjælpelig med at fuldføre deres forpligtelser. Dette forudsætter færdigheder indenfor ledelse, motivation, uddelegering og kommunikation med medlemmerne. Formanden er også nødt til at have færdigheder til at genkende indsatsmangler og tage korrigerende fat. Formanden bør sætte et eksempel i at udføre sine arbejdsopgaver med hurtighed og alvor.

E. Evaluering og rapportering af udvalgets arbejdsresultater

Udvalg skal frembringe succes, hvad enten det er en succesfuld afholdelse af en begivenhed, komme med en løsning på et problem eller kortlægge en handlingskurs. Under alle omstændigheder er det formandens job at sørge for, at resultaterne bliver evalueret for kvalitetsformål såvel som for feedback. Der bør afsættes tid og penge til evaluering som del af den planlægningsproces, der er blevet diskuteret ovenfor. Også formandens og medlemmernes egen indsats bør blive evalueret for at hjælpe med at forbedre den fremtidige indsats.

I de fleste tilfælde bør udvalgets arbejde blive rapporteret til dem, der har udnævnt udvalget, eller til organisationens bestyrelsesorgan. Formanden leder arbejdet med at udfærdige sådan en rapport og sikrer sig, at den virkelig afspejler alle medlemmers synspunkter og præstationer. Rapporten bør tjene sit formål på tydelig vis, hvorvidt udvalgets målsætninger er blevet opfyldt, og rapporten bør komme med anbefalinger til fremtidige handlinger, hvis de ikke er blevet det. At præsentere udvalgets arbejdsrapport er en af formandens vigtigste opgaver.

II. Begrænsninger

En udvalgsformand må have fuldstændig styr på sin autoritative bemyndigelse, rækkevidde og på sine begrænsninger i forbindelse med udvalgsarbejdet. Almindeligvis bør en formand ikke:

- a. udnævne nye medlemmer uden nødvendig tilladelse,
- b. fjerne noget medlem uden forudgående rådslagning med bestyrelsen,
- c. involvere organisationen i betydelige, langsigtede forpligtelser, hvad enten de er finansielle eller andet,
- d. ændre organisationens politik, procedurer eller vedtægter.

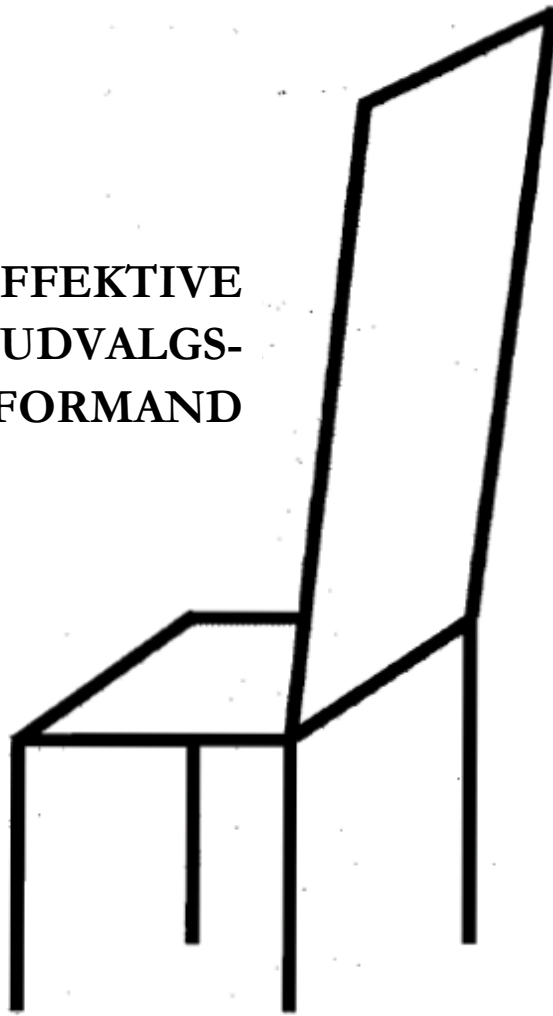
III. Tjekliste for udvalgsformandens indsats

Udvalgsformænd kan bruge denne tjekliste for at vurdere deres indsats. Spørg dig selv:

KAN DU	JA	NEJ
1. Kommunikere effektivt med udvalgsmedlemmer?	()	()
2. Lytte til deres holdninger uden fordomme?	()	()
3. Beordre dem til opmærksomhed og inspirere dem?	()	()
4. Kontrollere udvalget uden at dominere det?	()	()
5. Beherske og anvende parlamentariske procedurer?	()	()
6. Tage initiativ i udvalgssager?	()	()
7. Forstå interpersonelle forhold?	()	()
8. Udvalgets sagsområde til bunds?	()	()
9. Tænke og handle i henhold til udvalgets målsætninger?	()	()
10. Skabe den rette atmosfære for handling og arbejde?	()	()
11. Forstå støttepersonalets rolle fuldt ud?	()	()

Giv dig 1 point for hvert JA og 0 point for hvert NEJ. En score på 10-11 points er udmærket, 8-9 points er god, 7-8 points er acceptabel. En score på 6 eller mindre er ikke acceptabel for en udvalgsformand. Fokusér på områder med mangler og gentag tjekliste-testen efter tre måneder for at overvåge dine fremskridt.

DEN EFFEKTIVE UDVALGS- FORMAND



- **F**INDER råd før han handler
- **O**VERVEJER, før han beslutter sig
- **R**YKKER, når tiden er moden
- **M**ODTAGER feedback med glæde
- **A**NSPORER diskussion uden at dominere
- **N**EDTONER sin kritik
- **D**ELAGTIGGØR medlemmerne i det, han gør i deres navn

- og accepterer nye ideer uden fordomme.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan adskiller det at lede et udvalg sig fra at lede et møde?
2. Hvilke hovedovervejelser bør en formand gøre sig, når han skal rapportere udvalgets arbejde?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER DEN NYE FORMAND FOR JERES ISLAMISKE ORGANISATIONS PLANLÆGNINGSUDVALG. UDVALGET, SOM BESTÅR AF 7 ERFARNE MEDLEMMER, DISKUTERER LANGSIGTEDE PLANER, VEJLEDER DEN ÅRLIGE HANDLINGSPLAN, EVALUERER INDSATS OG RÅDGIVER I ALMINDELIGHED OM STØRRE OMRÅDER AF ORGANISATIONENS POLITIK. UDVALGET HAR BESLUTTET SIG TIL GIVE SIN ARBEJDSFORM ET GRUNDIGT EFTERSYN OG BLIVE MERE SYNLIG I FORHOLD TIL SINE MEDLEMMER. UDVALGET VIL OGSÅ UNDERSØGE DEN NUVÆRENDE INDSATS OG FASTLÆGGE EN STRATEGI FOR ORGANISATIONENS VÆKST.

1. *Skriv et kort brev til udvalgsmedlemmerne, hvori du skitserer dine planer for at opnå udvalgets målsætninger.*
2. *Skriv en kort respons, som et af de erfarne medlemmer kunne give dig.*
3. *Lav en liste over de vigtigste dokumenter, referencer og optegnelser, du vil bruge i denne sag.*
4. *Lav et skema til at overvåge udvalgets fremskridt for det næste års tid.*

At holde et møde

- I. Mødets formål
 - II. Din rolle i planlægningen
 - A. Ledelse og management
 - B. Finansiell kontrol
 - III. Væsentlige forudsætninger for et effektivt møde
 - I. Formål
 - II. Mødeomgivelser
 - III. Tid
 - IV. Formand
 - V. Deltagelse
 - VI. Arbejdsopgaver
 - VII. Beslutninger
 - VIII. Sammenhold
 - IX. Det uventede
 - IV. At udarbejde en dagsorden
 - V. Forskellige tips
 - VI. Tjekliste til mødearrangementer
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende forskellige elementer, der indgår i et succesfuldt møde
- forberede en plan for et formålstjenligt møde
- arrangere et effektivt møde
- opnå mere end gennemsnitlig succes, når du laver mødearrangementer

I. Mødets formål

Gruppemøder spiller efterhånden en stor rolle i organisationens arbejdsindsats. Møder giver medlemmerne en følelse af at høre til og være vigtige, giver dem en mulighed for at deltage og leverer organisationen et middel til fordeling af informationer. Udover fordelene ved møder er der også nogle ulemper. Ofte er det kun et fåtal af deltagere, som yder et reelt bidrag, mange kommer uden at være grundigt forberedt og ofte løber diskussionerne af sporet. Møder tager vigtig tid, og møder giver stor mulighed for den glatte taler, der kan overbevise andre, men som ikke nødvendigvis kommer med de bedste ideer eller kommentarer.

Folk går til møder for at tilfredsstille deres egne interesser. De tror måske på sagen og får tilfredsstillelse af at arbejde for den, eller de ser måske organisationen som noget, der kan give dem særlig mening.

Et eksempel på sådan en særlig mening kan være folk, som søger kammeratskab og en følelse af at høre til. Ved at forstå baggrunden for, hvorfor folk deltager i møderne, kan hjælpe os til at planlægge bedre møder og hjælpe os med at overdrage de rette opgaver til potentielle produktive deltagere. Nogle deltagere trækker sig måske, hvis deres opgave ikke passer deres behov eller opgaven går udover deres evner.

Møder kan have alle slags størrelser: små, mellemstore, store. I hvert tilfælde er de fire grundlæggende formål med at holde møder;

1. at træffe afgørelser,
2. at fordele informationer,
3. at udvikle forhold mellem mennesker, og
4. at tilvejebringe motivation.

Størrelsen og formålet af et møde hænger ofte sammen. For eksempel er det sværere at tage en beslutning, jo større mødet er. Den fysiske tilstedeværelse af et stort antal mennesker er ikke altid befordrende for den originale tænkning, men det hjælper med at skabe en følelse af sammenhold og motiverer deltagerne.

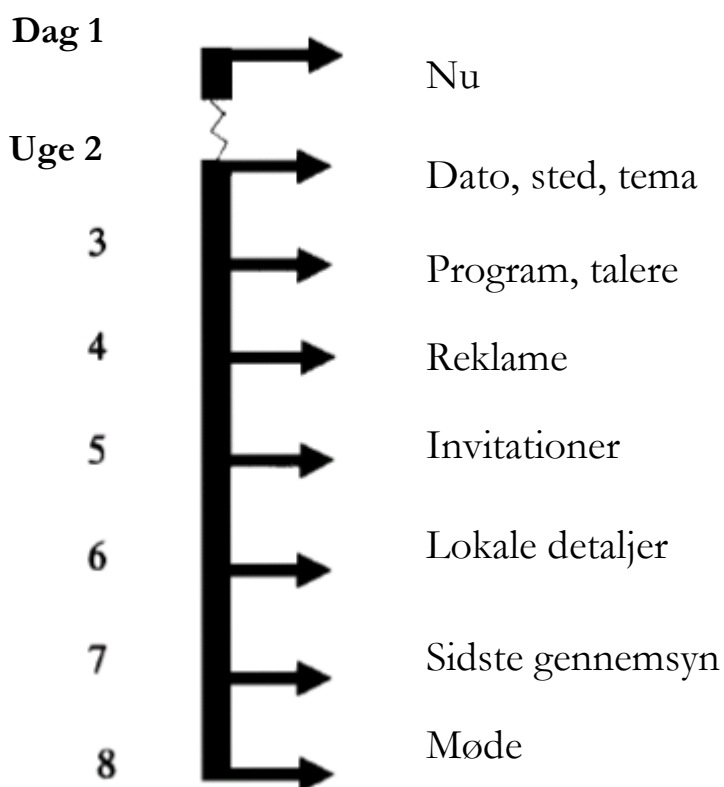
II. Din rolle i planlægningen

At holde succesfulde møder kræver nogle grundlæggende retningslinjer for planlægning og strategier, som kan bruges til enhver begivenhed. God planlægning kan udgøre forskellen mellem succes og fiasko.

A. Ledelse og management

At arrangere et effektivt møde kræver færdigheder indenfor ledelse og management fra vores side. Det første skridt er normalt at udpege et udvalg til at planlægge begivenheden. Man bør udvise effektivt lederskab ved at få udvalgsmedlemmer og kolleger til at arbejde som et team og hver yde sit. Men hvis udvalgsmedlemmerne ikke har ressourcer eller evner indenfor et område, må man vide hvordan man kan drage nytte af andre organisationers ressourcer på området.

Den nemmeste måde at begynde planlægningen af en begivenhed på er at bruge tidslinje-planlægningsmetoden. En form af metoden består i at tegne en tidslinje mellem nu og datoen for begivenheden. Derefter markerer man alt det, der skal gøres og hvornår, på passende steder på linjen.



Når man planlægger møder, har man også ansvaret for at præsentere planer og budgetter for den rette myndighed, så de kan godkende dem. Beslutningstagerne må træffe de rette afgørelser til rette tid. Når møderne skal holdes i en anden by, må man begynde at undersøge stedet og booke indkvartering med hjælp fra lokale samarbejdspartnere. Frem for alt må man forudse, hvis mulig, problemer, som kan opstå i sidste minut.

B. Finansiell kontrol

Man bør altid forsøge at få det meste ud af mødernes kroner og øre, fordi de forhåndenværende finansielle ressourcer er blevet gjort tilgængelige for os gennem Allahs tillid og vores medlemskab. De største udgiftsområder er rejseudgifter, logi, mødelokaler, fortæring, print og post. I hvert enkelt tilfælde bør man benytte sig af konkurrencedygtige tilbud til at forhandle sig til en så lav en pris, som passer til den ønskede kvalitet. Man bør undersøge skjulte udgifter alle steder, især i forbindelse med forhandling af mødecatering. Man bør vide, hvad man kan forhandle sig til i en kontrakt, og vide hvad konsekvenserne er for eventuelle kontraktbrud. Det er nødvendigt at have check på regningerne og andet papirarbejde efter mødet for at undgå betalingskonflikter med hoteller og leverandører.

Man kan spare trykkeri-udgifter, brochurer og andet mødemateriale ved at planlægge forud. Man bør udvikle omkostningseffektive forsendelsesprocedurer, som kan formidle de informationer, deltagerne har brug for, ved at benytte de rigtige mailinglister, dele omkostninger sammen med andre forsendelser, udnytte tiden til B-post frem for A-post og holde størrelsen af forsendelserne nede.

Der vil altid være nogle deltagere, som vil aflyse deres deltagelse i sidste øjeblik. Sikre og nemme metoder til at ordne tilbagebetaling kan spare tid og opbygge et renommé, der vil hjælpe den næste begivenhed. Endeligt bør man ikke glemme mødeforsikringer; hvilket også ofte er et krav fra lokaliteterne i forbindelse med bookingen. Hvis det er et stort møde bør man også sørge for en afbestillingsforsikring, hvis mulig..

III. Væsentlige forudsætninger for et effektivt møde

A. Formål

Man bør have direkte fokus på mødets formål. En skriftlig dagsorden bør blive omdelt før mødet. Der bør altid være tid til sidst i programmet til åben debat. Spørgsmål og argumenter, som ikke er relevante for dagsordenpunkterne, kan blive sat på punktet ”eventuelt.”

B. Mødeomgivelser

Den fysiske indretning af mødelokalet er afgørende for mødets succes. Med hensyn til størrelsen, så bør lokalet mageligt kunne rumme det forventede antal deltagere. Lokalet bør ikke være for stort og ikke for lille, selv om det kan være smart at benytte et lidt mindre lokale til motivationsmøder, idet den fysiske tæthed vil hjælpe med at skabe en følelse af større solidaritet mellem deltagerne. Temperaturen bør være behagelig, og rummet skal være godt oplyst, især hvis man forventer beslutninger blive truffet. Pladsindretningen er vigtig. En taler foran rækker af folk plejer at skabe en psykologisk barriere mellem ham selv og publikum. Man bør undgå denne indretning, om mulig, for den forhindrer deltagelse. Lokalet bør være frit for forstyrrende elementer, som fx. urimelig støj eller upassende dekorationer.

C. Tid

Det er meget vigtigt at begynde til tiden, at komme til sagen og at afslutte til tiden; dette bidrager til en organiseret fremtræden, efterlader et godt indtryk hos deltagerne og hjælper med at få tingene gjort på en ordentlig og effektiv måde. Det er skadeligt at trække mødet ud ved at tillade diskussionen løbe af sporet. Man kan omgås socialt efter mødet.

D. Formand

Formandens autoritet bør være velfunderet, hvis han skal kunne lede et møde effektivt. Når han bliver introduceret, bør man lægge vægt på hans akkreditiver og kvalifikationer for at lede mødet. På denne måde kan hans autoritet vinde tiltro. Formandens fremtoning og måde at tale på bør formidle et positivt billede af ham. Han bør holde sig neutral, når kontroversielle emner bliver diskuteret. Han bør holde gruppens tanker fokuseret på dagsordenpunkterne. Han bør ikke spørge: ”Nå, hvad synes I, vi skal gøre?” I stedet for bør han sammenfatte muligheder og alternativer så ligeligt som mulig.

E. Deltagelse

Deltagelse er meget vigtig. Hvis en enkelt person taler og taler, lukker andre af og mødet begynder at kede dem. Man kan planlægge deltagelsen forud ved at bede de forskellige folk om at forberede præsentationen af forskellige sager på dagsordenen. Sådant inddragelse hjælper med at skabe og vedligeholde en aktiv og interesseret gruppe. Når man får deltagerne til at føle, at de er en del af mødets fokus, forbedrer man deres motivation til at deltage og acceptere de anviste opgaver.

For at få generte deltagere til at åbne sig, bør man bruge et antal ”isbrydere” som kan få mødet til få en god start. Det kan hjælpe at trykke attraktive og letlæselige navneskilte og opfordre deltagerne til at gå med dem.

F. Arbejdsopgaver

Intet effektivt møde bør blive afsluttet uden at deltagerne har fået pålagt nogen arbejdsopgaver. Disse kan være generelle, som fx ”Tænk på dette på vej hjem”, eller specifikke som fx ”I tre skal undersøge emnet og skrive en redegørelse om det inden weekenden.” Møder, hvor der ikke synes at være opnået noget, og som ikke bringer deltagerne tættere på problemets løsning, kan i det lange løb være demoraliserende. Man bør tage hensyn til deltagernes forskellige evner og interesser, når man uddeler opgaver. Brug et solidt evalueringsskema ved afslutningen af mødet for at fastholde feedback og kommentarer. Dette vil forbedre følelsen af deltagelse og identificere faldgruber, der kan undgås i fremtiden.

G. Beslutninger

Man bør strukturere enhver beslutningsproces på mødet. Mulige løsningsmodeller og alternativer bør blive tænkt igennem og efterfølgende præsenteret på mødet. I sin diskussion bør man lægge fokus på klare beslutninger og alternativer og undgå at stille spørgsmål som fx ”Hvad synes I?”. Der er flere effektive måder at opnå deltagernes ideer på end at invitere til uenigheder og irrelevante diskussioner. For eksempel bør man bede dem om at kritisere en bestemt del af et givet alternativ, eller at bede dem

kort fortælle, hvorfor de foretrækker det ene alternativ frem for det andet. Forudgående forberedelse er nøgleordet, hvis mødet skal få noget betydningsfuldt resultat.

H. Sammenhold

Sammenhold under mødet hjælper med at drive mødet frem imod sit formål. Den effektive formand bør stræbe efter at bevare sammenholdet ved at håndhæve de proceduremæssige regler og ved at motivere de tilstedeværende. Man bør ikke afslutte et møde med folk, der er splittede, ophidsede eller vrede. Ofte kan man vurdere deltagernes indre følelser ved nøje at undersøge deres ansigtsudtryk. Nogle gange kan en velanbragt historie, en vittighed eller visdom fra en hadith lette spændingen og hjælpe med at forene splittede grupperinger. Det er godt at minde gruppen om organisationens islamiske mål. Når der opstår splittelse kan det også hjælpe at udpege en talsmand for hver fraktion og kun anerkende denne talsmand. Man bør gøre en særlig indsats for at holde alle i lokalet, idet ind- og udgang forstyrrer.

Hvad enten man er formand eller deltager bør man aldrig tabe besindelsen, og man bør altid udvise en positiv attitude. En negativ attitude ødelægger humøret hos de andre. Hvis mødet trækker ud er det vigtigt at sørge for strategiske pauser. Man bør også indpode deltagerne en følelse af at være sammen på en mission.

Efter at deltagerne har haft tid til at reflektere over mødet og dets konklusioner, kan man efterspørge deres holdninger gennem post eller telefon og på denne måde nære korpsånden blandt dem.

I. Det uventede

Uanset hvor godt man planlægger, vil der altid ske uforudsete ting. For eksempel kan det ske, at det audiovisuelle udstyr ikke virker eller mangler, åbningstaleren aflyser i sidste øjeblik, reservationsfejl gør, at der ikke er nok mødelokaler, barsk vejr umuliggør udendørsaktiviteter eller der mangler parkeringspladser på grund af en nødsituation. Man bør forvente mest muligt og sørge for at udvikle alternative planer.

IV. At udarbejde en dagsorden

Man bør planlægge sine møder for at få det bedste ud af deltagernes indsats. Dette kræver en omhyggelig udarbejdet dagsorden, som ikke er for uklar, men heller ikke for restriktiv. Enighed om diskussionsomfanget af hvert enkelt punkt på dagsordenen er afgørende for ethvert mødes succes.

En dagsorden bør indeholde punkter, der virkelig kræver gruppebeslutninger, og udelukke punkter, der kun kræver enkeltpersoners afgørelse. Placér de mest spændende punkter senere på dagsordenen, men sørg for, at der er afsat nok tid til dem; diskussioner om sådanne punkter vil hjælpe mødet til at fortsætte gejsten hen i mod slutningen af mødet, hvor folk begynder at tabe pusten. Ordn punkterne i en logisk rækkefølge, hold antallet af punkter nede og tildel mere tid til de punkter, der er mere sammensatte eller kontroversielle. En nem måde at konstruere en tidsplan på er at starte med de daglige bønner og måltiderne og derefter placere 90-minutters møder imellem dem og omkring dem. Man kan bede en deltager om at hjælpe med at holde øje med tiden for hvert dagsordenpunkt. Der skal være tid nok til at kunne diskutere emnerne i dybden og til slut stadig have tid nok til brainstorming; det hjælper til at forudse potentielle problemer.

Eksempel på dagsorden

1. Videreførte opgaver
 - 1.1 Godkendelse af dagsorden
 - 1.2 Godkendelse af referat fra sidste møde
 - 1.3 Gennemgang af sidste mødes beslutninger
 - 1.4 Medlemmers rapport
2. Nye opgaver
 - 2.1 Opgavebeskrivelser
 - 2.2 Normer for præstation
 - 2.3 Handlungsplan og budget
3. Eventuelt
4. Næste møde, dato og dagsorden

Sammen med indkaldelsen til mødet bør deltagerne modtage både en dagsorden og referatet fra sidste møde. Man bør tilskynde deltagerne til at sætte sig ind i materialet. Spørg folk, om de har spørgsmål i forbindelse med referatet. Lad folk godkende referatet, før mødet fortsætter.

V. Forskellige tips

1. Hvis man skal booke logi for et udenbysmøde, bør man først vende sig mod byens hotelregister, som kan fås på det lokale bibliotek.
2. En god måde at bedømme hotellets effektivitet på er at tjekke hygiejnen på toiletterne, den tid gæsterne bruger ved skranken og kvaliteten af maden i hotellets restaurant.
3. Det vigtigste kriterium for at vælge lokale bør være lokalets rette størrelse.
4. Publikums engagerede bidrag fostres bedst gennem en siddepladsfordeling i konferenceform.
5. Alt skriftligt materiale bør blive færdiggjort tidlig nok til, at der er tid til at genoptrykke det i tilfælde af fejl.
6. Under møder med simultansessioner (parallelle møder), bør kaffepauserne alle ligge på et tidspunkt.

VI. Tjekliste til mødearrangementer

Følgende sager bør tjekkes og undersøges før et møde (undersøg også, om mødestedet har sin egen tjekliste ifm. særlige lokale detaljer):

PUNKT	Ansvarlig	Deadline	Kommentarer
Mødelokalet			
Stole			
Borde			
Papirkurve			
Blyanter			
Notesblokke			
Navneskilte			
Forfriskninger			
Skilte			
Præsentationer			
Podium og talerstol			
Forhæng og lærred			
Lys/projektør			
Reservepærer			
Ledninger			
Tavler og pegepind			
Vand til talerstolen			
Lokal oversigt			
Placering af udstyr			
Ildslukkere			
Nødudgange			
Salgsmaskiner			
Placering af skilte			
Vaskerum			
Publikum			
Akustisk			
Rumtemperatur			
Pladsopdeling			
Garderobe			
Uddeling af materiale			
Presse/gæste-pladser			
Bøn/babysitting			

Talerne

Invitation	_____	_____	_____
Tid og sted	_____	_____	_____
Formål og emne	_____	_____	_____
Målgruppe	_____	_____	_____
Programdetaljer	_____	_____	_____
Formand el. panel	_____	_____	_____
Audiovisuelle midler	_____	_____	_____
Transport	_____	_____	_____
Kost og logi	_____	_____	_____
Udgiftsgodtgørelse	_____	_____	_____
Reklame	_____	_____	_____

Når som helst man oplever et succesfuldt møde, bør man automatisk forudsætte, at der er blevet brugt oceaner af tid og arbejde til at forberede det. Fremragende møder sker ikke ved tilfældigt!

Til arrangørerne: et halvt dusin måder at ødelægge et møde på

1. Aldrig lad nogen vide på forhånd, hvilke emner, der vil blive diskuteret på mødet. (De risikerer at komme med oplysninger, forberedte til at drøfte sagen på en fornuftig måde.)
2. Send endelig mødeindkaldelsen ud flere måneder før. (Deltagerne vil måske vente med forberedelsen, for de tror de har masser af tid.) Eller giv besked højst et par timer før mødet starter, helst gennem et medlem, der ikke aner det fjerneste om mødet.
3. Bekendtgør, at mødet vil starte "cirka" til den og den tid. (Det sikrer afbrydelser, når folk kommer for sent; deres sene ankomst forstyrrer, og så vil de også spørge om alt det, de er gået glip af indtil de kom.)
4. Sørg for at debatpunkterne ikke er undersøgt på forhånd, og lad endelig være med at forberede ledende spørgsmål, der kan stimulere diskussionen.
5. Husk at opmuntre enhver til at tro, at de vil blive spurgt til råds og skal komme med forslag, selv om mødets formål kun er at give oplysninger. (Deltagere vil føle sig forrådt, når deres meninger bliver ignoreret eller tilsidesat, og så kan du være sikker på deres modvilje ved fremtidige møder.)
6. Invitér endeligt alle dem, du kan, selv om mødet kræver en politisk beslutning baseret på grundlæggende kendskab til organisationen. (Sikrer, at mødet ender i fiasko, når uvidende deltagere udøver deres tale – og stemmeret sammen med oplyste og erfarne deltagere på mødet.) Alternativt: hvis mødets formål er almen uddannelse for at udvide deltagernes informationsgrundlag, så invitér kun dem fra et enkelt udvalg, eller dem fra et lignende udvalg, eller dem fra samme boligblok eller dem, som plejer at spise frokost sammen.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er tidslinie-planlægningsmetoden? Hvordan virker den?
2. Hvori består de dyreste udgifter, når man arrangerer et møde?
3. Hvilken rolle spiller omgivelserne/miljøet for mødets succes? Giv eksempler.
4. Hvad er mere afgørende for et mødes succes – en effektiv formand eller en gruppe aktive deltagere? Hvorfor?
5. Hvad er formålet med en dagsorden? Er der altid behov for den?
6. Hvilken siddepladsfordeling er den mest hensigtsmæssige for et bestyrelsesmøde, en generalforsamling, en peptalk?

FORSTÅELSEØVELSE

JERS ISLAMISKE ORGANISATION HAR TAGET EN VELOVERVEJET STILLING TIL EN NY POLITISK SITUATION I DEN MUSLIMSKE VERDEN. SOM TALSMAND FOR ORGANISATIONEN BLIVER DU BEDT OM AT BEDE OM OFFENTLIG STØTTE TIL DENNE NYE POSITION. DU HAR PLANLAGT AT HOLDE ET MØDE FOR LEDERNE AF 300 GRÆSRODSBEVÆGELSER FRA HELE LANDET. DU ØNSKER AT HOLDE MØDET OM 14 DAGE PÅ ET CENTRALT STED. DIT FORMÅL ER AT FÅ MØDET TIL AT GODKENDE DIN ORGANISATIONS STANDPUNKT.

1. *Skriv et udkast til en mødeindkaldelse, samt en dagsorden.*
2. *Skitsér en tidslinje-plan for mødet.*
3. *Lav en tegning over den mest effektive pladsfordeling for mødet.*
4. *Gennemgå check-listen og kommentér de seks vigtigste punkter.*

At lede et møde

- I. Formandens rolle
 - II. Spørgsmål og svar-møde
 - A. Hvorfor
 - B. Planlægning af spørgsmål og svar-mødet
 - III. At tage referat
 - IV. Kreativitetens mekanisme
 - A. Effektivt samarbejde
 - B. Kreativ tankevirksomhed
 - C. Hvordan man kvæler nytænkning
 - V. Evalueringskema for udvalgmøder
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementer i formandens rolle
- lede et møde effektivt
- håndtere et spørgsmål og svar-møde med succes
- sikre udfærdigelsen af nøjagtige referater

I. Formandens rolle

Du er blevet bedt om at lede et møde. Du har gjort dit hjemmearbejde. Du har udsendt dagsorden og andet relevant materiale. Mødet er ved at starte. Her er et par tips til hvordan du er mest effektiv som formand:

1. Find først ud af, om lokalet er stille og uden forstyrrelser, og at lokalet er udluftet og har en ordentlig belysning. Sørge derefter for siddepladserne. Hvor det er muligt bør folk sidde, så de kan kigge på hinanden. Her er flere overvejelser, som kan hjælpe med siddepladsfordelingen i små udvalgmøder:

- Ansigt-til-ansigt pladser gavner modstanden. Den, person, der sidder lige overfor formanden, er typisk den, der udfordrer ham. Man bør sætte en person, der hjælper, og ikke hindrer formanden, på denne plads. Dog bør man ikke uddele pladser for at manipulere med mødet, men kun for at skabe et produktivt miljø.
 - Sideordnede pladser gør det sværere at blive uenige med hinanden. Ved at sætte en venligsindet deltager ved siden af en kværulant minimerer man unødvendig modstand.
 - Pladsen umiddelbar til højre for formanden kaldes den døde mands plads, fordi personen på denne plads er skjult fra øjenkontakt med formanden. Ved at placere en Rasmus Madsen på denne plads formindskes risikoen for konfrontation.
2. Begynd mødet med en recitation fra Koranen og afslut mødet med en *du'a*. Ved at vælge koranvers med relevans for mødets dagsorden kan man hjælpe med at skabe den rette åndelige atmosfære, forbedre missionens overbevisning og genopfriske de tilstedeværendes ihukommelse af Allah.
 3. Håndtér konflikter med takt og omhu; appellér til modstandernes fælles, højere mission. Når en kamp om ideer bliver til en kamp på personligheder, brug en neutral person til at opbløde konfrontationen. Mind de stridende parter om de islamiske etiske regler ved at henvise til passende uddrag fra Koranen og hadith.
 4. Hold øje med og hav kontrol over snakkemaskinerne. Man kan styre en snaksaglig person ved at bede ham om at skrive sine ideer ned til videre undersøgelser, eller man kan gentage en af hans sætninger og derefter bede andre om at diskutere påstanden.
 5. Man bør opmuntre til problemløsningsmetoder som fx. brainstorming. For at holde de mange ideer på rette spor, må man minde gruppen om ”problemet” foran dem.
 6. Spørg den ældste deltager om hans mening til sidst. Dette fordrer diskussion. Hvis deres ideer kommer på bordet allerede i begyndelsen af mødet, kan det lægge en dæmper på nyere medlemmers deltagelse i mødet.
 7. Når en opgave skal deles ud, bør den altid gives til den, der har været størst fortalere for den løsning, der er forbundet med arbejdsopgaven. Den person vil nemlig arbejde hårdest for at bevise, at beslutningen var den rette.
 8. Sæt en tidsramme for hvert dagsordenpunkt i forhold til vigtigheden af punktet. Man bør prøve at holde sig til tidsrammen, men samtidigt tillade nok samspil mellem deltagerne. Sæt dagsordenen som et kriterium, gruppen kan måle sin effektivitet imod. Når der opstår et krav om mere diskussion end der er tid til, må man foretage en fornuftig rettelse af dagsorden. Påpeg de punkter, der kan blive ramt af en dagsordenændring og hjælp til med at beregne omkostninger og fordele ved sådan en ændring.

9. Brug parlamentariske fremgangsmåder når det bliver nødvendigt at kalde mødet til orden; med jævne mellemrum bør man opsamle, hvad der er blevet besluttet indtil videre.
10. Bed alle, der modtager en arbejdsopgave, om en mundtlig forpligtelse. Sådan en forpligtelse aflagt foran gruppen vil føre til en større grad af gennemførlighed end en forpligtelse aflagt under fire øjne.
11. Nogle gange kan det gavne at lægge et kontroversielt emne på bordet umiddelbart lige før en kaffepause, bedepause eller et skemalagt måltid. Dette vil afføre en intens, privat udveksling af holdninger udenfor mødet. På denne måde giver man deltagerne en mulighed for at sætte sig ind i forskellige argumenter i en mere afslappet atmosfære, og man har hjulpet deltagerne til at kunne træffe beslutninger meget hurtigere, når mødet bliver genoptaget senere.
12. Brug det rette ordvalg ved at vælge positive ord og ved at undgå negative begreber. Dette vil få deltagerne til at føle, at de har "ejendomsretten" over beslutninger, der er blevet taget gennem den demokratiske proces.

Handlingsplan

HVIS DU FEJLER DIN PLANLÆGNING, PLANLÆGGER DU AT FEJLE!

Forestil dig en sælger, der prøver at bevise, at hans kunde tager fejl! Hvis det lykkes for ham, vil hans kunde hade ham og ikke købe noget. Sælgeren ender som den ultimative taber. Vestlig forretningsgang har adopteret sloganet: Kunden har altid ret! Man behøver ikke at acceptere dette koncept undtagen hvor det falder ind under ens egen etik og eget værdigrundlag. Men til gengæld bør man fokusere på hver enkelt aktivitet og tydeligt definere vores særlige målsætning for at gå ind i den. Hvis man fx. skal møde oppositionens leder i Folketinget, bør man vedkende sig, hvilket særligt mål man har med mødet og planlægge, hvem der skal sige hvad og i hvilken rækkefølge! Man bør diskutere sagerne forud og blive enige om, hvilke holdninger man skal være fælles om. Det bør i hvert fald ikke ende med situationer, hvor nogen uventet dominerer mødet, eller hvor man begynder at skændes indbyrdes på mødet, for ellers vil mødet blive afsluttet med, at man ikke har nået at diskutere sin egen dagsorden, fordi man er blevet trukket ind i modstanderens dagsorden. Hvis man ikke planlægger ordentligt, vil man blive forbavset over, hvor mange ting der kan gå galt!

II. Spørgsmål og svar-møde

A. Hvorfor

Et spørgsmål og svar-møde (Q & A) er et værdifuldt bidrag til ethvert møde. Det hjælper arrangørerne til at identificere holdninger og bekymringer hos deltagerne. Hvis ekstrem kritik eller fjendtlige holdninger kommer til udtryk, er disse så rettet mod taleren, mod emnet eller mod organisationen? Kort sagt er Q & A et stærkt feedback-værktøj for arrangørerne.

På samme tid giver Q & A deltagerne mulighed for at deltage i mødet, at opklare uklarheder, at få svar på vigtige spørgsmål, at undersøge talerens svar og holdninger og at give udtryk for deres egne meninger. For taleren er Q & A et fremragende instrument til feedback.

Spørgsmål og svar-sessionen bør ikke blive behandlet som en overfladisk, spontan 10-minutters begivenhed på mødet; man bør tænke nøje over den og forberede den som et vigtigt indslag på programmet.

B. Planlægning af spørgsmål og svar-mødet

På grund af mangel på planlægning vil en Q & A ofte kun opnå en mindre del af det, der kunne være opnået. Følgende trin hjælper med en ordentlig planlægning:

Trin 1: At gøre deltagerne klar

Man kan give deltagerne prøve-spørgsmål, der kan stimulere deres andre spørgsmål. Man kan også orientere deltagerne om mødets særlige formål og – hvis tiden tillader det – kan man omdele de vigtigste diskussionsemner på tryk. Man bør gøre det klar overfor deltagerne, at denne skitse kun er et forslag, ikke nogen indskrænkning af emnet. En anden måde er at inddele deltagerne allerede før præsentationen i tre grupper: afklarings-, kritik- og handlings-grupper. Formanden kan præsentere de tre grupper for mødet ved at placere dem i midten, til højre og til venstre i salen.

Trin 2: At nedfælde spørgsmålene

Folk glemmer nemt de spørgsmål, der opstår i begyndelsen af programmet, når det bliver tid til at stille dem senere. Man kan dele papir eller kort ud, så folk kan skrive deres spørgsmål ned mens de opstår. Spørgsmålene kan enten blive stillet lige efter præsentationen, eller man kan indsamle spørgsmålene og sortere dem systematisk, så de kan blive besvaret i en logisk rækkefølge. Af og til kan man planlægge en pause i programmet, så deltagerne har en chance til at notere deres spørgsmål uden at gå glip af dele af præsentationen.

Trin 3: At få de vigtigste spørgsmål

Det er vigtigt at få spørgsmål, som virkelig repræsenterer deltagerne. man kan anvende to teknikker her: summe-grupper og gruppe-diskussioner. Summe-grupper er små grupper med højst 6-8 deltagere. Nogle gange har folk svært ved at formulere og udtrykke spørgsmål, som irriterer dem. Ved at høre andres spørgsmål, bliver det nemmere for dem at udkrystallisere deres egne. Man kan hjælpe folk med at beramme deres spørgsmål ved at bryde større møder op i mindre summe-grupper for 5-10 minutter

ad gangen. Sådan kan man også sørge for, at alle deltagere får en chance til at tage del i diskussionerne. Sådanne grupper kan hurtig organiseres på større møder ved at bede folk vende sig om og gå sammen med rækkerne bag ved dem. Derefter kan en person fra gruppen være den, der formidler spørgsmålene. Mindre gruppe-diskussioner er også en måde at komme til repræsentative spørgsmål på. Det gør man ved at udvælge en lille gruppe repræsentanter fra deltagernes rækker og bede dem om at komme op og kort diskutere, hvilke spørgsmål der er vigtigst for dem. Hvis nogen er uenig, kan han sige det.

Trin 4: At sortere spørgsmål

Ikke alle spørgsmål kan blive besvaret på ét møde. Man kan indsamle spørgsmålene til brug for et senere møde. Spørgsmålene bør nedfældes på papir, således at deltagerne kan være sikre på, at de ikke bare bliver holdt hen og at deres spørgsmål vil blive taget på et senere møde.

Trin 5: At få resultater

Dette trin er meget vigtig for formanden, siden de fleste af hans opgaver går ud på at motivere folk til handling og til at involvere sig i det, der er blevet besluttet. En af måderne til at konsolidere en truffet beslutning, er at to eller tre deltagere mødes i en paneldebat i slutningen af mødet. Denne debat bør fremhæve mulige handlingsveje eller potentielle anvendelsesmuligheder for ny viden.

III. At tage referat

Referater er ikke bare lovmæssige optegnelser af gruppens opnåede præstationer men tjener også som et oplysende redskab for forskellige udvalg og for de almindelige deltagere. Formanden plejer at uddelegere arbejdet med at skrive referater til en gruppesekretær, men formanden er ansvarligt for referatets ægthed. Her følger et par tips til, hvordan man tager gode referater:

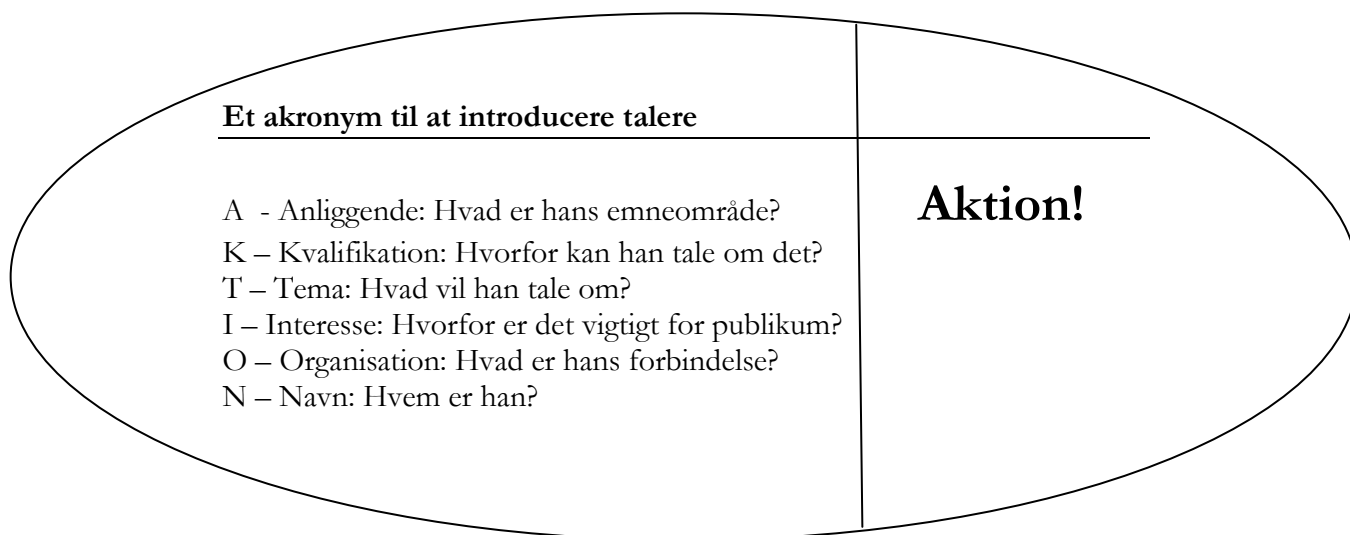
1. Den deltager, der tager noter til referatet, kan måske ikke følge rigtig med i selve mødet, derfor er det en god ide at deltagerne tager jobbet efter tur. Referenten bør skrive det fulde referat fra sine noter lige efter mødet, mens hans hukommelse stadigvæk er frisk.
2. Hvert punkt bør have sin egen overskrift eller titel for at adskille møde-emnerne, og for at gøre det nemmere for deltagerne at adskille de enkelte emner. Hvert beslutningsforslag bør skrives ordret ned. For at gøre dette mulig bør formanden bede hver forslagsstiller om at skrive sit forslag ned i hele sin ordlyd på mødet.
3. Når man refererer et dagsordenpunkt bør man ikke give en ord-for-ord rapport over hvem, der sagde hvad. En opsamling af de vigtigste argumenter før eller imod er tilstrækkelig. Medmindre mødet kræver det, behøver man ikke notere navnene på dem, der er for eller imod et beslutningsforslag.
4. Stemmerne for et beslutningsforslag bør skrives som enten godtaget eller forkastet. Hvis der er håndafstemning eller hemmelig afstemning, bør man notere ja/nej-stemmernes antal. Husk at referatet skal indeholde samtlige beslutningsforslag, hvad enten de er blevet vedtaget eller forkastet. Tilbagetrukne beslutningsforslag behøver man ikke at nævne.

5. Man bør lade formanden gennemgå referatudkastet og hvis dette er et krav, også af en advokat, før referatet bliver omdelt til deltagerne til godkendelse på næste møde.
6. Referater bør være så kortfattede som det er muligt i overensstemmelse med fuld rapport. udvalgsrapporter bør foreligge på skrift og kan vedlægges referatet, med andet materiale fra mødet eller som bilag.

Alt i alt bør referater blive skrevet i henhold til et format, der passer til dagsorden, så referatet gavner mødedeltagerne mest mulig. I virkeligheden finder der kun to ting sted på et møde – kommunikation (formidling af behjælpelige oplysninger) og beslutninger (afgørelser om at handle). Hvis det drejer sig om kommunikation, bør en eller anden form for rapport blive vedlagt referatet, i stedet for at blive indfattet i referatet. Hvis det drejer sig om beslutninger, bør man bruge de tre HV-ord til at formidle resultatet:

- 1. Beslutningen truffet (HVAD)
- 2. Ansvar for at føre tingene ud i livet (HVEM)
- 3. Deadlines for handling (HVORNÅR)

Det er ikke særlig anvendeligt at skrive hele beslutningen ned, for det er hårdt at skrive, tidsrøvende at læse og gavner ikke meget for beslutningen selv. Men det, der bliver skrevet, bør være på et rimeligt sprogligt niveau, og i hvert fald foreneligt med niveauet for dem, der skal modtage referatet.



TIL FORMÆND: ET HALV DUSIN MÅDER AT RUINERE ET MØDE PÅ

1. Besvar alle telefonopkald, som kommer ind under mødet. (Ødelægger selv det bedst planlagte møde, ikke kun for den, der bliver ringet op, men også for alle andre.)
2. Opmuntre alle talerne om at bruge foredrags-metoden – meget populær hos akademikere – så man ikke spilder tiden med at hive ideer ud af deltagerne. (Meget nyttig når man vil få alle - undtagen taleren – til at fremstå ubrugelige.)
3. Brug endelig ikke skemaer eller diagrammer. (Sådanne præsentationer forstyrrer dem, der bedst arbejder ”med øret”, og som har svært ved at gøre mere end en ting ad gangen. Derudover gør de mødet mere interessant, hvad der igen forlænger mødet og ødelægger tidsplanlægningen.)
4. Lad endelig ikke deltagerne vise, hvad de mener. Hold hænderne på pistolskæftet ... og bevar en jernhård dagsorden.
5. Sørg for, at folk taler på kryds og tværs med hinanden under mødet. (Spændende for dem, der er med i det, men sjældent særlig oplysende for alle andre.)
6. I tilfælde af et problem, bør man først diskutere løsninger, dernæst fakta. (Styrker chancen for at tage den første beslutning, der dukker op uden at overveje mulighederne. det kan endda hjælpe med at hoppe over de ubehagelige fakta, der ikke passer ind i den foretrukne afgørelse.)

Handlingspunkt

ER DU FORMANDEN ELLER FOREDAGSHOLDEREN?

Der var engang på et MSA-møde, at en mødeformand introducerede en foredragsholder. Hans introduktion var længere end talen. Desuden tog han sig frivilligt af at svare på en Q & A-session, selv om foredragsholderen modsatte sig det. Derudover ønskede han at give et kort referat af talen efter at foredragsholderen var færdig, hvad foredragsholderen ikke brød sig om. Denne formand skændtes med foredragsholderen, gjorde ham til grin og holdt en moralpræken for ham om *adab* og *akhlaq*. Hele mødet blev en farce og foredragsholderen var meget ophidset.

Fra tid til anden møder man personer som beskrevet ovenfor, og som misbruger deres mødeledelsesansvar på grund af uerfarenhed eller mangel på indsigt. De har brug for at lære noget om en formands rolle. De vigtigste ting, man skal huske, er:

1. Introducér foredragsholderen, understreg deres bedrifter, hvis det vedrører emnet.
2. Lad være med at sige, at foredragsholderen er kendt og at han kan introducere sig selv. Det er en fornærmelse. Respektable mennesker taler ikke om sig selv.
3. Forbered et mindre spørgeskema til foredragsholderen før mødet.
4. Hold de introducerende bemærkninger korte og relevante.
5. Vær ikke nogen forhindring eller hæmsko mellem foredragsholder og publikum. Hjælp dem til at kommunikere frit.
6. Informér foredragsholderen før mødet om den tid, han har til rådighed og om de tegn, der bliver givet.
7. Bekendtgør din plan om at lede mødet, især tidsfordelingen.
8. Lad ikke foredragsholderen styre sin egen session. Formandskab og tale er to helt forskellige funktioner og bør ikke blive sammenblandet.
9. Sørg for et glas vand til foredragsholderen.
10. Check det audiovisuelle system før mødet går i gang.
11. Vær på podiet 10 minutter før start.
12. Hold øjenkontakt med hele publikum under mødet.
13. Forlad ikke scenen. Udpeg nogen til at være klar til at hjælpe dig, når du peger på ham.
14. Sørg for at bordet er pænt, rent og uden unødvendige sager. Brug en dug eller et papirdækken.
15. Hav papir og blyant klar til at notere ting, du skal tage dig af.
16. Man bør virke opmærksom og interesseret gennem hele foredraget – ikke noget med at gabe eller dagdrømme på podiet.

IV. Kreativitetens mekanisme

Kreativitet er evnen til at opfinde, dvs. at bruge opfindsomhed til at lave, udvikle eller opnå en målsætning. Kreativitet kræver originalitet og fantasifuldhed i håndteringen af en situation. Når man styrer eller varetager møder, kan man styrke eller undertrykke evne til kreativitet gennem det, man siger eller det, man gør, eller gennem det, man lader andre sige eller gøre. Dette afsnit vil se på, hvordan man kan være kreativ med hensyn til tankevirksomhed, menneskeligt samspil og opfindsom optræden.

A. Effektivt samarbejde

Nøglekoncepterne for effektivt samarbejde er:

1. Vær positiv: Bibehold en optimistisk i stedet for en pessimistisk attitude og se det gode frem for det dårlige i handlinger og forhold.
2. Når en taler er i gang: Lad folk dele deres ideer med hinanden i stedet for at overtage samtalen; pres ikke folk og lad dem selv styre slaget.
3. Tal for ”jeg”: Tal for dig selv og for det, du tror på; tag ejendomsretten over det, du siger.
4. Acceptér at springe over: Pres ikke folk, som har kommunikeret eller sagt, hvad de vil; respektér folks ret til at springe over eller kvitte.
5. Ulvesprog: Undgå ulvesprog som fornærmelser, nedgørende bemærkninger, sarkasme og enhver form for negativitet; brug empati og forståelse i stedet for.
6. Godkendelse: Brug så vidt muligt positive kommentarer, få folk til at slappe af, støt dem, ros dem og påskøn dem på ærlig vis, nøl ikke med anerkendelse, giv din opmærksomhed og praktiser forståelse.

B. Kreativ tankevirksomhed

Kreativ tankevirksomhed kræver, at man slipper sin fantasi løs og trækker på hele sin viden og sine erfaringer. Der er ikke noget, der sætter en mere effektiv dæmper på denne proces end brugen af særlige hverdagsudtryk, som man har vænnet sig til at bruge, når man møder noget, man ikke har hørt før, eller som man ikke er helt tryk ved. Nogle af disse udtryk er:

*Vi har aldrig gjort det på den måde før!
Det er ikke inkluderet i budgettet!
Vi er ikke parate til det endnu!
Alt for akademisk!
Andre ville have foreslået det, hvis det var så godt!
Lad os diskutere det en anden dag!
Vi er for store/små til det!*

*Vi har gang i for mange projekter lige nu!
Vi har gjort det de sidste 20 år, så duer det vel!
Jeg ved bare, at det ikke virker!
Ingen barnerumpe skal fortælle mig, hvordan jeg skal køre den her organisation!
Det vil køre af sporet!
Ingen vil acceptere det!*

*Stop en halv!
Lad os vente og se!
Det betyder mere arbejde for os!
Lad os få det ned på skrift!
Det virker ikke i vores område!
Det er vanvid!
Vi har aldrig brugt den metode før!
Der er ingen regler, der dækker det!*

*Det vil ikke gå!
Vi mangler personalet til det!
Det har vi allerede prøvet!
I teorien ja, men virker det i
praksis?!
Alt for vovet!
Alt for gammeldags!
Du forstår ikke vores problem!
Det er deres ansvar, ikke vores!*

*Hvilken dumpe har foreslået det?!
Lad os lave et udvalg!
Det er ikke vores problem!
Det er for tidligt!
Det er for sent!
Det vil du aldrig komme igennem
med hos...!
Hvorfor noget nyt netop nu?!
Vores profit vokser jo stadigvæk!*

*Så går det løs igen!
Jeg kan ikke se nogen forbindelse!
Vi kan ikke gøre det under de
gældende regler!
Politisk sprængstof!
Det er ikke en del af planen!
Det står ikke i manualen!*

C. Hvordan man kvæler nytænkning

Nytænkning er det arbejde, kreative hjerner udfører, når de kigger på en situation fra en ny vinkel og er villige til at give en nyfortolkning og risikere nye metoder, der måske mislykkes. I mange sager er nytænkning det eneste håb for at løse vanskelige problemer eller for at komme ud af en vanskelig situation. I bogen *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation* skriver R. Kanter en liste over de ting, vi gør, som kvæler nytænkning frem for at fremavle den:

Mistænksomhed	Se på enhver ny ide nedefra med mistænksomhed – fordi den er ny, og fordi den kommer nedefra.
Godkendelse	Insister på, at folk med behov for din godkendelse først skal gå igennem flere management-niveauer for at få de nødvendige underskrifter.
Udfordring	Bed afdelinger og enkeltpersoner om at udfordre og kritisere hinandens forslag. (Det sparer dig for en beslutning; du vælger bare den overlevende.)
Kritik	Udtryk din kritik frit og spar på rosen. (Det holder folk på dupperne.) Lad folk vide, at de kan blive fyret når som helst.
Problemer	Indkredsning af problemer bliver behandlet som en fejl for at afskrække folk fra at lade dig vide, at noget ikke virker på deres område.
Kontrol	Alting skal kontrolleres omhyggeligt. Sørg for at folk tæller alt, hvad der kan tælles – så ofte som mulig.
Forandring	Træf hemmelige beslutninger om at reorganisere eller ændre retningslinjer, hvorefter du overrumpler folk. (Det holder også folk på dupperne.)
Begrundelser	Sørg for at enhver anmodning om information først er fuldt ud begrundet og sørg for, at intet bliver givet væk gratis. (Data må ikke falde i de forkerte hænder.)
Uddelegering	I uddelegeringen og deltagelsens navn bør man give laverestående ledere ansvaret for at finde nedskæringer, fyre folk, flytte rundt på folk eller på anden måde udføre de truende beslutninger, du har taget.
Ved-det-hele	Glem aldrig, at der dig, oppe i det høje, allerede ved alt, hvad man skal vide om sagerne!

Kunsten at give *da'wah*: En praktisk lektion i sammenhold!

Imam Hassan el Banna var på vej til at bede tarawih (frivillige bønner i ramadanen) i en moske, hvor et voldsomt skænderi var ved at udvikle sig. Nogen ville bede 8 raka'at (dele af bønner), mens andre insisterede på at bede 20. Folk spurgte ham: "Hvad er rigtigt og hvad er forkert?" han svarede ikke, fordi et hvilket som helst svar ville have forværret situationen. I stedet for spurgte han dem: "Er *tarawih fard* (obligatorisk) eller *sunnah*?" De svarede alle enstemmigt: "Det er *sunnah*, naturligvis!" Så tilføjede han: "Men sammenhold mellem muslimer er *fard*. Bør vi overtræde *fard* for at fastslå *sunnah*? Det er meget bedre for os at blive derhjemme og bevare vores sammenhold og broderskab."

D. Evalueringsskema for udvalgsmøder

Sæt venligst et kryds i kassen til venstre for spørgsmålet, hvis du vælger at besvare det med et JA. Gør ingenting, hvis dit svar er NEJ.

Del A

- ☐ 1. Forstår udvalget sin arbejdsopgave?
- ☐ 2. Har medlemmerne lavet en dagsorden eller oversigt over, hvad man vil diskutere?
- ☐ 3. Er dagsorden blevet omhyggeligt planlagt og grundigt udarbejdet af hele udvalget?
- ☐ 4. Er medlemmerne blevet informeret i god tid forberedelse?
- ☐ 5. Var der uenighed om synspunkterne?
- ☐ 6. Blev der taget konstruktiv brug af konflikter, modstand og kritik?
- ☐ 7. var der ideer nok til debat?
- ☐ 8. Var de fleksible?
- ☐ 9(a). Havde folk deres fakta på plads, forberedt hjemmearbejdet, undersøgt, analyseret og derefter taget en beslutning som resultat af grundige diskussioner?
- ☐ 9(b). Var de for afhængige af lederen?

Del B

- ☐ 1. Var diskussionen livlig?
- ☐ 2. Startede og sluttede mødet til tiden?
- ☐ 3. Var der øget fokus på at udtrykke sine meninger og for lidt integration af ideer?
- ☐ 4. Var nogle medlemmer for generte til at deltage?
- ☐ 5. Havde nogen af medlemmerne tendens til at dominere?

- () 6. Var der nok fremskridt mht. problemet, eller kørte diskussionen af sporet?
- () 7. Var der mere end to personer, der ikke holdt sig til emnet? Virkede uinteresserede? Faldt i søvn? Legede med tingene?
- () 8. Fik du øje på nogle af nedenstående ”problembørn”?
- () Den underdanige
 - () Negativisten
 - () Den usikre nøler
 - () Den fjendtlige angriber
 - () Brokkehovedet
 - () Ham-der-ved-det-hele
- () 9. Fik du øje på nogen ”skjult dagsorden”? Med andre ord, var der medlemmer, der prøvede at presse deres egne ideer til godkendelse, så snart de fik nok støtte, uden at tillade resten af gruppen den nødvendige tid til at deltage i diskussionen?

Del C

- () 1. Var der nogen medlemmer, der slet ikke deltog?
- () 2. Var gruppen entusiastisk og ivrig efter at udarbejde en plan?
- () 3. Blev der diskuteret noget problem, som ikke blev løst?

Skriv, hvad det var:

1. _____
2. _____
3. _____

- () 4. Var der nogen fjendtlige følelser?
- () 5. I sin helhed, hvordan bedømmer du mødet? Sæt venligst kryds i en af de følgende:
- () Ikke godt () Mellemgodt () Okay () Godt () Fremragende
- () 6. Hvilke forbedringer kunne man lave til fremtidige møder?

EVALUERING AF MØDELEDERE – KORTFATTET SKEMA

Sæt venligst et kryds i kassen til venstre for spørgsmålet, hvis du vælger at besvare det med et JA. Gør ingenting, hvis dit svar er NEJ. (Udskift ”han” med ”hun”, hvis det passer bedre.)

- ☐ 1. Startede og sluttede mødet til tiden?
 - ☐ 2. Deltog gruppen godt?
 - ☐ 3. Blev reglerne for at køre mødet fulgt?
 - ☐ 4. Kunne man høre mødelederen?
 - ☐ 5. Udviste han intellektuelle færdigheder mht. situationsbedømmelse, og tog han hurtige, rette beslutninger?
 - ☐ 6. Udviser han finfølelse mht. gruppens følelser uden at forstyrre mødet?
 - ☐ 7. Var formandskabet en funktion eller en person?
 - ☐ 8. Var deltagerne til stede både fysisk, vedvarende og intellektuelt?
 - ☐ 9. Blev foredragsholderen ordentligt introduceret?
 - ☐ 10. Blev diskussionen styret til for at fastholde fokus på det relevante emne?
 - ☐ 11. Var mødelederen ordentligt påklædt?
 - ☐ 12. Var podiet rent og pænt?
-

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilken rolle spiller dagsorden for et succesfuldt møde?
2. Hvorfor bør man introducere kontroversielle emner kort før en pause?
3. Hvorfor er spørgsmål vigtige for et succesfuldt møde?
4. Hvad er den bedste måde at identificere de vigtigste spørgsmål i en stor gruppe på?
5. Hvad er de tre vigtigste formål med et referat?
6. Hvilke er de tre HV-ord, der betyder så meget for beslutningsprocessen, at de bør nedskrives i referatet?

FORSTÅELESØVELSE

JERES ISLAMISKE ORGANISATION SKAL UDGIVE EN STANDPUNKTSSKRIVELSE OM EN FØLSOM POLITISK SITUATION. FORMANDEN HAR BEDT DIG OM AT LEDE ET MØDE FOR 35 SENIOR-MEDLEMMER, DER SKAL UDARBEJDE STANDPUNKTET. DU HAR BESLUTTET DIG TIL AT BEDE TRE AF MEDLEMMERNE OM AT HOLDE EN PRÆSENTATION OVER SITUATIONENS FORTID, NUTID OG DATID. DU HAR TIL HENSIGT AT HOLDE ET EFFEKTIVT OG PRODUKTIVT MØDE, MEN PÅ SAMME TID ER MEDLEMMERNE UDE EFTER EN BESLUTNINGSDYGTIG AFGØRELSE I SAGEN.

1. *Skriv et notat til medlemmerne, hvori de bliver inviteret til mødet. Inkluder en fuld dagsorden og tidsplan.*
2. *Skitsér din plan til at lede mødet. Medtag overvejelser om, hvordan du vil sikre dig fuld deltagelse, tilfredsstillende svar på spørgsmål og gensidig enighed vedr. det fælles standpunkt.*
3. *Design en skabelon til at tage referat under mødet.*

Anvendelse af audiovisuelle hjælpemidler

- I. Hvorfor audiovisuelle hjælpemidler?
 - II. Hvordan man laver en audiovisuel præsentation
 - A. Planlægning
 - B. Fremstilling
 - C. Præsentation
 - III. Fordele og ulemper
 - IV. Tjekliste for brugen af audiovisuelle hjælpemidler
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende elementerne for gode audiovisuelle hjælpemidler
- forberede bærende og effektive audiovisuelle hjælpemidler
- lave en succesfuld audiovisuel præsentation

I. Hvorfor audiovisuelle hjælpemidler?

Voksenuddannelseseksperter fortæller os, at folk lærer forskelligt. Nogle lærer bedst gennem at bruge øjnene, andre gennem at lytte. Indlæring virker altså bedst ved at formidle oplysningerne både gennem lyd og gennem billeder.

Budskabet, der er indeholdt i audiovisuelle hjælpemidler, når til os gennem disse to kanaler: den auditive og den visuelle kanal. Vi lærer mere og husker bedre, hvad vi har lært, når mundtlig kommunikation er ledsaget af visuel kommunikation. Visuel hjælp tilføjer også afveksling og vægt til en præsentation.

Vi lever i en tid, hvor vi er blevet vant til at modtage alle former for budskaber gennem stimulering af vores sanser. Ved at give publikum forskellige former for sansmæssig stimulans kan man få og fastholde folks opmærksomhed i denne atmosfære.

Overheads, 35 mm lysbilleder og flipovers er eksempler på undervisningshjælpemidler; det samme er rekvisitter og modeller, hvor instruktøren er i kontrol og aktivt formidler undervisningen. Film (video eller DVD), IT-materiale og lysbillede/bånd-præsentationer er eksempler på undervisningsmedier, der kan køre af sig selv og levere undervisningen uden at instruktøren er til stede.

Nøglen til god planlægning er at vælge det hjælpemiddel eller medie, hvormed man kan producere den mest professionelle visuelle præsentation indenfor rammerne af de forhåndenværende ressourcer.

II. Hvordan man laver en audiovisuel præsentation

A. Planlægning

Det første trin på vejen mod en succesfuld præsentation er at vælge hvilken type audiovisuel hjælpemiddel man skal anvende, og hvornår. Hovedovervejelserne er: pålidelighed, anvendelighed, effektivitet og omkostninger. Man kan begynde planlægningsprocessen ved at samle oplysninger om læringsprofilen hos publikum, om præsentationsmiljøet inklusiv udstyr, og om de ressourcer, der er forhanden til projektet.

Når man har valgt det rette medie, bør man gennemse det visuelle indhold for højdepunkter, som man vil anvende til præsentationen. Kig efter nøgleideer, komplekse forløb, nødvendige informationer eller inspirerende budskaber. Undersøg hvert enkelt visuelt materiale, som man overvejer at bruge. Materialet bør tilføje dybde til budskabet, ikke forvirre det. Materialet bør være enkelt, tydeligt og sammenhængende i sit ydre. Kvalitet - overbevisningen om en god effekt - er vigtigere end antal. Et eneste godt billede kan gøre mere end mange kedelige.

Hvad enten man bruger lysbilleder, overheads eller flipovers bør man gennemgå sin plan ved at stille følgende spørgsmål:

- ➔ Er dette billede virkelig nødvendigt? Hvis nej, drop det.
- ➔ Er der en ide eller et forløb, som kan blive forklaret bedre visuelt end mundtligt? Hvis der ikke findes noget passende billede, bør man skaffe et.
- ➔ Hvilket enkeltpunkt skal gøre størst indtryk på publikum? Hvis der ikke findes noget passende billede, bør man skaffe et.
- ➔ Er der ord eller sætninger, som man ønsker at lægge vægt på? Om muligt bør man bruge diagrammer for at give visuelt liv til sådanne ord.

B. Fremstilling

Visuelt materiale kan bestå af billeder eller af tekst eller af en kombination af begge. Grafik og billeder ser altid meget bedre ud. Brug billeder og tegninger i stedet for ord, hvis mulig. Farve liver grafik op. Gul eller orange på blå bund er særlig effektivt.

Tekst på billeder bør kunne læses 10 meter fra skærmen. Hold dig til 6-7 linjer, begræns hver linje til højst seks ord. Brug en simpel fonttype og sæt hvert billede ind det samme sted. Fyld ikke for meget på, hvad enten det drejer sig om lysbilleder, overheads eller flipovers. Lidt tekst er mere effektivt end meget tekst.

Grafikken i det visuelle materiale består ofte af streg-, søjle – eller lagkagediagrammer. Brug tykke, fede linjer og anvend ikke hjælpelinjer medmindre de ledsager oplysninger. Søjlediagrammer bør fremstå tydeligt adskilte. Et lagkagediagram bør kun indeholde én vigtige oplysning på hvert stykke af ”lagkagen”. Brug diagrammer til at illustrere bestanddelene og deres indbyrdes forhold, og brug kort til at vise rummelige layouts.

For mange ord, for små ord, ord fra alle vinkler eller dårlige farver kan gøre ethvert lysbillede svært at læse. Man bør fremstille sine billeder med fokus på forståelighed, når man har med diagrammer at gøre, eller med tekniske tegninger, sammenkoblinger eller tabeller og tal. Hold det på et simpelt plan med kun de mest relevante oplysninger synlige eller fremhævede.

C. Præsentation

Man bør bruge så lidt tid som mulig med ryggen eller siden til publikum, mens man tager sig af præsentationen. Lad ikke det visuelle materiale stå for længe. Det er forstyrrende. Læs ikke op foran publikum. Det er kedeligt. Bliv ikke afhængig af hjælpemidlerne; de er til for at supplere præsentationen. Den vigtigste attraktion under præsentationen bør altid være foredragsholderen selv.

Sørg for at teknologien virker: check og check igen. Prøvekør udstyret. Hav et backup-system. man bør altid vide, hvad man skal gøre, hvis teknologien svigter, om det så bare drejer sig om en speedmarker (som mange anser for at være hovedårsagen til svigt, når den tørrer ud).

III. Fordele og ulemper

Definitioner:

- **Lysbilleder:** Gennemsigtige fotografiske optagelser, som bliver projekteret på en stor skærm. Herunder falder også Powerpoint-præsentationer, hvor projektionen sker fra billeder på en computer.
- **Overheads:** Transparente dokumenter, som man kan skrive på og som bliver projekteret på en stor skærm.
- **Flipovers:** Store papirark, som sidder på et staffeli, og som vendes efter endt brug.

Sammenligning af fordele: lysbilleder, overheads og flipovers	
Lysbilleder	➔ Man kan genbruge billederne til andre grupper ➔ Lysbilleder kan nemt bæres rundt, gives videre eller sendes ➔ Lysbilleder kan mangfoldiggøres billigt og hurtigt ➔ De kan bruges i bag – og front-styrede projektører (gammelt system)
Overheads (transparenter)	➔ Lyset kan brænde i lokalet ➔ Man kan kigge på publikum og fastholde øjenkontakt ➔ Man kan selv fremstille overheads hurtigt og billigt ➔ Overheadprojektører er nemme at anvende ➔ Ændringer og gennemgang af overheads er problemfrit; man kan bare skrive på dem ➔ Man kan selv styre rækkefølgen og omfanget af det visuelle materiale ➔ Man kan lave kopier af originalerne på skrift til uddeling ➔ Noterne til transparenterne kan stå foran én
Flipovers	➔ De er lette og kan rulles sammen under transport ➔ De er spontane og fleksible til levende præsentationer ➔ De er billige og nemme at få fat i ➔ Man kan beholde normal belysning i lokalet ➔ Man kan delvis beholde øjenkontakten ➔ Man kan gemme en hel gruppes arbejde med flipovers

Sammenligning af ulemper: lysbilleder, overheads og flipovers	
Lysbilleder	➔ Man må lave nye billeder, når oplysningerne ændrer sig ➔ Lyset i rummet skal dæmpes, og det forværrer øjenkontakten ➔ Der skal bruges omhyggelig tid til at udvikle lysbillederne ➔ Lysbilledshow plejer at udskyde diskussion så længe de varer
Overheads (transparenter)	➔ De kræver skærme, som kan bøjes ➔ Omdeling af materialer er lidt vanskeligere end for lysbilleder ➔ Fotografier er ikke så tydelige på transparenter
Flipovers	➔ De har ikke plads til så mange materialer ➔ Komplekst gengivne eller fortegnede diagrammer tager meget tid ➔ Forberedte flipovers er stive i rækkefølgen (giver ikke plads til ændringer) ➔ Man må vende publikum ryggen, mens man tegner ➔ Synlighed kan være et problem

Audiovisuelt arbejdspapir

ANVENDELSES- OG OMKOSTNINGSMATRICE

Gennemgå anvendelsen og omkostningerne for hvert ønsket medie, for hver undervisningsbegivenhed

OVERVEJELSER	VIDEOBÅND	LYDBÅND	LYS-BILLEDER	PRINT	TRANSPA-RENTER
Kan bruges til:					
➔ Selvstændig indlæring	JA	JA	JA	JA	NEJ
➔ Computerbaseret indlæring	NEJ	JA	NEJ	JA	JA
➔ Laboratorier	JA	JA	NEJ	JA	NEJ
➔ Workshop-kurser	JA	JA	NEJ	JA	JA
➔ Lektionskurser	JA	JA	JA	JA	JA
Vedrører:					
➔ Visuel	JA	NEJ	JA	JA	JA
➔ Auditiv	JA	JA	JA	NEJ	NEJ
➔ Overordnet præsentation	NEJ	NEJ	JA	NEJ	NEJ
Udgifter:					
➔ Forskudsudgifter	JA	JA	JA	JA	JA
➔ Installation	JA	NEJ	JA	NEJ	NEJ
➔ Præsentation	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
➔ Vedligeholdelse	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
Overordnede udgifter:					
➔ Høje	JA	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
➔ Moderate	NEJ	NEJ	JA	JA	NEJ
➔ Lave	NEJ	JA	NEJ	NEJ	JA

IV. Tjekliste for brugen af audiovisuelle hjælpemidler

(Lysbilleder, overheads og flipovers)

PUNKT	JA	NEJ
1. Tilbehør: Har du		
- en trebenet adapter?	_____	_____
- forlængerledning?	_____	_____
- ekstra kridt?	_____	_____
- oliekridt eller kuglepen?	_____	_____
- ekstrapære til projektøren?	_____	_____
2. Levering: Har du		
- mødt A-V leverandøren/-erne?	_____	_____
- modtaget instruktioner til brug for udstyr?	_____	_____
- check på, hvor hurtigt udstyr kan udskiftes?	_____	_____
- sørget for at have backup udstyr klar i salen?	_____	_____
- prøvekørt alt udstyr på forhånd?	_____	_____
3. Lokalecheck: Ved du		
- hvor lyskontakterne sidder?	_____	_____
- om gardinerne kan holde dagslyset godt nok ude?	_____	_____
- hvor stikkontakterne sidder?	_____	_____
- om forlængerledningerne er lange nok?	_____	_____
- om de kan tapes fast for at undgå uheld?	_____	_____
- hvor den nærmeste telefon er?	_____	_____
- hvem du kan kalde på hjælp efter?	_____	_____
4. Opsætning:		
- Har du sørget for den fysiske opsætning i god tid?	_____	_____
- Er skærmen høj nok, så alle kan se?	_____	_____
- Kan skærmen ses både fra BAGFRA såvel som forfra?	_____	_____
- Vil publikums hoveder IKKE blokere for projektørlyset?	_____	_____
- Er lyd og balance-niveauet markeret med tape?	_____	_____
5. Generalprøve:		
- Er lysbillederne sat i rigtig rækkefølge?	_____	_____
- Sidder de rigtig?	_____	_____
- Har du prøvekørt programmet mindst én gang?	_____	_____

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilke typer af visuelle hjælpemidler kan bruges uden, at en instruktør på stedet? Hvordan?
2. Hvad er tommelfingerreglen for antallet af linjer og antallet af ord per linje på et lysbillede?
Hvad er formålet med denne regel?

FORSTÅELESØVELSE

SOM FORMAND FOR FUNDRAISING-UDVALGET SKAL DU LAVE EN PRÆSENTATION AF ET FORESLÅET SEMINAR-PROJEKT FORAN EN SAMLING AF BESØGENDE. DU SKAL IKKE BARE TALE OM PROJEKTET SELV, MEN OGSÅ OM BAGGRUNDEN FOR DET, INKLUSIV HISTORIEN BAG DENNE TYPE ARBEJDE I JERES ISLAMISKE ORGANISATION. DU HAR IKKE MEGET TID TIL AT FORBEREDE OG UDFØRE PRÆSENTATIONEN.

1. *Med tanke for den begrænsede tid til rådighed skal du opremse de audiovisuelle hjælpemidler, du gerne vil benytte og beskrive deres format (lys billeder el. l.)*
2. *Skitsér en nødplan, der kan erstatte enhver af de audiovisuelle hjælpemidler med nogle af anden form. Forklar, hvordan dit valg kan forringe præsentationens kvalitet.*

Kontakt til medierne

-
- I. Indledning
 - II. Grundlæggende om interviews
 - III. Journalistisk skrivning
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- skrive en mere effektiv pressemeddelelse
- give et mere succesfuldt interview

I. Indledning

I vores informations-orienterede verden er det ofte næsten umulig at nå offentligheden med et budskab uden hjælp af medierne. Frem for at vente, at en krise fremkalder kritisk dækning af vores sager, bør vi tage initiativet og vække mediernes interesse. Et tydeligt budskab og den rigtige information, formidlet med integritet, ærlighed og vilje til samarbejde vil hjælpe os med at kommunikere gennem medierne.

For at kunne kommunikere med jævne mellemrum, bør man vedligeholde grundlæggende oplysninger om, hvem der er hvem i medieverdenen. Dette kan gøres ved at kontakte nyhedsredaktionerne for de forskellige lokalmedier, der er af interesse for en. Denne kontakt bør følges op gennem at sende et presse-informations-sæt til udvalgte nyhedsreportere og gennem en opringning, hvor man introducerer sig selv som en kilde til nyhedsværdige oplysninger. Initiativet bør bakkes op gennem jævnlige pressemeddelelser, nyhedstips, læserbreve og pressemøder, hvis det bliver nødvendigt. Det er vigtigt at holde styr på ethvert og alle interviews og nyhedsdækninger.

Der er mange måder at "tale til medierne" på, inklusiv læserbreve, eksempelvis. Men denne bog vil nøjes med at præsentere to metoder – artikler til pressen og interviews.

II. Grundlæggende om interviews

Interviewet er den almindeligste måde at kommunikere med medierne på. Da man møder reportere, som er trænet i interviewteknik, bør man selv få lidt træning i emnet.

Den underliggende vinkel på et interview bør være, at man formulerer sit budskab, støtter det og illustrerer det; i denne rækkefølge. Det umiddelbare og foreløbige svar på åbningsspørgsmålet bør være kortfattet, uden detaljer. Dette vil opmuntre reporteren til at stille et opfølgende spørgsmål. Derefter svarer man ved at komme med forklaringer og understøttende beviser for sine handlinger eller sit program. Igen bør man benytte ord, der opmuntrer til flere spørgsmål. Ved det næste svar udvider man sine forklaringer gennem illustrationer og analogier. Interviewet vil sandsynligvis blive redigeret om til et nyhedsindslag, og derfor vil korte sætninger og smarte bemærkninger formidle ens budskab mere end hvis man bruger lange sætninger.

For vigtige nyhedsudtalelser er et velforberedt pressemøde en fin måde at formidle dem på. Det hjælper at uddele en presse-mappe med de vigtige baggrundsoplysninger til reporterne efter ankomsten til pressemødet. Udpeg en ordstyrer til at introducere folk, styre spørgsmål og som afslutter pressemødet. Start pressemødet med en kortfattet erklæring, der indeholder citat-egnede sætninger. Disse sætninger kan gentages under pressemødet. Om mulig bør man benytte audiovisuelle hjælpemidler til at illustrere budskabet eller vigtige oplysninger. Svar direkte på spørgsmålene i almindelige vendinger og med rolig stemme.

Nøglen til god kommunikation med medierne hedder ordentlig forberedelse. Man kan planlægge sit interview skriftligt ved at lave en liste over alle de elementer, der er blevet nævnt ovenfor og så indøve sin formidling. Hvis mulig bør man optage sit interview til senere gennemgang. Dette er nyttigt for selvevaluering og for at imødegå unøjagtigheder i mediedækningen.

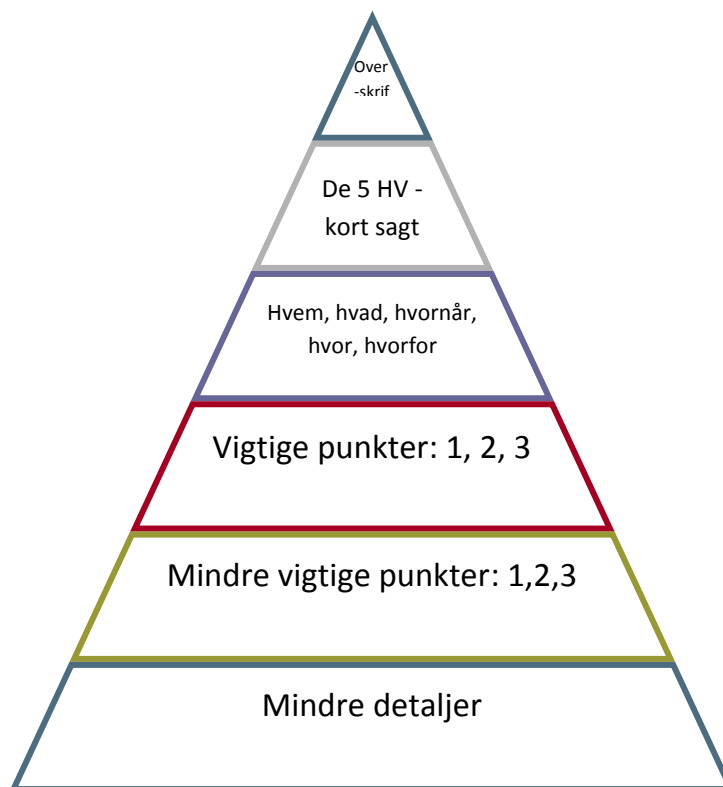
III. Journalistisk skrivning

En af de mest magtfulde måder at øve indflydelse på, og muligvis forme den offentlige mening på, er at skrive til aviserne. Man kan skrive som enkeltperson eller i en gruppe, og det giver mulighed for at bidrage fra sin egen dagligstue på samme måde som fra et offentligt forum. Man kan skrive et læserbrev, en kronik, et oplæg til en artikel eller en pressemeddelelse osv. I hvert tilfælde er det de samme grundlæggende regler for journalistisk skrivning, som gælder.

Journalistisk skrivning følger den journalistiske stil. Et journalistisk produkt er beregnet til at blive hurtigt læst. Så for at gøre det største indtryk må man placere den vigtigste information i begyndelsen af det skrevne. Man lægger ud med den ledende sætning, som er mest nyheds-relevant for læsermålgruppen. Derefter følger de fem HV-ord; hvem der gjorde eller blev omfattet af den handling, vi beskriver; hvad arten og effekten af handlingen var; hvornår det skete og hvor det skete og hvorfor det fandt sted. Man fremfører de tre eller flere vigtigste punkter, som man vil have læseren til at huske først. Så følger tre eller flere uddybende punkter. Husk at hvert afsnit helst kun bør indeholde ét punkt.

Afsnittene bør følge hinanden i en nedadgående rækkefølge baseret på vigtigheden af skribentens målsætning. De mindre detaljer bliver placeret til sidst.

Formålet med at skrive på denne måde, fra det vigtigste til det mindre vigtige, sker af to grunde. Hvis redaktøren bliver nødt til at redigere artiklen pga. fx. pladsbegrænsninger, vil han oftest begynde med at skære nedefra og på denne måde bevare artiklens hovedpunkter. Hvis læseren har travlt, vil han eller hun oftest nøjes med at skimme overskriften og de første afsnit igennem, og på denne måde blive udsat for de vigtigste budskaber, skribenten ønsker at udbrede. Denne måde at skrive på passer også på læserbreve, artikler og baggrundshistorier. Det kaldes skrivepyramiden.



PRESSEMEDDELELSENS OPBYGNING

Titel:

- ➔ Fortæller det mest nyhedsrelevante

Stil:

- ➔ Vigtigste oplysninger først
- ➔ Dato og sted
- ➔ Én oplysning i hvert afsnit
- ➔ Korte sætninger
- ➔ Direkte citater, med tilladelse

Tid:

- ➔ Skrives i datid

Brødtekst:

- ➔ Svar på "Hvem, hvad, hvornår, hvor, hvorfor og hvordan"
- ➔ Afslut med "---" (betyder "slut"), eller med "mere" hvis krævet
- ➔ Angiv navn og nummer på kontakt

Omfang:

- ➔ 1-2 sider

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er forskellen mellem et interview og et pressemøde?
2. Hvad er formålet med en medie-mappe?
3. Hvad er pressemeddelelsens funktion?
4. Hvad er de fem HV-ord, som udgør pressemeddelelsens brødtekst?

FORSTÅELSEØVELSE

JERES ISLAMISKE ORGANISATION HAR PÅBEGYNDT ET SOCIALFORSORGSPROJEKT I LOKALSAMFUNDET. DU ØNSKER AT OFFENTLIGGØRE INITIATIVET, SÅ NYHEDEN NÅR UD TIL DE PÅTÆNKTE BEGUNSTIGEDE, OG SAMTIDIGT SKAL JERES ORGANISATION OGSÅ VINDE RESPEKT OG ANERKENDELSE I SAMFUNDET. DU VIL BRUGE MEDIERNE TIL AT OPNÅ DIT MÅL. DET ER FØRSTE GANG, DU UDFØRER DEN SLAGS ARBEJDE, SELV OM MEDIERNE KENDER JERES ORGANISATION.

1. *Vælg den mest passende form for mediekontakt i dette tilfælde; et interview eller et pressemøde. Forklar, hvorfor du vælger det ene frem for det andet.*
2. *Skriv et udkast for en invitation til medierne.*
3. *Lav en liste over de ting, du vil bruge til en mediemappe.*
4. *Notér tre "citater-egnede sætninger", som du kunne bruge i din præsentation eller i dine svar.*

Hvordan man opretter en lokalafdeling

-
- I. Startfasen
 - II. Organisationsfasen
 - III. Den stabile fase
 - IV. En islamisk organisations struktur og administration
 - A. Bestyrelsen
 - B. Eksempler på arbejdsbeskrivelser
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- genkende de særlige trin i oprettelsen af en organisation
- organisere en gruppe mennesker om til en organisation
- skabe passende organisatoriske strukturer
- udarbejde arbejdsbeskrivelser til forskellige ledere

Oprettelsen af en afdeling af en centralorganisation eller oprettelsen af en lokalafdeling begynder ofte med, at en muslim eller en gruppe muslimer bliver bevidste om behovet for at engagere sig selv i den islamiske bevægelse. Lad os undersøge, hvordan en lokal muslimsk organisation kan blive oprettet. Lad os kalde den City Muslim Association (CMA).

I. Startfasen

Allerførst bør man diskutere ideen med andre aktive muslimer i sit område og få deres tilslutning til at forme en organiseret gruppe. I moskeen bør man lægge mærke til, hvem der er mest påvirket af prædikerne. Derefter samler man disse mennesker i små grupper for at lære, diskutere og prædike islams sag. Før man starter nogen formel organisation op, bør man sidde sammen i gruppen og udarbejde organisationens mål. Det er vigtigt at planlægge kursen for fremtiden; den klarlægger, hvad der skal gøres. Man bør gemme bekymringerne om hvor og hvordan disse mål vil blive opfyldt til senere. På dette stadie behøver man endnu ikke at gå i detaljer mht. fremtidsplanerne. Man bør først komme med nogle rimelig konkrete retningslinjer. For eksempel bør man udarbejde en prioriteringsliste for, hvad der skal gøres i rækkefølge, hvor man starter med det vigtigste og går nedad mod det mindre vigtige.

II. Organisationsfasen

For at der bliver sørget for den fornødne stabilitet i organisationen, og for at uddelegere ansvaret så nænsomt som mulig, bør man gennemføre stiftelsesproceduren på følgende måde:

- a) Kig grundigt på en forhåndenværende vedtægtsmodel.
- b) Bed nogen med erfaring på området skrive en samling nye vedtægter baseret på denne model, men med de rette ændringsklausuler, der passer til jeres nye organisation.
- c) Sørg for at opnå de potentielle medlemmers tilslutning til vedtægterne, og
- d) Vælg ledere for den nu formelle organisation på et velomtalt møde.
- e) Hvis der findes et ægte islamisk forbund eller centralorganisation i landet, undersøg fremgangsmåden for at tilslutte sig denne.
- f) Hvis I er en organisation, som opererer på et universitets område, så søg medlemskab under universitetets studenterforening. Hvis I ikke opererer på universitetet, bør I registrere jeres organisation hos de rette myndigheder i staten eller i landet.
- g) Annoncér stiftelsen af jeres organisation i lokalpressen eller hæng et par attraktive plakater op i nærheden af, hvor muslimer holder til.
- h) Hvis I opererer på universitetet, bør I undersøge mulighederne for at modtage økonomisk støtte eller anden støtte fra studenterforbundet på universitetet. Udenfor universitetsregi kan I undersøge mulighederne for støtte fra socialt arbejde, forskning eller fra lignende institutioner i kommunen eller staten.

Husk, i den organisatoriske fase:

- 1) Efterhånden som organisation bliver mere sammensat, bliver medlemmerne af nødvendighed mere specialiserede i deres aktiviteter. Lad ikke bureaukratiet splitte jer.
- 2) Efterhånden som medlemsantallet vokser bør man prøve at forbedre kommunikationskanalerne. Det er vigtigt med feedback, hvis organisationen skal fungere optimalt.
- 3) Den islamiske ideologi er og bør være den motiverende faktor for organisationen, men man bør ikke blive dogmatisk. Oprindelige kortsigtede mål kan blive revurderet, gamle kan forkastes og nye kan komme til. Hvis der kræves vedtægtsændringer, bør man foretage dem på en systematisk måde.
- 4) Problemer og fejl vil hjælpe organisationen til at afgøre, hvilke medlemsrekrutteringsstrategier, der er de mest effektive. Tab ikke modet på grund af jeres fejl; lær af dem i stedet for.
- 5) Tab heller ikke modet mht. den muslimske organisations sårbarhed overfor både interne og eksterne trusler. Mens organisationen kæmper for at overleve, bør man aldrig vige fra de islamiske principper, men man kan godt være fleksibel mht. hvordan de bliver anvendt. Ved at ændre umiddelbare målsætninger og eller endda udskyde nogle af dem, vil organisationen overvinde interne og eksterne problemer, *insha 'a Allah*.
- 6) Hurtig vækst kan være farlig, hvis I har interne problemer. Nye medlemmer forstår måske ikke organisationens vanskeligheder og kan uvidende være med til at splitte gruppen. Gardér jer

imod utilfredshed. Når man rekrutterer nye medlemmer, bør man gå efter kvalitet og ikke kvantitet.

III. Den stabile fase

Heldigvis vil organisationsfasens problemer ikke blive ved. Men hvis de gør, så pas på:

- Ethvert foretagende i en ekstrem tilstand af gæring, formøbler sine energier, så at sige, til udmattelsespunktet. Derfor må man langt om længe kræve en grad af stabilitet.

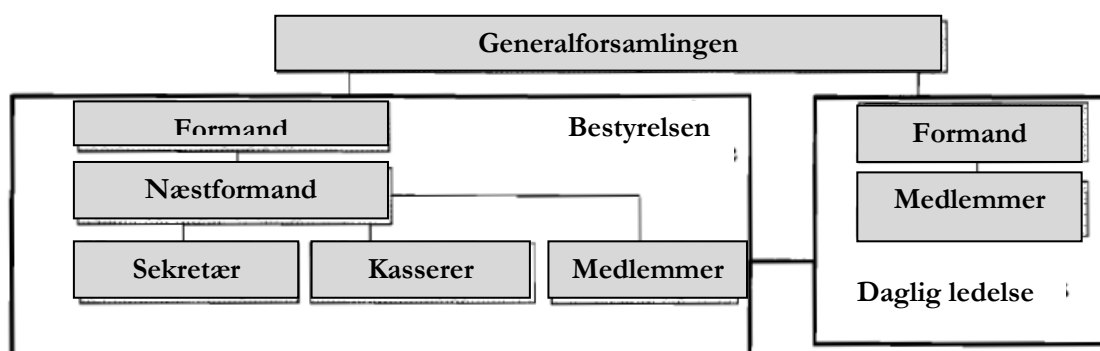
Den stabile fase kræver meget mere rutine end ”gæringen”. Man bør ikke satse på nogen bureaukratisk struktur, men hver funktion bør på dette stadie være klart defineret; procedurer for udførelsen af særlige opgaver fastlagt, og kvalificerede muslimer bør være udvalgt. Ved at tage sådanne skridt til tiden, undgår man dobbeltarbejde og baner vejen for organisatorisk effektivitet.

IV. En islamisk organisations struktur og administration

En organisations bestyrelse består normalt af en formand, en næstformand, en sekretær, en kasserer og forskellige løse medlemmer, som ofte er formænd for forskellige udvalg. Bestyrelsen administrerer organisationens aktiviteter, så alle ledere må være højt ansete og have en ulastelig islamisk karakter.

Fordi officiel kontinuitet er meget vigtigt for organisationen bør bestyrelsen mødes med jævne mellemrum, i henhold til en aftalt årlig tidsplan for at planlægge og evaluere fremgangen. Organisationens aktiviteter bevarer endnu mere kontinuitet, hvis næstformanden automatisk bliver valgt til formand det næste år. På samme måde bør man udnytte den afgående formands erfaringer. Han kan måske blive tilknyttet bestyrelsen som et udenforstående medlem, så de nye medlemmer kan drage fordel af hans ekspertise.

Bestyrelsesmedlemmernes særlige ansvarsområde er beskrevet nedenfor. Vi vil ikke bruge plads på at beskrive funktionerne for et ”permanent sekretariat”, siden meget få store organisationer har etableret sådan et. Her er et foreløbigt organisatorisk diagram af jeres organisation:



Handlingspunkt

ADSKILTE ORGANISATIONERS POLITIK

Det faktum, at islam omfatter alle livets områder, betyder ikke, at en organisation kan udføre alle mulige aktiviteter. Når en organisation er blevet succesfuld, har man en tendens til overbebyrde den og gøre den til en ”gør-det-hele” type. Det er som at putte alle sine æg i én kurv. Man bør træne sig selv op til at kunne skabe distinkte strukturer for forskellige områder af aktiviteter. Hvis det vigtigste aspekt af vores organisation for eksempel er *da'wah*, bør vi holde det adskilt fra forretningsforetagender. Sidstnævnte bør blive varetaget af en særskilt organisation. På samme måde bør et politisk parti ikke blive bebyrdet med uddannelses-, økonomi- og helseopgaver. Hvert aspekt bør blive behandlet af en særskilt enhed. Naturligvis bør der være koordination og samarbejde, når man fastlægger målsætningerne og de organisatoriske strukturer.

Alt dette bør gøres i overensstemmelse med disse organisationers vedtægter, og ikke på må og få. Vedtægterne må blive fulgt, og ikke brudt, hele vejen. Hvis vedtægterne er blevet en forhindring for effektivt arbejde, må de blive ændret betænksomt og gennem demokratiske fremgangsmåder. Dette vil beskytte gruppens større målsætninger og principper.

A. Bestyrelsen

Må Allah hjælpe dig! I er blevet valgt af jeres kolleger til de mest betydningsfulde positioner en organisation kan tildele sine medlemmer. I er nu medlemmer af en bestyrelse i en islamisk organisation. Jeres titel kan være formand, næstformand osv. Selve titlen er ikke af nogen indre vigtighed. I står nu til regnskab overfor Allah mht. at beskytte og fremme jeres kollegers interesser, så længe denne interesse stemmer overens med Koranen og sunnah. Her er to spørgsmål, som man bør stille sig selv, før man begynder:

- ➔ Hvad har jeg ansvaret for i min nye stilling?
- ➔ Hvor meget autoritet har jeg egentligt som bestyrelsesmedlem af denne organisation?

I bliver naturligvis nødt til at kende organisationen, dens baggrund, historie, vedtægter og politik. Men I har også brug for en ”køreplan” til at føre jer rundt i embedet.

Handlingspunkt

NÅR MAN FORVEKSLER ORGANISATION MED TRO

Nogle folk forsvarer deres egne ideer mht. organisatoriske strukturer med overdreven nidkær. De stiller spørgsmålstejn ved troen hos andre, som de er uenige med. Den organisation, vi vælger at arbejde med, vælger vi ud fra meninger og gruppebedømmelse. Det har intet at gøre med *aqidah* (trosopfattelse) eller tro. Man kan vælge en hemmelig organisation eller en offentlig, med pyramidestruktur eller ej, centraliseret eller decentraliseret autoritet, græsrodder eller professionelle osv. Dette falder alt sammen ind under forskning og ijthad. Der er ikke noget enkeltstående forpligtende system i islam. Valget af det ene frem for det andet afhænger af *shurahs* bestemmelse af, hvor ummahens interesse ligger. Det er ikke et område af *fiqh*, som kræver en fatwa. Hvis man opdager, at et system er forkert, kan man ændre det eller skifte det ud med et andet.

I vil få brug for en beskrivelse, eller i det mindste nogle retningslinjer, til at navigere gennem jeres positions ukendte område. Jeres organisation har måske allerede sådanne beskrivelser, eller I har måske ideer nok til at udfærdige dem selv. Nedenstående eksempler på arbejdsbeskrivelser kan bruges som udgangspunkt for jer. Uanset hvad bør I tænke alvorligt over jeres rolle og over jeres ansvar.

B. Eksempler på arbejdsbeskrivelser

1. Formanden

Grundlæggende funktioner: formanden repræsenterer det muslimske samfund og organisationens bedste interesser. Under udøvelsen af sit hverv, må han:

1. Udøve personlig og rådgivende lederskab ved at motivere andre bestyrelsesmedlemmer, medlemmer af den daglige ledelse, udvalgsmedlemmer, ansatte og medlemskab;
2. Øve indflydelse på etableringen af organisationens målsætninger;
3. Agere som organisationens talsmand, samt overvåge og evaluere organisationens indsats og effektivitet, og
4. Samarbejde med den daglige ledelse.

Indenfor begrænsningerne af organisationens vedtægter og politik bør formandens pligter, ansvarsområder og magtbeføjelser bestå af følgende:

1. Lede alle bestyrelsesmøder og generalforsamlingen; koordinere dagsorden med sekretariatet;
2. Sikre, at bestyrelsen og medlemmerne bliver informeret om foreningens forhold og aktiviteter;
3. Udnævne formænd for udvalg og arbejdsgrupper, skitsere disse udvalgs formål og pligter, samt overvåge deres fremgang;
4. Støtte og forsvare de politikker, bestyrelsen er blevet enige om;
5. Fremme interesse og aktiv deltagelse blandt organisationens medlemmer og formidle bestyrelsens aktiviteter til medlemmerne gennem nyhedsbreve, skrivelser eller taler;
6. Præsentere en årlig rapport over aktiviteterne på årsmødet og ved afslutningen af sin periode som formand;
7. Hjælpe med at udvikle et årligt budget i fællesskab med kassereren, og ser til, at organisationen holder budgettet efter at det er blevet godkendt, samt sørger for at økonomien bliver set efter i sømmene af en revisor en gang om året;
8. Udpeger et nomineringsudvalg før næste generalforsamling til at finde egnede kandidater til næste års bestyrelse, samt sørger for at arkivet løbende bliver opdateret, således at kontinuiteten fra en bestyrelse til den næste bliver holdt.

I forbindelse med forholdet til de andre ledere skal formanden:

- a. Have ansvaret for bestyrelsen, og gennem bestyrelsen, for medlemmerne med henblik på, at organisationens programmer og politik udgør et spejlbillede af medlemmernes ønsker og håb, og
- b. Rådgive og vejlede bestyrelsen i alle sager, der vedrører organisationens politik, økonomi og programmer.

2. Næstformanden

Det er tilrådeligt, at posten som næstformand bliver udfyldt af en potentiel formand. En person på denne post har muligheden for at lære organisationsstyring ”på jobbet”, og bliver meget bedre til at omsætte denne erfaring til praksis som formand senere. Som 2. mand har næstformanden følgende pligter og ansvarsområder:

1. Agere formand i formandens fravær;
2. Overvåge udvalgspligter efter behov og dele arbejdsbyrden med formanden, og
3. Være formand for program- og/eller medlemsudvalgene.

3. Sekretæren

Sekretæren har en vigtig og krævende opgave. Han kan hverve udvalgsformændene til at hjælpe sig, eller bede andre ledere om hjælp til at indsamle oplysninger og udfærdige rapporter, men han har selv det endegyldige ansvar for at udfærdige og arkivere ordentlige rapporter til tiden. En større organisation kan opdele sekretærjobbet i en korrespondent og en arkivar.

Sekretærens pligter, ansvarsområde og beføjelser består af:

1. At bevare optegnelser fra alle organisationens møder for at samle det hele i den årlige rapport; man anbefaler normalt et minimum på seks årlige møder udover det regulære program;
2. At informere bestyrelsen om tid og sted for møderne mindst en uge i forvejen;
3. At forsyne og vedligeholde kontorartiklerne i henhold til organisationens behov;
4. At tage sig af al kommunikation, som er nødvendig for organisationens succesfulde arbejde, samt virke som arkivar for alle organisationens optegnelser, inklusiv kopier af al korrespondance;
5. At afgøre, hvorvidt organisationens aktiviteter bliver udført i henhold til vedtægterne, og
6. At sørge for en ordentlig overførsel af optegnelser og oplysninger til den næste på sekretærposten.

4. Kasserer

I en lille islamisk organisation kan kassereren være den eneste person med ansvar for organisationens finansielle arbejde. Lad os derfor foreslå, at organisationen omhyggeligt følger gængse regnskabs-tekniske fremgangsmåder. På denne måde er det ikke noget problem, hvis en ny kasserer tager over; han eller hun vil allerede vide, hvilken fremgangsmåde der er blevet brugt ifm. regnskabsudførelsen. En revisionsopgørelse af regnskabet vil også blive nemmere, hvis man har holdt sig til gængse regnskabstekniske fremgangsmåder. Hvem han end er, så bør kassereren være praktiserende muslim og bør blive valgt fra gruppen af de mest pålidelige brødre.

Uanset størrelsen af organisationen må kassereren overholde den politik, bestyrelsen står for og har udarbejdet. Sådanne politikker kan være følgende:

1. Hyppigheden og typen af regnskabsopgørelser, som bestyrelsen modtager, organisationens regnskabsmetode (cash eller tilvækst);
2. Myndigheden til at gå ind i og anvende fremgangsmåder ifm. Islamiske investeringer, og
3. Indsamlingen og udbetalingen af *sadaqah*, zakat og særlige midler.

Hvordan kan man som kasserer sikre sig, at ens organisation er økonomisk velfunderet og følger passende finansielle fremgangsmåder? Ved at bruge den følgende tjekliste kan man efterprøve, hvorvidt handlingerne beskrevet nedenfor er blevet fulgt:

1. Forfaldne beløb, afgifter og medlemskontingenter bliver revurderet med jævne mellemrum og tilpasset de medlemspolitiske og økonomiske udsvingsbehov ;
2. Regnskabssystemet er passende for en organisation af den størrelse og sammensætning;
3. Der findes reservemidler til uforudsete udgifter;
4. En udefrakommende revisor foretager revisionen og rapporterer direkte til bestyrelsen;
5. Bestyrelsen gennemgår og godkender årsprogrammer og budgetplaner;
6. Bestyrelsen analyserer de periodiske indkomst- og udgifts-opgørelser, og sammenligninger dem med det nuværende budget eller med sidste års udgifter.

Handlingspunkt

FEMÅRSPRINCIPPET

I denne hurtigløbende verden vokser mennesker hurtigere op end nogensinde. De udvikler sig, modner og bliver ekstrem bevægelige. Man har fundet ud af, at et menneske kan bidrage bedst på sit ansvarsområde i de første fem år af sit hverv. Hvis han bliver længere, formindskes hans afkast, dvs. hans produktivitet. Hvis han bliver for længe på sin post, ender han med at blive et passiv frem for et aktiv. Jo længere han bliver på sin post, desto flere ulemper samler han på, og desto færre fordele bidrager han med. Jobbet bliver for personligt for ham. Hans håb og drømme begynder at blive kvalt mellem væggene på hans kontor og under hans stilling. En tommelfingerregel er at forflytte folk hvert femte år til en ny post, så de kan have en chance for at bruge deres erfaringer i andre stillinger og til andre projekter. Og hans tomme stilling vil blive besat af andre, der ligeledes får en chance til ny uddannelse, og undgår stagnering. Flytninger af den art er sunde for en organisation såvel som for enkeltpersoner. Fem er ikke noget magisk tal for længden af en stilling; det kan ligeså godt være fire eller seks år.

Vi følger i deres fodspor...

Okay, du har etableret en lokalafdeling. Som leder, eller som en af ledelsen, har du flere forbilleder at vælge imellem.

Imam al Ghazzali anfører i *Kimya' al Sa'adah*, at en lærd mand engang fortalte den store *kehalifah* Harun al Rashid at han skulle passe på, hvilken stol han satte sig på.

Dette var den stol, som :

Abu Bakr (raa) engang sad på – så vær **sandfærdig**

'Umar (raa) engang sad på – så skeln mellem **rigtig og forkert**

'Uthman (raa) engang sad på – så vær **ydmvig og velgørende**

'Ali (raa) engang sad på – så vær **veluddannet og retfærdig**

Tænk over...

-> Hvordan passer denne sammensatte model, som består af *kebulafah*'s særlige kendetegn, på jeres særlige situation?

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er det allerførste trin, man skal tage, før man opretter en organisation?
2. Hvilke særlige roller spiller feedback og kommunikation i den indledende fase?
3. Hvordan adskiller rollerne sig for bestyrelsen og den daglige ledelse i vores eksempel?
4. På hvilke områder bør sekretæren og kassereren samarbejde tæt?

FORSTÅELESØVELSE

PÅ GRUND AF FORFLYTNINGEN AF EN STØRRE PRODUKTIONSFABRIK HAR JERES LILLE BY FÅET EN STOR BEFOLKNING AF MUSLIMER. DER ER EN MULIGHED FOR AT OPRETTE EN LOKALAFDELING. MEN MANGE MUSLIMER ER IKKE INTERESSEREDE, OG ANDRE HAR ALDRIG PRØVET AT VÆRE MEDLEMMER AF EN ISLAMISK ORGANISATION FØR. DEN MUSLIMSKE BEFOLKNING ØKONOMISKE OG UDDANNELSESMÆSSIGE NIVEAU ER MEGET FORSKELLIG, OG FOLK KOMMER FRA MANGE FORSKELLIGE BAGGRUNDE. DU HAR KUN TO MÅNEDER TIL AT ORGANISERE EN LOKALAFDELING, FØR DIN ARBEJDSGIVER FORFLYTTER DIG TIL ET NYT OMRÅDE.

1. *Skitsér en trinvis plan, der illustrerer denne gruppes særlige problemer.*
2. *Opstil en organisatorisk struktur, der passer til dem.*
3. *Lav en liste over mulige problemer, som gruppen kan støde på, efter du har forladt dem. Lav ligeledes en liste med løsningsforslag til problemerne.*

Indstillinger til personlig vækst og udvikling

- I. Kend dig selv
 - A. Vær ikke som Hr. Hvemsomhelst!
 - B. Forventningens skævhed
 - C. Sammenlign ikke dig selv med andre!
 - D. At blande det personlige med det institutionelle
 - II. Styr dig selv!
 - A. Pas må med at blive heltids-*da 'iyah!*
 - B. Ærlighed overfor overordnede
 - C. *Masjid* Rom
 - D. At forlade sin indre lageropgørelse og låne udefra!
 - E. Vi ser dig kun, når der er problemer
 - F. Sandwich-strategien
 - III. Udtryk dig selv!
 - A. Udtryk din påskønnelse, højtlydt!
 - B. Udtryk din modvilje, sagte!
 - C. At tænke ens
 - D. Mådehold i venskab og fjendskab
 - E. *Shurah* med børn
 - F. Tænk!
-

At styrke sine færdigheder og at udvikle sig selv er to aspekter af ledelsestræning. I denne del af *Håndbogen* har vi indtil nu talt om udvalgte individuelle færdigheder og om gruppefærdigheder. Dette kapitel vil behandle udvalgte aspekter af selvudvikling på en utraditionel måde. Gennem en kombination af anekdoter, eksempler og påmindelser vil vi fremhæve områder, der er vigtige for den personlige vækst, selv om områderne ikke altid er åbenlyse for os. Dette er en tretrins gør-det-selv opskrift, som vil føre dig til:

- Kend dig selv
- Styr dig selv
- Udtryk dig selv

Vi vil ikke prøve på at få det hele med. Hvad der bliver fremhævet bør få en potentiel leder til at reflektere over, hvad der ikke er blevet fremhævet. På dette grundlag kan man udvikle en individualiseret plan for personlig vækst og for selvudvikling.

I. Kend dig selv

A. Vær ikke som hr. Hvemsomhelst!

Født i 1901, karakterer mellem 4 og 7, gift med frøken Middelmådig i 1924, en søn ved navn Hvemsomhelst jr. og en lille datter ved navn Baby Middelmådig. Har udført 40 års uvigtigt arbejde og har haft flere uinteressante stillinger. Han har aldrig taget nogen risiko eller chance, formåede aldrig at udvikle sine talenter, involverede sig aldrig i noget med nogen. Hans yndlingsbog var ”Ingen medvirken: Historien om det ufarlige liv”. Han levede i 60 år uden mål, planer, ønsker, tiltro eller målbevidsthed. På hans gravsten kan man læse:

Her ligger

Hr. Hvemsomhelst

Født i 1901, død 1921, begravet 1964

Han prøvede aldrig på noget

Han bad livet om lidt

Livet betalte hans pris

B. Forventningens skævhed

Man befinder sig ofte i situationer hvor, mellem to brødre, hvor hver af dem tror, han har gjort den anden en stor tjeneste uden at modtage noget til gengæld. Forholdet er ubegrundet. Det ligger i menneskets natur at forstørre det, man giver til andre, og minimere det, man får af andre. Ens adfærd afspejler ordsproget: ”Når jeg har ret, husker ingen det. Når jeg tager fejl, glemmer ingen det.” Hvis man virkelig vil finde balancen i sit regnskab til andre, bør man objektivt nedskrive alt, hvad man skylder andre og alt, hvad andre skylder én. Det eneste gangbare må være islam; og for at udpege sine gældsposter og sine godskrivelser bør man rådføre sig med folk, der har viden. Hvis islam har truffet en særlig afgørelse, bør man underkaste sig den. Hvis man fx. skal træffe en afgørelse i forbindelse med arv, bør man handle i overensstemmelse med sunnah, og ikke med sine følelser og fordomme. Der er stor visdom i det arabiske ordsprog: ”Når du er tilfreds med nogen, ser du ikke hans fejl; når du er utilfreds, påtaler du hans fejl.”

C. Sammenlign ikke dig selv med andre!

Der er en talemåde, som hedder: ”Den, der holder øje med andre, vil dø af sorg.” Det er en kræftsvulst, som kan æde dit liv ihjel. Man koncentrerer sig om andre og begynder at undre sig over, hvorfor man ikke får deres stillinger, deres løn, deres rigdomme, deres personligheder, deres respekt,

deres helbred, deres familier osv. Man spørger ikke sig selv: Hvad har de gjort for at fortjene det, de har? Hvor meget hårdt arbejde har de brugt på det? Hvor mange års kamp har de gået igennem? Man glemmer, at *rizq*, livsfornødenheder, alene kommer fra Allah, og at Han gør, som Han vil. Ingen kan sætte spørgsmålstejn ved Allah!

En dag kom en bror til mig og spurgte, hvorfor han ikke fik den samme løn som de andre. Jeg sagde: ”Har du spurgt dig selv, hvorfor du ikke producerer det samme, som de andre? Se på deres effektivitet og produktivitet!”

Islam har lært os:

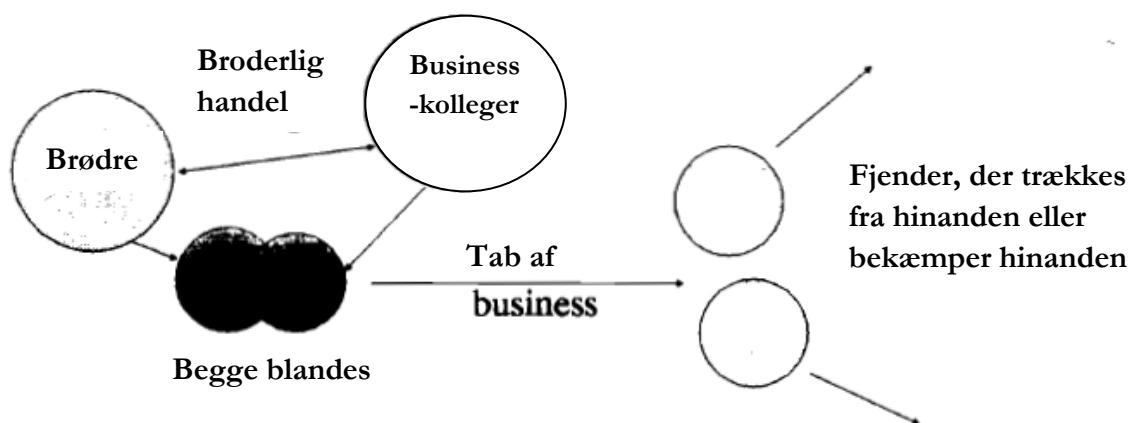
1. I verdslige sager bør man sammenligne sig med de fattige, de hjemløse eller de handikappede og sige *al hamdu li Allah*, at Allah har givet mig meget mere end jeg fortjener.
2. I sager om viden og fromhed bør man sammenligne sig selv med de store lærde og hellige mænd og kvinder, og man bør stræbe efter at opnå mere. Bed Allah om tilgivelse.

Husk, at hvad man ved om sin egen utilstrækkelighed, ved man med sikkerhed. Hvad man ved om andres utilstrækkelighed, er kun tvivl. Det er latterligt at henfalde til sammenligninger, for hvad man ikke ved om andre, er meget mere, end man ved om dem! Efter en objektiv analyse bør man ikke blive chokeret, hvis det viser sig, at man i virkeligheden er et passiv for organisationens, mens andre er aktiver! Før man spørger, hvad organisationen kan gøre for én, bør man først undersøge, hvad man selv kan tilbyde.

D. At blande det personlige med det institutionelle

Man har en tendens til at blande personlige følelser med institutionelle følelser. Det sætter vores indsats og vores menneskelige forbindelser på en hård prøve. Resultatet er blevet et typisk mønster. Man starter som brødre og ender som fjender.

Desværre sker det i dag, at engagerede brødre holder op med at omgås hinanden. De er bange for, at det vil ende i uvenskab. Når man ikke kan skelne mellem det personlige og det institutionelle, taber man begge dele. Et eksempel på denne situation er, at hvis en bror behøver finansiel støtte, ansætter man ham i organisationen, selv om han ikke passer ind der. Organisationens begynder at blive mindre effektiv, når den bliver et tilflugtssted for folk, der har trukket sig tilbage. Til sidst taber man både de ansatte og organisationen, fordi vi forveksler velgørenhed med professionalisme.



Man bør hjælpe denne bror gennem velgørenhed og ikke dræbe en velfungerende institution. En bror bad mig engang om at låne ham penge fra institutionen, så han kunne købe et hus. Jeg fortalte ham, at det ikke var mine penge. Pengene tilhører ummahen og jeg var dens forvalter. Hvordan kan jeg give penge ud af personlige årsager? I stedet for at påskønne mit svar, blev han meget vred. Reglen her er meget enkel: Hvis man opfylder fiqhs betingelser for at modtage *sadaqah*, har man måske mulighed for at blive hjulpet af *wakf*-fonde.

Vi er ikke en arbejdsformidling; vi har et formål, vi skal opfylde. Vi må lære ikke at forveksle hjertet med hjernen. Måske er vi uenige om mange ting, men vores hjerter bør være forenede. Vi kan være uenige, men på en acceptabel måde. Hvis nogen begår en fejl på arbejdet, bør han forvente en straf for det, og han bør være tilfreds med retfærdigheden. Jeg kender en meget succesfuld forretningsmand, som straffer sine sønner med den dobbelte straf af, hvad andre får. Allah fortæller Profetens (gfmh) koner som den slags dobbeltstraf:

Oh I, Profetens kvinder! Den af jer der begår en åbenlys skamløshed, hendes straf bliver fordoblet. Dette er let for Allah. (33:30)

يٰۤاَيُّهَا النِّسَاءُ الَّذِيْنَ مَنَ يٰتٍ مِّنْكُمْ يَفْجَحْشَةً
مُّبَيِّنَةً يُضَعِّفْ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ
وَكَانَ ذٰلِكَ عَلَى اللّٰهِ يَسِيْرًا (سورة الاحزاب)

Sådan var Profetens sædvane: ingen favorisering!

II. Styr dig selv!

A. Pas må med at blive en heltids-*da'iyah*!

Nogle mennesker bliver meget tændte på *da'wah* og beslutter sig til at forlade deres studier eller stillinger for at arbejde fuldtids med *da'wah*. Det bør man passe på med! Så nobelt som det lyder, er det dog et meget vovet skridt. Man bør aldrig forlade sine studier eller sit arbejde uden at have tænkt omhyggeligt på følgende:

1. Kend de nøjagtige detaljer af dine nye arbejdsbeskrivelser for *da'mah*. Acceptér ikke almindeligheder som "at arbejde for Allah". Man arbejder også fuldtids for Allah, når man tjener en fuld arbejds løn og forsørger sin familie.
2. Hvordan får du din løn, hvor meget og for hvor lang tid? Kan de give dig løn på ubestemt tid, eller kun i en begrænset periode?
3. Afgørelsen skal ske skriftligt og komme fra den højeste *shurah* eller fra organisationens rette autoritet. Formandens underskrift kan være nok, men han kan blive udskiftet eller skifte mening senere! Sørg for at andre beslutningstagere i organisationen er blevet rådspurgt og har givet deres støtte.
4. Sammenlign dit hverv hos gruppen med den nye lovede stilling. Det kræver måske ikke, at man skal opgive sit nuværende job; måske kan man klare begge dele uden at sige op.
5. Undersøg de langtrækkende konsekvenser for din karriere, din families fremtid og personlige planer. Man bør ikke efterfølgende sige, at man ikke vidste, eller at man ikke har taget højde for sådanne vigtige aspekter.
6. Find ud af, hvem du skal rapportere til, og hvem der skal rapportere til dig; så kan man undgå eventuelle problemer i fremtiden.
7. Undersøg det nye arbejdes omgivelser med hensyn til rejsetid, område, beskaffenhed osv. Og find ud af, om det passer til dine interesser, evner og uddannelse.
8. Prøv at forstå, at man ikke kan omgøre sin beslutning senere og forvente, at alting forbliver det samme.
9. Tænk over, hvad der kan ske i tilfælde af uenigheder. Der bør foreligge en venskabelig plan for en fredelig og forstående "skilsmisse".

Når man har gennemgået de ovenstående overvejelser og taget sin beslutning, så bør man gøre det i en prøveperiode på et par måneder eller på halvtid, hvis det er muligt. Dette kan åbne ens øjne for skjulte aspekter og give en smagsprøve på det virkelige arbejde.

Den mest ideelle situation ville være at kunne forsørge sig selv fuldtids og samtidig arbejde som frivillig. Dette kan langt fra altid lade sig gøre. Men unge muslimer bør planlægge at kunne gøre det allerede tidligt i livet, så Allah kan velsigne dem med den rigtige chance for det senere.

Husk, at hver gang det er muligt, bør man prøve et projekt i en lille skala, et mini-budget og på halv tid. Hvis det er en succes, så kan man forpligte sig selv med fulde ressourcer i henhold til en godt gennemtænkt plan.

B. Ærlighed overfor overordnede

En dag kom en afdelingsleder til mig og beklagede sig over, at han havde brug for mere personale. Jeg svarede, at han havde ekstra folk og burde afskedige nogen af dem! Så spurgte jeg ham om mr. X. Han sagde: "Han duer ikke!" Jeg spurgte ham om, hvorfor han dog ikke havde anbefalet næstformanden at afskedige mr. X. Han svarede: "Jeg kan ikke sige det til næstformanden, for han kan lide ham, men du kan gøre det fra din topstilling." Jeg fortalte ham af al min overbevisning, at jeg sad i min stilling, fordi jeg altid sagde, hvad der var forkert og rigtigt, uanset personlige forhold. Man bør ikke være bange for

at blive uenig med sine overordnede, man skal bare være ærlig og objektiv. Allah vil hjælpe én med at sejle gennem livet fra en *fulah* til den anden.

C. Masjid Rom

I løbet af sommeren 1977 tog dr. Jamal Barzinji, som dengang var formand for North American Islamic Trust, og jeg til udlandet for at skaffe økonomiske midler. Vi blev forsinket i Rom en hel dag på grund af, at der var udbrudt kampe mellem Libyen og Ægypten. Vi tog til moskeen, hvor vi mødte imamen for første gang. Så snart vi havde sat os, sagde han: ”I denne moske er det mig, der laver det hele. Lederen gør ingenting. Jeg holder fredagskhutba, arrangerer ægteskaber, sørger for begravelser, møder besøgende og fortæller dem om islam, men lederen får hele æren. Hans løn vokser hele tiden, mens min løn forbliver den samme.” Efter dette mærkværdige udbrud, sagde vi: ”Hvorfor fortæller du ikke det her til bestyrelsen og beder dem om at tage affære?” Han svarede: ”Jeg fortæller dem det hele tiden, men de hører ikke på mig og er partiske.”

Hvad for et indtryk får man gennem sådan en modtagelse? Et ret negativt indtryk, både af organisationen såvel som af imamen. Sådan en person føler ingen loyalitet mod sin organisation; han tænker bare på, hvad han selv får ud af det. Han er ved at sprænge hele organisationen i luften med sig selv som lunte. Har I sådanne egocentriske personer i jeres organisation? De er villige til at ødelægge hele opbygningen for en lille fordels skyld! Husk, at hvis man ofrer sig for organisationens målsætninger, vil både man selv og organisationen vokse. Hvis man nedgør organisationen i håbet om, at man selv vokser derved, vil organisationen og man selv falde. Organisationens styrker og svagheder afspejler på en direkte måde medlemmerne, lederne og bestyrelsen. De sidder alle i den samme båd.

D. At forlade sin indre lageropgørelse og låne udefra!

Forestil dig, at du stiller op til et valg og efterfølgende finder ud af, at ingen i din familie har været henne for at stemme. Eller du indkalder til et offentligt møde, og ingen fra din familie dukker op blandt de fremmødte. Under en fundraising henvender man sig måske til andre, men glemmer sine egne kontakter. Det er utroligt, hvordan man kan arbejde meget hårdt for at nå ud til fremmede, men glemmer sine egne støtter. Dette kan skyldes uorganisering, planlægningsmangel eller mangel på opfølgning. Sådan noget kan gøre en modløs. Man kan forbedre meget, hvis denne funktion – at sikre sig støtte fra dem, der er tættest på – bliver delegeret ud til en særlig person eller et udvalg.

E. Vi ser dig kun, når der er problemer

I et muslimsk land spurgte lederen engang, hvorfor islamisterne kun kom for at besøge ham ved sørgelige lejligheder! Bevægelsen får således et image af at være formel, men ikke involveret, og bevægelsen bliver udelukkende forbundet med katastrofer og stressede øjeblikke. Bevægelsen bør være aktiv og også besøge 'eid-festivaller og andre festligheder. Man må bibeholde kontakten med folk på et regelmæssigt grundlag, og ikke kun, når vi har brug for noget fra dem. Forestil dig, at du kun ser din søn eller din ansat, når de har brug for penge? Man bliver ubevidst varsom, hver gang sådanne mennesker dukker op!

F. Sandwich-strategien

Folk engagerer sig for islam gennem flere døre. Mange kommer dertil på indirekte måder. Hvis man for eksempel inviterer til en sportsbegivenhed (eller en hvilken som helst anden islamisk tilladt aktivitet), og man sammenkobler det med *salah* (bøn) og en kort påmindelse, så vil et antal deltagere, som ikke bad før, begynde at bede. Når man på samme måde ved sociale sammenkomster og middagsselskaber ”sandwicher” det islamiske indhold med andre aktiviteter, vil det islamiske indhold afsætte det største indtryk. På den anden side, hvis man præsenterer islam kun gennem at holde prædikener, virker det kedeligt. ”Sandwiching” er et stærkt stykke værktøj, når det kommer til *da’wah*. Man kan anvende det i kollektive sammenhænge såvel som på det personlige, venskabelige plan.

III. Udtryk dig selv

A. Udtryk din påskønnelse, højlydt!

Engang sad Allahs budbringer (gfmh) med nogle følgesvende, da en mand gik forbi. En af følgesvendene sagde: ”Han er en meget god mand. Jeg holder meget af ham.” Budbringeren spurgte: ”Har du nogensinde fortalt ham det?” Følgesvenden sagde: ”Nej.” Så sagde Profeten: ”Gå og fortæl ham, at du holder af ham.”

Nu til dags kritiserer vi højlydt andre. Når det kommer til gode gerninger, der fortjener ros, er vi stille. Profeten (gfmh) har lært os at udtrykke vores påskønnelse. De andre bør høre det fra os højt og tydeligt. Den vigtigste opgave for enhver muslim er at prise Allah, den mest prisværdige. Men det bør også blive spredt til vores medmennesker. Lyt engang til, hvad Profeten siger:

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»

”Han, der ikke takker folk, takker ikke Allah”¹⁸

Koranen forklarer dette på en særlig måde:

¹⁸ Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

Og da jeres Herre forkyndte: "Hvis I er taknemmelige, vil Jeg give jer endnu mere (belønning); men hvis I er utaknemmelige, sandelig Min straf er streng."(14:7)

وَاِذْ تَاَذَنَّا رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ
لَاَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ اِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ
(سورة ابراهيم)

Hemmeligheden bag større gunst fra Allah er at takke ham! Man bør praktisere taknemmelighed overfor sine folk for de gode ting, de gør. Man vil blive belønnet med flere gode ting, der vil komme fra dem. Påskønnelse er det vand, der behøves for at godhedens træ kan vokse og bære flere frugter.

Forældre bør huske, at børnenes sundhed afhænger af påskønnelse og opmuntring. Man bør ikke berøve dem dette; ellers vil de sygne hen.

Hvis man udtrykker sine påskønelser meget mere og sin kritik meget mindre, vil vores samfund blive oversvømmet med kærlighed og opmuntring.

B. Udtryk din modvilje, sagte!

I mit kontor tiltalte jeg i mange år en bror ved hans efternavn. Han kunne ikke foredrage det, og han fortalte folk om det, men jeg anede intet om det, før en anden bror i al fortrolighed afslørede det for mig. Jeg ændrede straks min måde at tiltale ham på. Der blev lavet flere fejl i denne situation:

1. Han fortalte mig ikke noget om det;
2. Han fortalte andre om det;
3. Dem, der kendte til det, informerede mig ikke om det.

Hvorfor skal en lillebitte sag blive ved med at såre os, når den kan løses på under ti sekunder?! Allah vil holde os ansvarlige for det, hvis ikke vi åbent og objektivt udtrykker vores følelser og meninger.

C. At tænke ens

Når man møder en person, der er engageret i islam, bør man ikke tage det som en selvfølge, at han også tænker som en selv. I dyrker måske Allah på samme måde (*ibadah*), men at tænke ens er en meget langsommelig proces. Der findes ikke to ens ting i livet. Allah har skabt os alle forskellige; selv elektroner har hver sin særlige beskaffenhed. Hvis man vil nærme sig hinanden i tankemåde, bør man diskutere hinandens synspunkter for at komme til en bedre forståelse. Man kan blive narret af at se en hel nation samles i kampen mod en fælles ydre fjende. Det er nemt at samle folk imod en indtrængende fjende, men det er meget svært at samle dem til en handlingsplan. Der vil være mange fraktioner. Dette kan også ske indenfor den samme bevægelse. Hvis man ønsker reformer, kan man måske samle en gruppe til støtte imod dem, der har magten. Men så snart gruppen får magten, opdager man, hvor splittet man er i mange sager. Denne tilsyneladende reformgruppe ender måske med at blive mere splittet end den gruppe, de har afløst. Pas på denne tidsbombe! Man bør være sikker på at have opnået enighed for en handlingsplan, før man starter kampen for reformer. Dette princip er anvendeligt både i

en nation, i en organisation eller i en familie. Hvis man ikke følger dette princip, vil ens handlinger blive uproduktive uanset hvor gode intentioner, man har.

D. Mådehold i venskab og fjendskab

Nogle mennesker går til ekstremerne, når de hader eller elsker nogen eller noget. Når de elsker noget, bliver de overvældede og glemmer objektiviteten og fornuften i deres handlinger. På samme måde, når de hader nogen, tænker de at han ikke duer til noget som helst. Profeten (gfmh) har givet os en lektion i objektivt mådehold i begge situationer:

«أَحِبِّ حَبِيبَكَ هَوْنًا مَّا، عَسَى أَنْ يَكُونَ بَغِيضَكَ يَوْمًا مَّا، وَأَبْغِضْ بَغِيضَكَ هَوْنًا مَّا، عَسَى أَنْ يَكُونَ حَبِيبَكَ يَوْمًا مَّا»

Tøj din kærlighed til den, du elsker, måske bliver han din fjende en dag. Og tøj dit had, til den, du hader, måske bliver han en dag en, du elsker.¹⁹

Sikke et vidtrækkende princip! Vi har brug for det hele tiden.

E. *Shurah* med børn

Når *shurah* bliver nævnt, plejer man udelukkende at tænke på politiske sager og store organisationer. Der er et stort behov for *shurah* i familier og med børn. Hvor mange ægtemænd rådfører sig med deres koner? For mange koner rådfører sig med deres mænd? For ikke at tale om, hvorvidt nogen i det hele taget rådfører sig med børn. Sandsynligvis er *shurah* den mest velsignede gave, der er blevet givet til den begrænsede menneskelige forstand. Gennem *shurah* trækker den enkelte fra en pulje, der består af mange hjerner. Man kan bebrejde sig selv for ikke at rådføre sig med andre, men man vil næppe fortryde nogen beslutning, hvis du har udført *shurah*. Forsøg at praktisere *shurah* med din kone og dine børn. Du vil blive overrasket over, hvor generøs en belønning du modtager. Fordelene ved sådan en familiepraksis er utallige. Undervurder ikke børns bidrag. De kan bidrage med en ny dimension til oplysning og beslutningstagningen. En stor lærer fortalte mig engang: "Jeg kan ikke erindre en eneste gang, hvor jeg har rådført mig med et barn og ikke har fået gavn af det."

F. Tænk!

Det er umuligt ikke at tænke. Imidlertid er der alt for mange ting at tænke på i livet. Koranen forpligter os at tænke. Hvad vil vi have dig til at tænke over? Som det mindste bør man tænke på de gentagne ord og fraser, man ytrer hver dag. Hver gang man udtaler dem, bør man tænke over deres dybe mening. Du vil blive en bedre person. Vi anbefaler, at man tænker dybere, når man siger følgende:

¹⁹ Sunan al Tirmidhi

- ➔ *Al salamu 'aleykum* (Fred med dig)
- ➔ *Allahu Akbar* (Gud er den største)
- ➔ *Subhana Rabbiya al Adhim* (Al lovprisning til Allah, den Ypperste)
- ➔ *Subhana Rabbiya al 'Ala* (Al lovprisning til Allah, den Højeste)
- ➔ *Astaghfiru Allah* (Jeg søger om tilgivelse hos Allah)
- ➔ *Al hamdu li Allah* (Al tak går til Allah)
- ➔ *Ihdina al Sirat al Mustaqim* (Vis os den rette vej)

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ
 اللَّهُ أَكْبَرُ
 سُبْحَانَ رَبِّيَ الْعَظِيمِ
 سُبْحَانَ رَبِّيَ الْأَعْلَى
 اسْتَغْفِرُ اللَّهَ
 الْحَمْدُ لِلَّهِ
 اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ

Ved du? - Hvordan man taler med Allah? - Hvordan Allah taler til dig? - Du taler med Allah, når du beder - Allah taler til dig, når du læser Koranen	Ting, man bør huske! FOR EN BEDRE INDSATS GØR EN TING AD GANGEN KEND PROBLEMET LÆR AT LYTTE LÆR AT STILLE SPØRGSMÅL KEND FORSKEL PÅ FORNUFT OG NONSENS ACCEPTÉR FEJL INDRØM FEJL SIG DET ENKELT VÆR ROLIG SMIL
Der er fire typer mennesker: - Et menneske, som ved, men som ikke ved, at han ved; dette menneske er skødesløst, så hjælp ham til at huske. - Et menneske, som ikke ved, og som ikke ved, at han ikke ved; dette menneske er en idiot, så forlad ham. - Et menneske, der ikke ved, og ved, at han ikke ved; dette menneske er uvidende, så undervis ham. - Et menneske, der ved, og ved at han ved; dette menneske er en, der ved, så følg ham. <i>Al Khalil ibn Ahmad al Farahidi</i>	

ØVELSE: Hykleri eller psykologi?

LÆS FØRST DETTE BREV!

Bliv ikke narret af min maske! Hør hvad jeg ikke siger!

Bliv ikke narret af mig. Bliv ikke narret af den maske, jeg bærer. Jeg bærer tusinde masker; masker, som jeg ikke tør tage af, og ingen af dem er mit sande jeg. Forstillelse er en kunst, der falder mig naturligt, men bliv ikke narret.

Jeg giver indtryk af, at jeg er tryk, at alt er solskin og det kører for mig, både indenfor og udenfor; at selvsikkerhed er mit navn og at jeg er cool; på overfladen er alt roligt; jeg har kontrollen og behøver ingen. Men tro ikke på det; vær sød ikke at tro på det.

På overfladen ser det hele glat ud, men overfladen er min maske, min evigt skiftende og evigt skjulende maske. Under overfladen findes ingen selvtilfredshed, ingen kølighed, ingen afslapning. Under overfladen bor det sande jeg, forvirret, bange, alene. Men jeg gemmer det, jeg vil ikke have, at nogen skal vide det. Tanken om at min svaghed bliver afsløret, får mig til at gå i panik. Det er grunden til, at jeg så ihærdigt skaber en maske at gemme mig bag ved, en nonchalant, sofistikeret maske, som hjælper mig til at lade som om, til at skærme mig mod de blikke, der ved. Men sådan et blik er lige netop min redning. Det er det eneste, der kan befri mig fra mig selv, fra mine egne selvbyggede fængselsmure, fra de barrierer, som jeg rejser i smerte. Men jeg fortæller dig det ikke. Jeg tør ikke. Jeg er bange for at sige det.

Jeg er bange for, at dit blik ikke vil blive fulgt af kærlighed og accept. Jeg er bange for, at du vil tænke dårligt om mig, at du vil grine, og at din latter vil slå mig ihjel. Jeg er bange for, at jeg inderst inde ikke er noget, at jeg ikke duer, og at du vil se det og afvise mig. Så derfor spiller jeg mit teater, mit desperate skyggespil, med en facade af selvsikkerhed udenpå og med et skælvende barn indeni.

Jeg vil gerne være ægte, spontan, være mig selv; men du må hjælpe mig. Du må hjælpe mig ved at holde din hånd frem, selv om det er det sidste, jeg tilsyneladende ønsker eller behøver. Hver gang du er venlig, blid og opmuntrende, hver gang du forsøger at forstå, fordi du bryder dig om det; begynder mit hjerte at spire vinger. Meget små vinger. Meget svage vinger. Men ikke desto mindre vinger. Med sin indfølelsesevne og din sympati og styrken af din forståelse kan jeg klare det. Du kan give mig livsånden. Det kommer ikke til at være let for dig. En lang overbevisning af værdiløshed har bygget stærke mure. Men kærlighed er stærkere end stærke mure, og deri ligger mit håb. Vær sød at smadre disse mure med faste hænder, men med blide hænder, for et barn er meget følsomt, og jeg ER et barn.

Du undrer dig måske over, hvem jeg er. Jeg er en, du kender rigtig godt. For jeg er enhver mand, enhver kvinde, ethvert barn...ethvert menneske, du møder. Underskrevet....Anonym.

Prøv nu at besvare følgende spørgsmål:

1. Synes du dette brev er en form for hykleri?
2. Kan du forbinde nogle psykologiske træk i dette brev med indholdet i suraht Yusuf?

Hvor I end befnder jer, vil døden indhente jer

Når deres tid udløber, kan de hverken forhale den
eller fremskynde den med så meget som en time.
(7:34)

... فَإِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ
سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

Dette er historien om en gennemsnitsmand
Der handler i modstrid med Allahs plan
Hvis du er nævnt i det der skal begynde
Så bør du angre og ikke synde

Om morgenen klokken fire og ikke før
Da døden banked' på en soveværelsesdør
"Hvem er det?", spurgte den sovende med hånd
under kind
"Jeg er Isra'el, så luk mig dog ind!"

Straks begyndte manden at dirre
Med øjne af feber han på døren stirre
Han råbte til sin sovende viv:
"Lad ham ikke tage mit eneste liv!"

"Dødens engel, så gå dog din vej!"
"Jeg er ikke parat til at følges med dig!"
"Jeg er ansvarlig for min families tarv,
Derfor, send mig ikke til den dunkle grav!"

Englen banked' og banked' atter på
"Jeg sætter dit hjerte smertefrit i stå."
"Det er Allah, som gerne vil have din sjæl
Jeg kommer da ikke af mig selv."

Tårer i øjnene begyndte at klø,
"Nej, jeg er ikke klar til at dø!
Jeg gi'r dig mit guld, og jeg vil være din slave,
Men riv ikke hjertet ud af min mave!"

Englen sagde: "Luk mig ind, min ven,"
"Jeg siger det ej igen."
"Hvis du ikke åbner og lukker mig ind,
Går jeg gennem døren som en djinn."

Manden tog en pistol i sin hånd,
Parat til at skyde den truende ånd.
"Jeg sigter på dig, det ved du vel,
Kommer du ind, skyder jeg dig ihjel."

Men stod englen indenfor
"Forbered dig, på at vi sammen går!"
Din dumme mand, vi engle dør ej
Så sænk din pistol og kom nu med mig!"

"Hvorfor er du bange, du skrigende mand?"
Går Allahs vilje over din forstand?
Smil og glæd dig, vær ikke tvær
Alle må lyde Allah, hver især."

"Åh engel, jeg bøjer mit hoved i skam,
Jeg havde ej tid at ihukomme Ham.
Fra morgen til nat, jeg tjente penge
Og dvæled' aldrig ved noget længe".

"Allahs kommando jeg aldrig lød,
Og bad kun når jeg var i nød,
Ramadan kom, og ramadan gik
Koranen jeg aldrig åbnet fik."

"Pilgrimsfærden var blevet min pligt,
Men jeg spared' pengene på længere sigt,
Velgørenhed havde jeg ikke i tanken
Jeg tjente og tjente og lagde det i banken."

"Nogle gange så drak jeg vin,
Og sad med kvinder og spiste svin.
Åh engel, jeg beder dig ikke være hård,
Giv mig lidt mere, 1 til 2 år!"

"Jeg lover at åbne Koranen hver dag,
Og beder fem gange uden at klag'.
Jeg vil faste og lave den hellige rejse,
Og aldrig mer' med nakken knejse."

"Jeg lover jeg ikke mere vil snyde,
Med renter og det, jeg ikke bør yde.
Druk og hor vil jeg smide ud
Og bevidne at der kun er én eneste Gud!"

"Vi engle gør kun, hvad Han forlanger,
Så spar mig fra alt dit bondeanger,
Døden vil komme til dem der i Dunya bor,
Til far og til søn og til datter og mor."

"Dette er enden på livet, desværre,
Dine minder fra fortiden, jo de er svære.
Jeg forstår din angst, og at du er bange,
Men stop nu alle dine jammersange."

”Du har levet dit liv i sus og dus,
Du boede i rigdom og havde et hus,
Men tiggerne sparkede du ud af din dør,
Det skulle du have tænkt på før!”

Du glemte de uægte døtre, du har
De arbejder i dag i en whiskeybar,
I stedet for at blive gode muslimer
så bæller de øl og sidder og griner.”

”Du hørte aldrig kaldet til bøn,
Koranen læste du aldrig med din søn,
Brød dine løfter til dem, du dem sendte
Bagtalte venner og dine bekendte.”

”Du ragede til dig af sølv og af guld,
Men de folk, du har ansat fik aldrig lommerne fuld
Du kørte rundt i biler med lak,
Men gav aldrig smil til nogen, ej tak.”

”Du åd vitaminer og propped’ din krop,
Men hos syge venner mødte du aldrig op,
Du har aldrig givet en liter blod,
Aldrig reddet nogen fra armød.”

”Oh, menneske, du har brugt dit liv på pjat,
Du har haft en mulighed for at tage fat,
Når andre bad om hjælp, var du stum
Det er sandt, din passivitet var dum.”

”Om du kommer i paradys, ved jeg ej,
Men jeg håber det ikke, for jeg kender dig
Der er ikke mere noget at tale om
Jeg ta’r din sjæl, det var derfor jeg kom.”

Enden på denne historie er trist,
For manden skreg til hans stemme brist
Rasende han ud af sengen stod op,
Og faldt til jorden med hjertestop.

Døden indhenter jer, hvor I end er, selv hvis I sad i
tårne, høje og stærke." ... (4:78)

﴿أَيْنَمَا كُنُوا يُدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّسَيَّدَةٍ...﴾
(سورة النساء)

DEL 4

Oplæring for instruktører

Oplæring kræver en disciplineret og systematisk tilgang til det at bibringe den vordende elev færdigheder, holdninger og værdier. Del 4 af *Håndbogen* beskæftiger sig med at give oplysninger, værktøj og knowhow til etablerede såvel som kommende instruktører, for at de på en succesfuld måde kan uddanne andre. Uddannelse og menneskelig udvikling må få det meste ud af de forhåndenværende begrænsede ressourcer, der er beregnet til dette formål, og må samtidigt sørge for at få mest mulig gavn af ressourcernes saltvandsindsprøjtning – og må følge op på de givne resultater. Dette vil mest sandsynligt ske, når uddannelse og menneskelig udvikling bliver en del af organisationens overordnede strategi og planer, og når man fra det højeste niveau af beslutningsprocessen udtrykker sit klare engagement for undervisning.

Denne del af *Håndbogen* drøfter, hvordan man vurderer og analyserer behovet for uddannelse, hvad der kendetegner et effektivt uddannelsesprogram, de forskellige typer af uddannelse, hvad uddannelsesprogrammerne består af, hvilke uddannelsesteknikker man skal anvende og hvordan man planlægger og udfører et uddannelsesprogram.

FJERDE DEL: OPLÆRING FOR INSTRUKTØRER

Kapitel 26: Behovsvurdering og -analyse	284
Kapitel 27: Effektive oplæringsprogrammers kendetegn	291
Kapitel 28: Typer af oplæring	297
Kapitel 29: Oplæringsprogrammets bestanddele	303
Kapitel 30: Undervisningsteknikker	308
Kapitel 31: Hvordan man planlægger at udføre et oplæringsprogram	321

Behovsvurdering og - analyse

- I. Analytikerens rolle
- II. Grundtrin i behovsanalysen
 - A. Definér målsætninger
 - B. Identificér de nødvendige data
 - C. Vælg eller design en metode til at indsamle oplysninger
 - D. Indsaml data
 - E. Analysér og bekræft data
 - F. Forbered den endelige rapport
- III. Redskaber til behovsanalyse
 - A. Spørgeskemaer
 - B. Interviews
 - C. Observation
 - D. Stikprøver
 - E. Optegnelser og rapporter
- IV. Eksempel på en arbejdsvejledning til behovsanalyse

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Genkende analytikerens rolle i udarbejdelsen af et program
- Undersøge og definere oplæringsmålsætninger i en given situation
- Bruge forskelligt værktøj til at indsamle og analysere data

Et effektivt oplæringsprogram bør have et formål, der er opstået fra et bestemt behov for oplæring. En ordentlig bedømmelse af behovene sikrer, at oplæringen vil være relevant, og at programmet er berettiget af de goder, programmet medfører. Behovsbedømmelse reducerer også risikoen for at finansiere unyttige programmer.

Behov er forskellen mellem den kommende elevs faktisk viden, færdigheder og indsats og hvad man forventer af ham/hende. Man kan måle disse forskelle gennem interviews, observationer, spørgsmålsskemaer og tests. Sådanne målinger kræver præcis indsamling, analyse, bekræftelse og rapportering af relevant data.

I. Analytikerens rolle

Som analytikere, der arbejder med at vurdere og analysere behov, er vores første opgave at identificere den viden og de færdigheder, der er nødvendige for at udføre visse opgaver og efterfølgende evaluere enkeltpersoners evne til at arbejde tilfredsstillende. Vi bør observere og beskrive deres adfærd objektivt. Vi bør udvikle effektive metoder til indsamling og analyse af data, fulgt af bearbejdning, sammenstilling og følgeslutning af passende konklusioner for disse data.

II. Grundtrin i behovsanalysen

A. Definér målsætninger

Formålet og målsætningen med en behovsanalyse kan være at udskille arbejdere, som har behov for oplæring, at identificere indsatsproblemer, mangler og deres årsager, afgøre om oplæring er den bedste løsning af problemet, og at generere data, som kan bruges til at måle oplæringsprogrammets indvirkning. Et andet formål kan være at tilvejebringe særlige anbefalinger til oplæringsmetoder, hyppighed, udgifter og sted.

B. Identificér de nødvendige data

Dataindsamling bør fokusere på fakta og statistik, som har relevans for indsatsforventningerne til kursisterne. Man bør identificere de særlige typer af data, der er brug for, så man kan drage konklusioner.

C. Vælg eller design en metode til at indsamle data

Metoder til at indsamle data bør være passende for den slags data, der bliver samlet ind, og bør også ligge indenfor organisationens acceptable normer. Man bør være objektiv og grundig, dog uden at virke overflødig.

D. Indsaml data

Indsamling af data er hjertet i behovsanalyse-indsatsen. Fyldestgørende forberedelse og tid til indsamlingen vil bidrage til nøjagtigheden, og dermed gyldigheden, af data.

E. Analysér og bekræft data

Hvordan data bliver analyseret afhænger af indsamlingsmetoden og arten af data. Man bør efterprøve værdien af data ved at granske den med tilsvarende data, skaffet fra andre kilder eller gennem andre metoder.

F. Forbered den endelige rapport

Den endelige rapport bør anføre, hvilken form for oplæring, der på den mest effektive måde tager sig af de behov, analysen er kommet frem til. Rapporten kan være en grafisk præsentation af data og de konklusioner, man er kommet frem til gennem data, eller en skriftlig sammenfatning af overvejelser og løsningsforslag, eller rapporten kan blot være en mundtlig anbefaling af, hvad der er brug for. Men under alle omstændigheder bør rapporten være endegyldig for at hjælpe programudviklerne udvikle et oplæringsprogram, der vil opfylde oplæringsbehovene.

III. Redskaber til behovsanalyse

Redskaber til at analysere behov kan bestå af spørgsmålsskemaer, prøver, tjeklister, meningsmålinger og målestokke, der på systematik vis indsamler data om enkeltpersoner, grupper eller hele organisationer. Hvis man anvender dem objektivt, kan de afsløre både svage og stærke områder.

Effektive redskaber er redskaber, der kan blive anvendt hurtigt og nemt, anvendt i grupper uden at forstyrre arbejdsområdet, hurtigt bedømt og præcise i beregningen, og hvis resultater er objektive og ikke behøver fortolkning.

A. Spørgeskemaer

Spørgeskemaer bliver i almindelighed brugt for at nå en stor og geografisk spredt befolkning i et begrænset tidsrum. Deres hovedformål er at fastlægge undersøgelsesområder, som kræver videre granskning ved brug af andre vurderingsmetoder, og derefter bekræfte oplysninger indsamlet fra andre kilder.

B. Interviews

Interviews bliver i almindelig brugt til at indsamle baggrundsdata i begyndelsen af en analyse, eller til at supplere og udvide data fra redskaber og observationer. De bliver også brugt til at skaffe input fra de mennesker, der har nemmere ved at udtrykke deres meninger personligt end gennem skriftlige meningsmålinger og eller spørgeskemaer. Interviews kan hjælpe med at klarlægge årsager til problemer og mulige løsninger ved at opmuntre den spurgte til at udtrykke sine følelser og holdninger til sagen. Interviews giver ofte deltagerne stolte ejerfornemmelser i analyseprocessen ved at indbyde dem til at tilvejebringe data til at diagnosticere oplæringsbehov.

C. Observation

Observation bliver brugt til at tilvejebringe baggrundsoplysninger om emner som fx. Gruppedynamik, organisationens kultur eller arbejdsklima, for at supplere interviews og spørgeskemaer og at underbygge den information, man har udledt af dem. Observation bruges også til at efterforske mulige kommunikationsproblemer; ineffektiv brug af tid, ressourcer og personale; faldende arbejdsnormer; ineffektive fremgangsmåder og konflikter mellem ledelsen og personalet. Derudover hjælper observationer til at identificere positive eller stærke særpræg.

D. Stikprøver

Stikprøver bruges almindeligvis til at udpege problemområder, der kan kræve mere analyse, til at supplere andre evalueringsmetoder, at underbygge andet data og at indsamle foreløbige oplysninger til undersøgelsen.

E. Optegnelser og rapporter

Optegnelser og rapporter bliver normalt brugt til at indsamle baggrundsoplysninger og til at erhverve sig et helhedsindtryk af organisationens kultur og traditioner, til at bekræfte oplysninger skaffet gennem andre metoder, og til at forstå, hvordan bestemte problemer tidligere har haft indflydelse på enkeltpersoner og arbejdskompetencer.

HANDLINGS PUNKT	
	SEKSUALUNDERVISNING OG KUTYMER <i>Halal</i> sex spiller en meget vigtig rolle i en muslims liv. Undervisningen i dette emne må være grundig og korrekt. For gifte muslimer er seksuel tilfredsstillelse afgørende for den normale adfærd. Hvis de ikke kan tilfredsstille deres seksuelle behov gennem ægteskab, kan de blive fristet til at søge den udenfor. Det er utroligt, hvor mange muslimske ægtefolk har store problemer med deres sexliv. Resultatet bliver, at de ofte føler sig elendige, og at det kan ende i skilsmisse. Reglerne i vores <i>fiqh</i> lærer os, at der ikke er grund til generthed (eller skamfuldhed), når man undersøger religiøse sager. Alligevel tøver størstedelen af os med at spørge om seksuel takt og tone i islam. Med lidt grundlæggende undervisning om sexlivet, sparer man mange familier fra smerte og pinsel. På grund af manglende undervisning findes der mange misopfattelse af den islamiske praksis på det seksuelle område. For eksempel tror nogen, at jo mindre seksuel aktivitet, man udøver i livet, desto frommere bliver man. Dette er stik modsat af, hvad islam lærer os. Andre tror, at sex er et nødvendigt onde. Igen, for en muslim, mand eller kvinde, er alle ting, hvad der er <i>halal</i>, til menneskets glæde, og man får belønning fra Allah, hvis han eller hun bruger disse ting for hans skyld. Naturligvis bør man være påpasselig med, hvordan, hvornår og hvem der bør give og modtage sexundervisning. Men vi bør også indse, at hvis vi ikke lærer os selv det på den rette måde, så vil vores unge få det på den u-islamiske (forkerte) måde fra samfundet. Så vil det være for sent at fortryde. Det er en forbrydelse fra vores side at lade de unge blive gift uden den rette islamiske seksualundervisning. Vores oplæringsprogrammer bør indeholde dette aspekt på en velafmålt og ordentlig måde. Det er ikke nok at læse bøger, selv om de kan være meget nyttige. Nogle ældre og kloge ægtefolk bør forklare forskellige sider af sex, fulgt af et spørgsmål og svar-session.

IV. Eksempel på en arbejdsvejledning til behovsanalyse

Fokus på oplæringsmål: hvad man bør -><- hvad der er

EKSEMPEL:

HVORFOR? Grunden: Bestyrelsens beslutninger bliver ikke udført på den måde, som de skal udføres.

HVAD? Målet: Krav om udførlige beslutninger fra bestyrelsen.

Hvad er?	Hvad bør?	Er oplæring nødvendig? Område?	Andre løsninger	Notater
Repræsentanterne bliver ikke informeret fuldt ud og til tiden	Repræsentanter bør blive tilstrækkeligt informeret for at udføre beslutninger	Ja; kommunikation	Opsyn af en udpeget kontrollant	Tale med formanden
Svagt resultat	Stærkt resultat	Ja, omtale	Bedre program	Tale med redaktør

Øvelse i
behovs-
vurdering!

Udfyld behovsvurderingsskemaet
for lederne/imamerne i de
islamiske centre og udled
konklusioner om deres mest
påtrængende behov.



... og den, der frygter Allah, ham lader Han finde en udvej. og forsørger ham fra en kant, som han ikke regner med. Og den, der har tillid til Allah, for ham er Han tilstrækkelig. For Allah vil opnå sin befaling. Allah har udpeget det rette til alting. (65:2-3)

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er analytikerens rolle ved valget af oplæringsmulighederne?
2. Hvilke af de seks grundlæggende trin i behovsanalysen er det vigtigste for at opnå præcise konklusioner?
3. Hvad kendetegner et godt behovsanalyse-redskab?
4. Hvilket redskab giver flest oplysninger: et spørgeskema eller et interview?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER BLEVET BEDT OM AT HJÆLPE MED AT OPGRADERE LEDELSESKVALITETEN FOR 100 ISLAMISKE CENTRE I LANDET. DU VÆLGER AT FORETAGE EN BEHOVSANALYSE-UNDERSØGELSE FOR AT AFGØRE, OM OG I SÅ FALD HVAD TYPE OPLÆRING, DER ER BRUG FOR. DU HAR DE NØDVENDIGE MIDLER OG DEN NØDVENDIGE TID. DET ER FØRSTE GANG, AT SÅDAN ET PROJEKT BLIVER UDFØRT.

1. *Lav en introduktionsskrivelse til lederne for de islamiske centre og forklar dem, hvad du vil gøre og hvorfor de bør hjælpe dig.*
2. *Skitsér en projektplan, en tidslinie og et budget for projektet.*
3. *Lav en liste over de fem største vanskeligheder, du kan komme ud for, og hvordan du ville fjerne dem.*

Effektive oplæringsprogrammers kendetegn

- I. Sammenhæng
 - A. Planlagt sammenhæng
 - B. Database
 - II. Målgruppers specificitet
 - A. At ramme målgruppen
 - B. Særlige behov
 - III. Opfølgningsmateriale
 - IV. Indlæring gennem erfaring
 - V. Voksenindlæring
 - VI. Grænser for oplæring
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Genkende de faktorer, der gør oplæring effektiv
- Kende de overvejelser, der kræver at oplæring udføres målrettet mod en specifik gruppe
- Fokuserer på voksenoplærings-faktorerne

I. Sammenhæng

God oplæring er en proces, som gradvist forbedrer ideologisk og organisatorisk engagement. Det er også et system til at erhverve sig relevante færdigheder og til hele tiden at udvikle og opdatere dem. Det er af denne grund, at god oplæring inkluderer en gradvis videreudvikling af oplæringsmaterialet.

En undersøgelse af den nuværende oplæringssituation viser, at selv om oplæringsprogrammer er gennemtænkte og publikumsmåletrætte, kan der stadigvæk mangle sammenhæng fra et program til det andet, eller fra en del af programmet til en anden. Det kan ske, at et program ikke dner som en planlagt efterfølger til et andet, og deltagerne kan måske ikke avancere fra et niveau til det andet.

A. Planlagt sammenhæng

Et effektivt oplæringsprogram må nødvendigvis være kendetegnet ved planlagt sammenhæng. Dette sammenhæng sikrer, at deltagerne ikke stagnerer, men vokser i deres formåen. Det vil også eliminere

gentagelser og overflødigheder, og på denne måde bevare de skrøbelige uddannelsesressourcer. Når et oplæringsprogram med indbygget sammenhæng bliver underlagt formel klassificering, vil programmet også kunne anvendes om en målestok for elevevaluering og afgøre hvilken plads, de efter oplæringen ville kunne besætte.

B. Database

Et af konsekvenser, der følger af planlagt sammenhæng er oprettelsen af en database over både kursister og over oplæringsressourcerne. Kursisternes database bør som et minimum indeholde deres navn, kontaktinfo, fødselsdato og uddannelsesreferencer. Udvalgte oplysninger fra denne database kan stilles til rådighed for ledere, der arbejder for den islamiske menighed og ude i felten.

Databasen over oplæringsressourcerne bør indeholde lignende oplysninger om erfarne og potentielle instruktører. Derudover bør databasen indeholde en fortegnelse over oplæringsmateriale så som bøger, artikler, audiovisuelle materialer osv. Udvalgte oplysninger fra denne database vil være meget nyttige for individuelle instruktører, der skal organisere oplæringsprogrammer. Brugen af sådan en database vil optimere søgningen efter passende standardiseret materiale.

II. Målgruppens specificitet

God oplæring bør skræddersys til sin målgruppe og tage hensyn deltageres nuværende uddannelsesniveau og forståelse.

Islamiske oplæringsprogrammer har indtil videre forsøgt at være omfattende i forsøget på at opfylde behovet for en bred variation af erfaring og eksponering blandt deltagerne. Det er ikke lykkedes instruktørerne at tilrettelægge programmer for specifikke målgrupper, ej heller er det lykkedes dem at tilrettelægge materiale, der hverken er for svære, for nemme eller for irrelevante for deltagerne.

A. At ramme målgruppen

Et vigtigt kendetegn for gode oplæringsprogrammer er deres evne til at målrette programmernes indhold til en specifik målgruppe. Der findes en stor blandet gruppe af potentielle oplæringsmålgrupper, som instruktørerne bør rette deres indsats mod. Forskellige målgrupper har forskellig baggrund, roller, forventninger og frem for alt blandet modtagelighed overfor udvalgte uddannelseserfaringer. Hvis forskellene bliver undersøgt og anvendt i udarbejdningen og anvendelsen af programmet, vil udfaldet blive et mere fokuseret program. Resultatet bliver i sidste ende bedre oplæring.

B. Særlige behov

Meningsmålinger og skemaer fra potentielle kursister og erfarne instruktører kan hjælpe med at fastlægge særlige behov. Det kan dreje sig om alt lige fra et særligt ordforråd, over opmærksomhedsspændvidden, til egnede emner osv. Eksempler på særlige målgrupper kan være unge, kvinder, minoriteter, feltarbejdere, uddannelseseksperter, menighedsledere, imamer, forældre osv.

III. Opfølgningsmateriale

Et godt oplæringskursus bør bakes op af tag-hjem-og-følg-op-materiale, som deltagerne kan bruge i deres eget tempo. Materialet bør være af sådan beskaffenhed, at det styrker det allerede anvendte undervisningsmateriale. Brugen af både onsite og tag-hjem-materiale vil i sin helhed optimere oplæringsindsatsen effektivitet.

Erfaring har vist, at selv om undervisningsmaterialet er udmærket materiale ved onsite-præsentationer og ved udlevering af skriftligt materiale, kan ikke alt læses, er ordentligt dækket eller bliver forstået til tiden. Derfor er det nødvendigt at stille materiale til rådighed for kursisterne, som er pakket i effektive lærekompender, så deltagerne kan tage dem med hjem til opfølgning eller genopfriskning. Eksempler på denne type undervisningsmateriale kan være lydbånd, videoer, tekstuddrag, case studies osv.

IV. Indlæring gennem erfaring

God undervisning indebærer at man også lærer gennem at gøre tingene selv, og at man bliver involveret. Man kan ikke overvurdere vigtigheden af at lære gennem erfaring eller ved at gøre tingene selv.

Nogle gange ser oplæringsprogrammer ud til at levere undervisningen til sin målgruppe, frem for at involvere dem i undervisningsprocessen. For at være effektiv bør hvert eneste oplæringsprogram involvere deltagerne i rollespil, i ledelsesopgaver i selve programmet eller udfordrende opgaver, som kræver anvendelse af de indlærte færdigheder.

Der er flere forskellige forslag til, hvordan man kan udforme særlige erfaringsbaserede undervisningsforløb for enkeltpersoner eller for involverede grupper. Det kan ske indendørs eller udendørs. Udendørsaktiviteter bør blive iværksat med henblik på et fysisk udfordrende mål, der kun kan nås gennem udført teamwork, samarbejde og lignende ledelsesmæssige færdigheder.

V. Voksenindlæring

God undervisning betyder at anerkende voksenindlæringens særlige kendetegn. God undervisning må sørge for et passende indlæringsmiljø og indarbejde grundprincipperne for voksenundervisning i forberedelserne og præsentationerne af oplæringsprogrammets enkelte elementer. Effektivt undervisningsmateriel bør:

1. Tiltrække

- a. For at kunne lære, må voksne blive tiltrukket af, og derefter reagere på, oplysninger.
- b. For at få voksenkursisters opmærksomhed bør man fortælle dem, hvad de kan vinde fra indlæringen.

2. Forbinde

- a. For at huske, hvad de er opmærksom på, bør voksenkursister forbinde nye oplysninger med, hvad de allerede ved.
- b. For at give nye oplysninger mening bør man give mindst et eksempel for at illustrere hvert koncept eller hver færdighed, som man introducerer.

3. Gøre det enkelt

- a. For at præsentere nye oplysninger tydeligt bør man starte med grundlæggende principper, regler, advarsler osv.
- b. For at hjælpe kursister med at lære at huske lange tekster eller komplekse oplysninger, bør man præsentere dem i blokke.

4. Forstærke

- a. For at holde kursisterne på rette vej, bør man sørge for feedback.
- b. For at styrke ny indlæring bør man tillade masser af øvelse og en del personligt tempo.
- c. For at forberede kursisterne til at gå videre til de næste informationer bør man afslutte med et sammendrag af de vigtigste punkter og et par spørgsmål.

VI. Grænser for oplæring

Folk taler ofte om at oplære enhver til at brillere i sine præstationer. Men der er også en grænse for oplæring; personen må være oplæringsegnet. Nedenfor et citat fra en fabel, der stammer fra "Administration of School"-undervisningspensummet fra Cincinnati, Ohio. Allah har skænket enhver sine særlige fortrinligheder. Man bør udbygge de kvaliteter, man har, og uddanne sig til andre ting i modereret form og indenfor grænserne.

Dyreskolen

Engang for længe siden besluttede dyrene, at de måtte gøre noget heltemodigt for at takle en "Ny Verdens" problemer, så derfor stablede de en skole på benene. De udarbejdede et aktivitetspensum, som bestod af løb, klatring, svømning og flyvning. For at gøre det nemmere at administrere planen, meldte alle dyrene sig til alle kurser.

Anden var fremragende i svømning, faktisk bedre end sin instruktør, og anden var også dygtig til at flyve, men elendig i løb. Fordi hans karakterer var lave i løb, måtte anden blive efter skole og også droppe sine svømmetimer for at kunne træne løb. Dette fortsatte indtil andens fætter var ophovne og karaktererne for svømning var faldet til middel. Men middelkarakterer blev accepteret i hans skole, så ingen undtagen anden selv bekymrede sig om det.

Haren startede med at være nr. 1 i sin klasse i løb, men fik et nervesammenbrud, fordi han trænede so meget svømning.

Egernet scorede højt i klatring, indtil han fik for mange frustrationer over flyvetimerne, hvor instruktøren tvang ham til at starte fra bunden af i stedet for fra trætoppen og nedad. Han fik også en muskellammelse af overanstrengelse og et 5-tal i klatring og et 03 i løb.

Ørnen var et problembarn og måtte blive hårdt irettesat. I klatring var han den første på toppen af træet, men han havde sin egen måde at nå derop på.

Ved årets afslutning var det en underlig ål, som både kunne svømme fremragende, samt også klatre, løbe og flyve en lille smule, der fik det højeste karaktergennemsnit og blev valgt til at holde afslutningstalen til dimissionsfesten.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvorfor er sammenhæng så vigtig, når man skal lære effektivitet?
2. Hvornår bør oplæring/uddannelse rettes mod en særlig målgruppe? Hvorfor?
3. Hvordan forstærker tag-hjem-materiale klassearbejdet?
4. På hvilken måde hjælper indsigt i voksenuddannelse udviklingen af mere effektive oplæringsprogrammer?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER VED AT UDVIKLE ET OPLÆRINGSPROGRAM FOR 35 ERFARNE FRIVILLIGE LEDERE, BÅDE ÆLDRE OG UNGE, SOM ALLE HAR GENNEMGÅET TO ANDRE OPLÆRINGSPROGRAMMER PÅ LIGNENDE OMRÅDER. DE HAR ONDT OM TID TIL AT DELTAGE I ET HELT SEMINAR, MEN ER INDSTILLET PÅ HJEMMESTUDIER. NOGLE AF DEM ER PARATE TIL LANGSIGTET TJENESTE I ORGANISATIONEN.

1. *Beskriv dine præmisser, som ligger til grund for at udvikle et effektivt oplæringsprogram for gruppen.*
2. *Skitsér et simuleret computerdiagram over en database, som kan hjælpe med at skabe en femårs uddannelsesplan for dem.*
3. *Afgør, hvilke af voksenuddannelsesfaktorerne er den vigtigste for gruppen.*

Typer af oplæring

- I. Efter længde
 - A. Weekend
 - B. Uge
 - C. Kvartal
- II. Efter formål
 - A. Udvikling af færdigheder
 - B. Åndelig udvikling
 - C. Vidensforbedring
 - D. Feltuddannelse
- III. Efter sted
 - A. Lokal
 - B. Regional
 - C. National
 - D. International
 - E. På verdensplan
- IV. Efter alder og speciale
 - A. Unge
 - B. Kvinder
 - C. Specialisering

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende forskel mellem forskellige typer af uddannelsesarrangementer
- vælge den rette type af oplæring til en bestemt situation
- tilpasse et oplæringsprogram til udvalgte behov

I. Efter længde

En af de vigtigste planlægningsparametre er varigheden af et oplæringsprogram eller varigheden af en hvilket som helst undervisningsaktivitet. Det afhænger af oplæringsformålene hvor længe en oplæring bør vare, samt af de forhåndenværende kursister. Der er flere muligheder:

A. Weekend

En weekend-undervisningsaktivitet er praktisk set det kortest mulige undervisningsforløb. Man begynder typisk fredag eftermiddag og er færdig søndag eftermiddag. Men afhængig af kursisternes tilgængelighed, kan timerne være eller ikke være velbesøgte. På samme måde kan det være, at nogle kursister bliver nødt til at forlade timerne, før programmet er færdigt om søndagen. Derfor plejer lørdagen at være den mest produktive dag med den største tilstedeværelse og færrest forstyrrelser. Instruktørerne og dem, der planlægger programmet, bør skemalægge timerne, så de topper om lørdagen. Fredagens aktiviteter bør lægge op til lørdagens aktiviteter, og et kort sammendrag af dem bør lægges lørdag morgen for at opdatere de kursister, der kommer til sent. Søndagens aktiviteter bør bestå af sammenfatning og underbygning af det indlærte stof. En kort hvad-skal-vi-lave-i-morgen intro bør lægges kort før fyraften om lørdagen, så dem, der skal gå tidlig søndag, selv kan læse på stoffet efterfølgende.

B. Uge

Et ugelangt kursus er kun muligt, hvis kursisterne har fri fra deres almindelige opgaver, hvad enten det er studier eller arbejde. Ellers må kursisterne bede om at få fri fra arbejdet eller studierne. Et ugekursus begynder typisk på en fredag og slutter den kommende fredag, men der er andre muligheder, især mandag til søndag.

Et ugekursus giver mulighed for en mere afmålt hastighed. Man kan tilbyde et mere detaljeret og varieret program med mulighed for at udføre praktiske øvelser og efterprøve det, man har lært. En uge er også lang tid nok til at deltagerne kan lære hinanden bedre at kende og til at opbygge korpsånden.

C. Kvartal

Et kvartals-program bruges til udvalgte deltagere, som brænder for det islamiske arbejde på langt sigt og af og til på heltidsbasis. Et program af denne længde er også nødvendigt for dem, der senere selv skal udtages til at oplære andre i det islamiske arbejde. Sådanne programmer kan udarbejdes til at oplære imamer og ledere for islamiske centre.

Fra et planlægningsmæssigt synspunkt består et kvartalslangt program af teoretiske og praktiske kurser i udvalgte emner som fx ledelsesuddannelse. Hvert kursus består af forelæsninger, praktiske øvelser, eksamener og særlige projekter. Et vigtigt element i selve programmet er den fortløbende vekselvirkning mellem kursisterne og undervisningsstedet i både planlagte såvel som i spontane situationer. Arbejds- og studiemæssige hensyn begrænser antallet af deltagerne i et kvartalsprogram. Man kan dog også vælge at lægge sådan et kvartalsprogram i sommermånederne.

II. Efter formål

Man kan tilrettelægge oplæringsprogrammer omkring flere forskellige formål, lige fra udvikling af færdigheder til åndelig udvikling. Det underliggende formål har indflydelse på valg af indhold og teknikker. Nogle af situationerne er beskrevet nedenfor.

A. Udvikling af færdigheder

Nye udfordringer eller bare nye udviklinger indenfor vores arbejdsmiljø kræver også nye færdigheder. Hvis man vil være en god leder, er det vigtigt at kunne lære færdigheder, som man ikke er velbevandret i, samt at styrke indlæringen af de færdigheder, man allerede besidder.

Oplæringsprogrammer i færdighedsudvikling fokuserer på at formidle kundskaber, som kursisterne mangler. Varigheden af sådanne programmer afhænger af kompleksiteten af de færdigheder, kursisterne skal tilegne sig samt af kursisternes evne til at tilegne sig dem. En praktisk tilgang til undervisningen gør meget for selve programmet. Eksempler på sådanne færdigheder er skrivning, retorik, politisk græsrodsarbejde, imamligheder, brug af audiovisuelt udstyr, journalistisk skrivning osv.

B. Åndelig udvikling

Udvikling af åndelige kvaliteter og styrkelsen af ens personlige forhold til Allah (swt) er det underliggende grundlag for islamisk ledelse.

Man kan specialisere oplæringskurserne til at fokusere på at fremme den åndelige udvikling blandt deltagerne gennem intensive studier af Koranen eller hadith. Succes er direkte forbundet med kvaliteten af programmet og med det miljø, hvori programmet finder sted. Udover undervisningsaktiviteter i form af forelæsninger og studiekredse kan programmerne også involvere deltagerne i fælles tilbedelse, som fx nattebøn og faste.

C. Vidensforbedring

Ved at øge sit kendskab til islamiske og moderne videnskaber, inklusiv historie, idehistorie, kultur og lignende, forbereder den potentielle leder sig til at se potentielle udfordringer i det rette perspektiv.

Oplæringskurserne kan fokusere på indhentning af viden og af uddannelse, der er relevant for ledelsesfunktionerne. Sådanne programmer kan bestå af forelæsninger, seminarer og ekspertdebatter indenfor emnerne, såvel som af kursisternes egne vejledende selvstudier.

D. Feltuddannelse

Udøvelsen af ledelse i felten, blandt medlemmerne og på græsrodsniveau i organisationen, er selve hjertet af enhver organisatorisk mission. Afgørelser og planer skal udføres helt ned til feltniveau, og medlemmerne skal motiveres, mobiliseres og instrueret i hvordan de skal handle efter dem.

Programmer, som er specialiseret til feltuddannelse, indeholder generelt praktiske og vekselvirkende aktiviteter som fx workshops, case studier, rollespil el. l. Disse programmer fokuserer på at udvikle ens færdigheder i effektiv ledelse på mellempersonlige og gruppedynamiske niveauer.

III. Efter sted

Oplæringskurser kan også inddeles efter deltagernes sted og arbejdsplads. De kan finde sted i lokalområdet i bymidten eller over hele verden.

A. Lokal

Lokale oplæringskurser tiltrækker deltagere fra nærområdet. Sådanne programmer sammensættes tit af lokale repræsentanter, selv om en eller flere undervisningspersonerne kan komme udefra for at berige programmet.

B. Regional

Hvis et land er opdelt i regioner, kan hver region holde sit eget oplæringskursus. Deltagerne kommer fra hele regionen, og man må tænke på overnatningsmuligheder. Hvis deltagerne selv kører til undervisningslokaliteterne, kan man spare på transportudgifterne. Regionale deltagere kan udvælges blandt dimittenderne fra de lokale oplæringskurser.

C. National

Deltagerne i de nationale oplæringskurser kommer fra hele landet og består for det meste af ledende islamiske frivillige fra de landsdækkende organisationer, der sponsorerer foretagendet. Programmet trækker på landsdækkende menneskelige ressourcer til fremlægnings og arrangementet. Da sådanne programmer kræver en del rejseaktivitet, varer programmet normalt to eller flere dage med overnatninger.

D. International

Flere forskellige lande i verden bliver samlet i regionale grupper som fx Nordamerika, Sydamerika, Europa, Sydøstasien, Mellemøsten, Nordafrika osv. hvor man kan uddanne lederne af nationale organisationer. Akkurat som det er tilfældet på nationalt niveau, muliggør også regionale internationale oplæringskurser deltagelse af folk fra andre lande, men med mindre rejseaktivitet end på verdensplan.

E. På verdensplan

Disse programmer ligger i toppen af alle oplæringsprogrammerne. Både underviserne og deltagere kommer fra hele verden. På grund af højre rejseomkostninger er det vigtigt, at deltagerne bliver omhyggeligt udvalgt, så deres indsats i den islamiske verden giver den maksimale effekt på verdensplan. det bedste er at organisere kurser på verdensplan som sidste led i en række af oplæringsprogrammer, der starter på lokalt niveau. Varigheden af sådanne programmer bør ikke være mindre end en uge.

IV. Efter alder og speciale

For at få de bedste resultater bør man skræddersy oplæringen til de forskellige behov og aldersretninger og specialer hos kursisterne. Unge og kvinder bør i den forbindelse modtage særlig opmærksomhed.

A. Unge

Unge kursister, der forbereder sig til voksenlivet, og unge voksne er specielle grupper, set ud fra oplæringsperspektivet. Programmer rettet mod dem bør indeholde fysiske udfordringer og udendørs aktiviteter. Forelæsninger bør være på det rette intellektuelle niveau og af en varighed, der tillader de unge at beholde deres aktive interesse.

B. Kvinder

En anden gruppe, man bør være opmærksom på under udviklingen af oplæringsprogrammer, er kvinder. De fysiske rammer bør indrettes sådan, at der forefindes adskilte overnatningsfaciliteter til kvinder, når begge køn deltager i et kursus. Udvalget af emner bør tilpasses kvinders særlige interesser. Den aktuelle situation for muslimerne i samfundet kræver en ekstra indsats til at oplære muslimske kvinder til passende lederstillinger i samfundet.

C. Specialisering

Mens de fleste kurser er rettet mod den almindelige kursist, bør man organisere oplæring for dem, der har særlige kald eller talenter. Det kan være programmer til frivillige, som arbejder med *da'wah* i fængsler, eller som har en lille virksomhed, fx et trykkeri.

Handlingspunkt

TARBIYAH MELLEM DET PRIVATE OG DET OFFENTLIGE

Debatten om hvorvidt *tarbiyah* skal ske i private *halaqat* eller på en offentlig platform fortsætter. Det er både en indviklet og frugtesløs diskussion. Hvad er formålet med *tarbiyah* i afsondrethed? Kan den ikke blive anvendt offentligt? På den anden side, hvordan kan et medlem fungere i fuld offentlighed, når han mangler den interne selv-*tarbiyah*? Begge aspekter supplerer hinanden. Man bør planlægge at skifte medlemmernes roller og udsætte dem for begge situationer, så de kan værdsætte fordelene ved begge sider. På denne måde vil konflikten mellem de to til sidst forsvinde.

FORSTÅELESØVELSE

KOORDINERINGSRÅDET FOR DE ISLAMISKE ORGANISATIONER HAR BEDT DIG OM AT FORESLÅ EN STRATEGI TIL AT UDDANNE LEDERNE FOR DE LOKALE GRUPPER. DE ER SPREDT OVER ET STORT GEOGRAFISK OMRÅDE, ER INDBYREDES FORSKELLIGE MHT. ERHVERVSBAGGRUND, FAMILIELIV OG ALMINDELIG FELTERFARING. DIN OPGAVE ER AT KOMME FREM TIL EN PLAN, DER SKITSERER SAMMENSÆTNINGEN AF POTENTIELLE LEDERE, OG AT PROGRAMLÆGGE DERES RESPEKTIVE OPLÆRINGSKURSER.

1. *Fastsæt kriterier til at danne grupper blandt lederne i uddannelsesøjemed.*
2. *Lav en liste over fordele og ulemper mht. at gennemføre oplæringskurser på nationalt hhv. internationalt niveau.*
3. *Skriv et kort notat til kritikerne af din beslutning, hvori du forsvarer dine planer.*

Oplæringsprogrammets bestanddele

- I. Kursus ressourcemateriale (hjælpemidler)
 - A. Trykt materiale
 - B. Audiovisuelt materiale
 - C. Hvilket materiale bør man anvende – og hvordan?
 - II. Uddannelsesmiljøet – Aktiviteter og Programmer
 - A. Opsætningsprocedure
 - B. Oplæringspotentiale
 - C. Passende tidsrum
 - D. Courseware
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende typen af materialer, der kan bruges som hjælpemidler i oplæringen
- kende de vigtigste overvejelser i udvælgelsen af kursusalternativer
- bruge kursus-hjælpemidler mere effektivt

I. Kursus ressourcemateriale (hjælpemidler)

Ressourcematerialer er nøglepunkterne i et vellykket kursusprogram. Materialerne kan bestå af trykte tekster, videobånd eller en række andre formater mellem disse to. Generelt sagt kan man definere ressourcematerialer som hjælpemidler, der kan bidrage til, forklare, teste eller påminde deltagerne om, hvad de lærer. For at blive klassificeret som ressourcemateriale, må sådan materiale bidrage direkte til indlæringen. Materiale, som kun hjælper ved at give ekstra oplysninger eller på anden måde kun supplerer, hvad der allerede er indlært, bliver klassificeret som referencemateriale.

A. Trykt materiale

Det trykte ord er det mest almindelige medie, der bruges som ressourcemateriale. Skriftligt materiale kan produceres og billigere og hurtigere end andre materialeformer. Skriftligt materiale kan også nemt mangfoldiggøres og kan transporteres og distribueres uden stort besvær. Sammenlignet med andet materiale behøver trykt materiale ikke noget specialudstyr som fx videomaskiner eller computere til at blive læst. Det er omkostningseffektivt, pålideligt, velkendt, tilgængeligt og alsidigt.

Det trykte materials begrænsninger består bl.a. i at det er svært at gøre materialet attraktivt, materialets manglende evne til på en visuel måde at anskueliggøre virkelighedens situationer, dets størrelse i forhold til en lille computerdiskette eller andet elektronisk materiale, besværet med at ændre originalerne og den manglende evne til vekselvirkning mellem materiale og læser.

1. *Handouts*

Handouts er den mest populære type skriftlige materiale. Handouts består af noter eller skitser, tabeller eller illustrationer, som supplerer lektionerne eller workshops. De noter, der uddeles til kursisterne, gør det muligt for dem at skrive under præsentationerne; ekstra udfyldnings- og kommentar-rubrikker hjælper deltagerne i selve indlæringsprocessen. Handouts bliver tit brugt til at give en kort forklaring på et aspekt eller et emne.

2. *Arbejdsark*

Arbejdsark kan bestå af litteraturlister, opgaver og problemer, instruktionsanvisninger osv. Arbejdsark lader læseren tænke lidt mere kreativt. Strukturerede arbejdsark styrker hukommelsen og evne til at beholde det indlærte.

3. *Kompendier*

Kompendier indeholder undervisningshjælpemidler og lærervejledninger i form af strukturerede noter, offline courseware, arbejdsbøger og andre korte supplerende tekster, der kommer med oplysninger, undervisningsaktiviteter og undervisningsvejledninger. Sådanne kompendier og håndbøger præciserer tydeligt, hvad der skal læres og hvordan man skal lære det. Kompendier er meget mere detaljerede end handouts.

4. *Gruppeaktivitetsressourcer*

Gruppeaktivitetsressourcer består af alle materialer, som kan bruges til at støtte gruppebaseret undervisning som fx rollespilsmanuskripter, instruktioner, baggrundslekturer, datablade og orienteringsark.

5. *Manualer og seminar/workshop-pakker*

De enkelte kapitler i *Håndbogen* er vigtige kilder til ressourcemateriale til brug for undervisning i ledelse. Udover *Håndbogen* har Islamic Leadership Training Library hos IIIT en samling af pjecer og brochurer, der dækker flere forskellige områder indenfor moderne islamiske videnskaber,

organisationer, personlig udvikling og feltarbejde. Dette materiale kan anvende som opslags-manualer og infopakker til uddeling på seminarer og i workshops.

B. Audiovisuelt materiale

Eksempler på audiovisuelle materialer er flipovers, overhead transparenter, lysbilleder, rekvisitter, lydbånd, videofilm, DVD'er, computer-baserede lysbilleder (fx PowerPoint) og lignende. Ethvert islamisk ledelsestræningsbibliotek bør have en god samling lydbånd og videofilm. Desuden bør en del optagelser fra islamiske organisationers ledelseskurser blive redigeret til videreudgivelse.

C. Hvilket materiale bør man anvende – og hvordan?

Oplæringsprogrammet er i sig selv et system til at skabe forandring. Det overordnede formål består i at forvandle holdninger og adfærd hos deltagerne gennem brug af forskellige, passende teknikker og begivenheder, der er samlet som et kursusforløb. For at kunne udvælge det mest effektive ressourcemateriale til dette formål, må man undersøge kursisternes erfaring, uddannelsesniveau og deres kulturelle og socioøkonomiske baggrund. Derefter kan man kortlægge den mest passende strategi til at opnå undervisningsformålet for denne særlige målgruppe.

Hvor og hvornår man skal bruge de forskellige former for oplæringsmateriale afhænger af flere ting; bl.a. målgruppens størrelse, indholdet af de fysiske rammer, deltagernes alder og erfaring, samt kompleksiteten og tilgængeligheden af materialet, der skal belyse emnet. I de fleste tilfælde er det bedste valg en blanding af skriftligt materiale og audiovisuelle hjælpemidler. Dog bør det audiovisuelle materiale være af god kvalitet for at være effektivt.

TIPS TIL EFFEKTIV BRUG AF HJÆLPEMIDLER

- Sæt hjælpemidlerne – materialer og medier – i system.
- Man bør opmuntre kursisterne til at interagere med hjælpemidlerne.
- Brug kun hjælpemidlerne til at støtte og udvide kerneinstruktionerne.
- Øv dig i brugen af medier og materiale før timen starter.
- Vær parat til at flytte om på hjælpemidlerne eller endda droppe dem under præsentationen.
- Undgå den fatale fejl at uddele noget, før du selv har undersøgt det nøje.

II. Uddannelsesmiljøet – Aktiviteter og Programmer

Der findes forskellige aktiviteter og programelementer til brug for udarbejdelsen af et oplæringsprogram. Hvad der bliver valgt afhænger af, hvem deltagerne er og af det miljø, hvori oplæringen finder sted. Nogle af de vigtigste overvejelser er:

A. Opsætningsprocedure

Undervisningsmiljøet – klasseværelset, udendørsplaceringen, arbejdspladsen eller andre beliggenheder – kan have indflydelse på valget af aktiviteter. Man bør sørge for, at omgivelserne er ordentligt udrustet med fx audiovisuelle hjælpemidler til indendørs præsentationer, eller åben plads til udendørs aktiviteter. Opsætningsproceduren bør kontrolleres af underviseren, og man bør altid have backup faciliteter og udstyr klar, når det behøves.

B. Oplæringspotentialle

En aktivitets oplæringspotentialle er forbundet med kursisternes niveau på samme måde som med aktiviteten selv. Det er vigtigt at klarlægge deltagernes profil. De ønskede informationer kan være alder, køn, uddannelse, kendskab til islamisk viden, islamisk ledelsesansvar, islamisk organisatorisk tilhørsforhold osv. Derudover kunne det være af interesse at kende deltagernes syn på, hvad de mener, er deres vigtigste at beskæftige sig med, og hvad de ønsker at lære. Ved opfyldelsen af gruppens undervisningsbehov kan nogle aktiviteter gøre mere nytte end andre.

C. Passende tidsrum

Man kan godt forlænge eller overdrive en undervisningsaktivitet til det punkt, hvor den taber sin virkningsfuldhed. Dette sker, når aktiviteten begynder at blive ensformig eller målgruppen bliver træt af den. Hver aktivitet kan fastholde en målgruppes opmærksomhed i et vist tidsrum, hvori deltagerne får det meste ud af den. Overskrides dette anvendelige tidsrum, kan resultatet skabe ubevidst modvilje overfor hele oplæringsindsatsen.

D. Courseware

Den aktivitet, man har valgt, bør være ordentligt støttet af forhåndenværende courseware, der kan bruges af både instruktør og kursister. Courseware kan bestå af bøger, manualer, lydbånd eller videoer, computerprogrammer eller en hvilken som helst anden form, der kan bruges i undervisningsmiljøet. Der bør også være noget support tilgængelig for kursisterne, efter at de har afsluttet et kursusforløb. Ved mangel på støtte til courseware vil udvalget af aktiviteter være begrænset af instruktørens evner til selv at fremstille materialet.

TJEKLISTE TIL VURDERING AF UNDERVISNINGSMILJØET

(Her overvejes kort to hypotetiske aktiviteter eller valgmuligheder. Vi har ikke taget hensyn til alle faktorer. Formålet er at illustrere måden at vurdere forskellige fremgangsmåder til at skabe det rette undervisningsmiljø på.)

	Aktivitet/valgmulighed nr. 1	Aktivitet/valgmulighed nr. 2
A. Opsætningsproceduren	Klasseværelse, projektør og skærm, tavle,	Arbejdsområde, computere, mikrofon
B. Oplæringspotentiallet	Yngre, mindre erfarne frivillige	Ældre, mere erfarne frivillige
C. Passende tidsrum	En og en halv time	Tre timer
D. Courseware	Manualer, handouts, fagbøger	Handouts, manualer

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvad er begrænsningerne for det skriftlige materiale i undervisningen?
2. På hvilke måder er audiovisuelle hjælpemidler mere effektivt end skriftligt materiale?
3. Hvorfor er det vigtigt for undervisningen at fastlægge kursisternes profil?
4. Hvordan kan man bruge konceptet om tidsrum i undervisningen?

FORSTÅELESØVELSE

SOM NÆSTFORMAND I EN STOR ISLAMISK ORGANISATION MED UNDERVISNING SOM ANSVARSOMRÅDE ER DU VED AT PLANLÆGGE ET SEMINAR PÅ FORTSÆTTERNIVEAU FOR 15 MEGET TRAVLE FRIVILLIGE LEDERE. DU HAR DE NØDVENDIGE ØKONOMISKE MIDLER, MEN DU ER I TIDSNØD. KURSISTERNE HAR BRUG FOR AT FORBEDRE DERES ARBEJDSINDSATS MEGET HURTIG, SELV OM DE ALLE ER ÆLDRE OG ERFARNE FOLK.

1. *Lav en liste over det ressourcemateriale, du vil anvende.*
2. *Lav et skema, der viser fordelene ved det valgte materiale i forhold til andet materiale i samme situation.*
3. *Beskriv, hvordan du vil fastsætte længden af dit program.*

Undervisningsteknikker

- I. Udvalgseskriterier
 - II. Grundlæggende almindelige undervisningsteknikker
 - A. Forelæsninger
 - B. Workshops
 - C. Seminarer
 - D. Lære
 - E. Rollespil
 - F. Konferencer
 - G. Ansigt-til-ansigt
 - H. Paneldebatter
 - I. Sideløbende møder
 - III. Andre nyttige teknikker
 - A. Debatter og diskussioner
 - B. Dialog
 - C. Brainstorm
 - D. Demonstration
 - E. Underholdning
 - IV. En sammenlignende gennemgang
 - V. Typiske eksempler
 - A. Hvordan man bygger et eksempel op
 - B. Hvornår man skal bruge eksempler
 - C. Hvordan man forberede et eksempel
 - D. Hvordan man leder et succesfuldt møde med brug af eksempler
 - VI. Siddearrangementer og gruppeplaceringer
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- udpege de forskellige undervisningsteknikkers kendetegn
- forstå undervisningsteknikkernes opsætningskrav og courseware-behov
- styrke effektiviteten og skabe bedre indlæring for forskellige målgrupper
- udvikle eksempler til brug for undervisningen

I. Udvalgelseskriterier

Valget af undervisningsteknikker, som man vil bruge i en given situation, afhænger af flere forskellige faktorer, der er forbundet med deltagernes indlæringsstil. Nogle lærer bedre gennem skriftlig formidling, mundtlig formidling eller visuel formidling; andre lærer gennem diskussioner, praktiske aktiviteter eller øvelser, der involverer fysisk aktivitet. Dertil kommer ressourcemulighederne, undervisningsmaterialets art og den enkelte og gruppens behov; alle har de indflydelse på valget af undervisningsteknikker.

Der er andre faktorer, som afgør hvorvidt en teknik er mere anvendelig end en anden; disse faktorer udgøres bl.a. af gruppens størrelse og profil, undervisningsmålene, ressourcer, udstyr og materiale og tidsbegrænsningen. Derudover bør man også tænke på færdighederne udi præsentation og facilitering, gruppens barriere for indlæringen, den bedste måde at gribe emnet an på og på mulighederne for fysisk handikappede deltagere.

Voksne kursister lærer gennem aktiviteter og gennem varierede undervisningsmetoder. De lærer bedst, når de kan forbinde ny viden til allerede indlært viden. De skal opfatte indlæringen som noget, der er baseret på deres egne livserfaringer. De skal øve og anvende det, de lærer. Deres indlæring styrkes både når de ved hvordan undervisningen kan hjælpe dem, og når undervisningen faktisk hjælper dem med at løse arbejdsrelaterede problemer. Først og fremmest lærer voksne ikke, medmindre de har lyst til at lære.

Underviseren bør også besidde visse kombinerede kvaliteter, der kan formidle undervisningen effektivt. Det drejer sig om kendskab til emnet, tekniske færdigheder, empati, viljen til om nødvendigt at lede og en humoristisk sans.

I sidste ende bliver undervisningens succes ikke målt på hvor godt man underviser, men på hvor godt deltagerne lærer. Deltagernes indlæring afhænger af, hvor velforberedt man er, hvor godt kendskab man har til emnet, og hvor bevidst man er om brugen af den rette undervisningsteknik.

II. Grundlæggende almindelige undervisningsteknikker

A. Forelæsninger

En forelæsning er en tale af en navngiven person, som har oplysninger og informationer om emnet, og som præsenterer emnets forskellige punkter i en sekvens, som leder til en endelig konklusion. En forelæsning bliver forberedt på forhånd og efterfølgende formidlet gennem at læse op af et manuskript eller gennem fri tale støttet af noter. Audiovisuelle hjælpemidler kan hjælpe med at gøre forelæsningen mere tydelig. En forelæsning kan blive formidlet gennem telefon- eller videokonferencer og på denne måde nå ud til et bredere publikum og samtidigt spare tid og rejseudgifter.

For at udarbejde en forelæsning må man først finde et emne og derefter en taler, som kan og som er rede til at tale om emnet. Man informerer taleren om sine forventninger til talen, om den tid han har til rådighed og om type publikum. Man sørger også for, at al udstyr, inklusiv mikrofon mm., er klar og virker som forventet.

Forelæsningen er et effektivt undervisningsværktøj, når formålet enten er at motivere målgruppen til at udføre særlige handlinger, eller at informere målgruppen og give dem oplysninger. Når en forelæsning bliver efterfulgt af spørgsmål og svar, så tjener forelæsningen også til at undervise publikum på grundlag af talerens ekspertise og erfaring.

90 minutter er normalt den maksimale tid et publikum orker at forblive opmærksomme under en forelæsning. Selve forelæsningen bør normalt ikke vare længere end 45 minutter. Eventuel resterende tid bør afbalanceres med en afsluttende diskussion eller gennem spørgsmål og svar.

Et resume, en oversigt eller hele forelæsningens tekst kan hjælpe publikum til at følge med i præsentationen, især hvis der præsenteres komplekse eller uvante ideer.

B. Workshops

En workshop er som et arbejds møde, hvor deltagerne involveres direkte. De får ny viden, forbinder den nye viden med deres arbejde, finder nødvendige forandringer i deres adfærd, lærer nye færdigheder og indøver de nye færdigheder og adfærd i et simuleret arbejdsmiljø. En effektiv workshop er bygget op omkring det praktiske og det relevante, set fra kursisternes perspektiv. En workshop er specifik og fokuseret på sit emne.

De fysiske rammer for en workshop bør bidrage til at deltagerne involverer sig. En workshops særpræg bør blive styrket af sit programdesign fra planlægning til udførelse. Programdesigneren og instruktøren bør forhøre sig hos kommende deltagere for at fastlægge deres undervisningsbehov, deres indlæringsformer og deres motivation til at deltage i workshoppen. Arbejdsark, eksempler, rollespil-manuskripter, tjeklister og andet undervisningsværktøj bør være klar, før workshoppen begynder.

En effektiv workshop giver stort potentiale til fokuseret undervisning af deltagerne og en god bibeholdelse af det indlærte. Den villige enkeltperson bruger alle sine åndsevner – de mentale, de visuelle, de hørbare osv. – i selve læreprocessen, set i modsætning til den passive indlæring gennem fx forelæsninger.

Workshops kan vare fra et par timer til flere forskellige sessioner spredt over flere dage. Længden af en workshop afgøres for det meste af emnets indviklede beskaffenhed og de kommende deltagers tilgængelighed. Det nyttige tidsrum, i hvilket deltagerne fortsætter med at lære, bliver meget større på grund af deres aktive engagement i lærematerialet og i øvelserne.

Et godt layout til en forelæsning består af tre stadier:

- 1. Fortæl dem, hvad du vil fortælle dem*
- 2. Fortæl det*
- 3. Fortæl dem, at du har fortalt dem det*

Behovet for courseware til workshops afhænger af hvilke type kursister, der skal undervises, af deres arbejde, deres uddannelsesniveau, deres indlæringssevner samt af workshoppens tidsrammer. Brugbart materiale til støtte for courseware kan bestå af film om specifikke færdigheder, eksempler for relevante situationer og arbejdsark som supplement til instruktionerne. Det kan være en god ide at formidle konklusioner og sammenfatninger fra samtlige workshops til alle deltagerne på et særligt møde. På denne måde kan tilskuerne få gavn af de andre workshops konklusioner uden selv at have været i dem alle.

C. Seminarer

Et seminar er en tema-orienteret begivenhed bestemt til at undervise og oplyse et publikum om en bred vifte af emner. Programmet på et seminar består for det meste af en serie forelæsninger eller paneldebatter om emner, der ligger indenfor seminarets hovedtema. Nogle gange vil der også være sideløbende workshops og små gruppediskussioner undervejs.

Man opretter et seminar ved først at vælge et tema og de tilhørende underemner. Derefter udvælger man talere og paneldeltagere, der er kvalificerede og ledige til at tale om emnerne. Det vigtigste kendetegn for et seminar er temaets progressive udvikling fra det grundlæggende til det specifikke, og sammenhængene mellem alle emnerne.

For et veludvalgt seminar er uddannelsespotentialer afgørende. Særligt, hvis et seminar er rettet imod en forbedring af deltagernes attitude gennem motivation eller at styrke deres grundviden, så de kan tage oplyste beslutninger. Selv om publikums deltagelse er begrænset, kan variationen i brugen af præsentationsmetoder holde deres interesse fangen længe nok til at fremme indlæringen.

Seminarer varer normalt en dag eller to. Og idet seminarer er udviklet med det formål at give oplysninger, bliver den effektive tid begrænset af deltagernes evne til at fordøje denne information. Hvis udviklede emner ikke bliver præsenteret godt nok, bliver seminarets effektive indlæring reduceret.

Handouts, der indeholder resumeer af debatter, paneldebatternes formål og målsætningerne for eventuelle workshops, kan hjælpe med at skabe sammenhæng i de informationer, målgruppen modtager. Man kan også hjælpe indlæringen på vej med opfølgende læsemateriale.

D. Lejre

En lejr er en levende aktivitet, der kræver af deltagerne, at de forbliver på lejrgrunden både dag og nat indtil slutningen af programmet. Stedet for en lejr bliver udvalgt med særlig omtanke for indkvartering, forplejning, møder, bøn og rekreation. Programmet er sædvanligvis fuldt struktureret og udformet for at udnytte al tiden fra morgen til aften. Formålet er at skabe et miljø, som fremmer relevante værdier og som styrker praktiske færdigheder gennem deltagelse i lejrlevet. Både de fysiske rammer og selve lejrlevet giver mulighed for at inkludere variation og interaktion i indlæringsmetoderne og i præsentationerne. Et af formålene er også at forbedre korpsånden og at fremme det fælles arbejde.

Valget af et passende sted for lejren er afgørende for lejrens succes. Valget af sted afhænger til stor del af arten og formålet med lejrrprogrammet. For eksempel kræver lejre for unge deltagere, og lejre rettet mod udvikling af bredere værdier frem for udvikling af smalle færdigheder, en række faciliteter til

fysiske aktiviteter. Andre vigtige faktorer er fx almindelig trafik al adgang til lejren, klimakontrol under ekstreme vejrforhold, sikkerhedsovervejelser på udsatte steder, hjælp i tilfælde af medicinske nødsituationer osv. Selv om man ofte foretrækker landlige omgivelser til sådanne lejre, kan man sagtens også holde en uddannelseslejr i bymæssige områder, fx på universiteter, hoteller eller konferencecentre, om end disse steder har færre muligheder for fysiske aktiviteter. En lejr bør være sikker og godt beskyttet mod kriminalitet.

Som undervisningsgrundlag er en lejr meget effektiv. Deltagerne lærer og opøver værdier og færdigheder ved at udøve dem blandt ligesindede. Venskaber bliver bygget op og vedligeholdt. En kammeratlig ånd hjælper med at inspirere deltagerne til at engagere sig i et højere mål og i bedre adfærd; begge dele er en del af lejrprogrammets målsætninger.

Lejre varer typisk fra en weekend til to uger. Længere perioder kræver et mere kreativt program, der kan fastholde deltagernes opmærksomhed og holde gejsten oppe. En uge er oftest den mest optimale varighed, og en uge giver tid nok til et spændende program, der involverer alle uden at slide dem op.

Lejrens levende beskaffenhed tillader brugen af mere omfattende læse- og referencemateriale, end det ville være praktisk at anvende i andre undervisningsteknikker. For at få det fulde udbytte, kan man indrette et midlertidigt bibliotek og integrere brugen af dette i selve undervisningsprogrammet.

For at forbedre kontrollen, kommunikationen, samarbejdet og konkurrencen kan man opdele deltagerne i grupper med op til ti personer, og med en leder i hver gruppe. Hver gruppe bør kunne kendes under et særligt navn som fx en profets navn, en *sababi*, en islamisk begivenhed, en muslimsk by osv.

E. Rollespil

Rollespil, der består af en kort præsentation af et dramatiseret problem eller situation, er en kombination af debat og fremvisning. Fremviserne er en gruppe medlemmer, som med eller uden brug af manuskript, opfører særlige situationer, som kræver bestemte færdigheder. En instruktør eller gruppelederen forklarer de situationer og resultater, der skal dramatiseres, og giver hver skuespiller anvisninger til hans eller hendes rolle, adfærd og handlinger.

Det er nemt at sætte et rollespil op, medmindre der skal bruges specielle rekvisitter for at skabe en meningsfuld scene. Normalt behøver man ikke rekvisitter, og kursisterne kan forestille sig den scene, der skal spilles. Der bør være mulighed for at omrokere siddepladserne i lokalet, sådan at alle kan se skuespillerne, mens de optræder. Hvis der er behov for mikrofoner, bør disse være transportable for at passe til rollespillernes krav.

Rollespil er både oplysende og underholdende på én gang og en god måde at få opmærksomheden på. Fælles analyse og kritik giver gruppen mulighed for at lægge deres erfaringer og talenter sammen, og for at drage nytte gennem at dele deres stærke sider med hinanden.

Effektivt rollespil er ofte hurtigt og kort.. Fem minutter er den mest optimale længde for en enkelt rollespils-scene, selv om en længere varighed kan være på sin plads, hvis rollespillet er lige så

underholdende, som det er oplysende. Hvert rollespil bør illustrere én større pointe. Længere rollespil med flere pointer bør man undgå.

Af og til kan man bruge allerede forberedte manuskripter til rollespillene. Men andre gange kan de distrahere mere, end de gavner. Det er godt for en underviser at uddele handouts, som kort beskriver arten af de roller, der skal spilles, når der ikke foreligger noget manuskript.

F. Konferencer

Konferencer bliver almindeligvis brugt til at takle et enkelt problem eller et enkelt sæt af problemer. Sponsorerne sætter normalt en agenda op på forhånd. Programmets struktur indeholder møder af forskellig art, inklusiv forelæsninger, paneldebatter, workshops og lignende.

Planlægningen af en konference kan bekvemt opdeles i to dele. En gruppe kan udarbejde planerne til programmet, og den anden gruppe kan planlægge de administrative opgaver og tjenester. Sidstnævnte inkluderer registrering, mødelokaler, logi, rekreation, fysiske faciliteter og lignende arrangementer.

Udover at hjælpe med at løse problemer kan konferencer også motivere og inspirere, og supplerer dermed de sponsorerende organisationers undervisningsindsats. Udover dette, så sørger det større format, det strukturerede program og den begrænsede mulighed for interaktion for, at en konferences undervisningspotentiale forbliver svag.

Konferencer varer normalt fra mellem to til fem dage. Publikums opmærksomhed og interesse kan opretholdes gennem kreative undervisningsprogrammer med passende pauser imellem og gennem rekreative aktiviteter.

Det er vigtigt for en konferences succes, at man på forhånd uddeler fyldestgørende informationer om de emner, der skal diskuteres. Det er også en god ide at uddele rapporter og dokumenter, som bliver præsenteret på konferencen.

G. Ansigt – til – ansigt

Ansigt – til – ansigt-undervisning er en direkte overførsel af viden og færdigheder fra en mere erfaren person til en mindre erfaren person. Det virker i de meget simple sager, såvel som i de komplekse sager. Instruktøren kan være en overordnet fra arbejdet, en ældre frivillig, eller bare en mere erfaren jævnaldrende. Eleven/kursisten bør ikke være genert eller tøvende overfor direkte personlig kontakt og interaktion. Sådanne individuelle undervisningsmetoder byder på en meget større mulighed for at udøve det, man får lært, end man kan gennem gruppeundervisningsmetoder.

Ansigt-til-ansigt-undervisning kan bibringes på særlige møder eller endda på jobbet. For at denne metode kan være effektiv, må der eksistere et særligt tillidsforhold mellem underviser og elev.

På den ene side er denne metode ret dyr, fordi kun én elev drager nytte af underviserens tid. Men på den anden side sørger den personlige opmærksomhed og det tætte opsyn for kvalitetsundervisning. Og fordi undervisningen er individualiseret, vil den blive fastholdt længere.

Hvor længe en ansigt-til-ansigt-undervisning kan vare og hvad for courseware, der skal bruges, afhænger af underviserens og elevens stil.

H. Paneldebatter

En paneldebat er en præsentation fra et podium, givet af en række talere eller paneldeltagere. I begyndelsen taler hver paneldeltager kortvarigt i ca. 10 minutter omkring en holdning eller en pointe fra det overordnede tema. Derefter drejer en ordstyrer debatten i retning af præsentationerne og håndterer spørgsmål og kommentarer fra publikum. Fra tid til anden, og hen mod afslutningen af paneldebatten, samler ordstyreren trådene og reflekterer over debatten uden at overskygge paneldeltagerne. Det er overordentligt vigtigt, at ordstyreren kan få paneldeltagerne til at dække alle aspekter af debatten uden at overlappe eller kopiere hinanden. Dette bør ordnes på forhånd.

De vigtigste ingredienser i en paneldebat består af et emne, der interesserer publikum, et panel som kan præsentere deres tanker kort og præcist, samt en ordstyrer, der kan sit kram. En paneldebat er ikke bare et antal forelæsninger lige efter hinanden. Kernen i en paneldebat er paneldeltagernes effektive dækning af det overordnede emne og deres tankeudveksling i forbindelse dermed. Udvekslingen af tanker både gavner og bliver stimuleret af publikum. Sædvanligvis består et panel af tre til fem deltagere, for få deltagere dækker måske ikke emnet tilstrækkeligt, og for mange deltagere kan resultere i gentagelser.

Varigheden af en paneldebat kan være længere end varigheden af en forelæsning, fordi en paneldebat er mere varieret. Men to timer er normalt det længste tidsrum, hvori publikum kan holde interessen fanget. Som tommelfingerregel anbefaler vi, at en paneldebat holdes indenfor grænserne af 90 minutter i forbindelse med undervisningsmetoder.

Ligesom det er tilfældet med forelæsninger, kan handouts gavne tilhørerne i en paneldebat. Sådanne handouts kan bestå af oplysninger om paneldeltagerne, debatemet, de forskellige synspunkter og eventuelt referater af de forskellige paneldeltageres præsentationer.

I. Sideløbende møder

Sideløbende møder består simpelthen af to eller flere møder af samme eller lignende art, som holdes på samme tid. Sådanne møder kan have separate temaer for flere dele af gruppen, eller det samme tema for deltagerne i forskellige aldersgrupper, forskellig køn, eller med forskelligt uddannelsesbaggrund. Eller man kan opdele gruppen i forskellige undergrupper, der hver holder sideløbende møder om det samme emne, hvis gruppen er for stor til at mødes på én gang.

Sideløbende møder bliver sat op på samme måde som alle andre møder. Hvis programmets art tillader deltagerne at bevæge sig fra det ene møde til det andet, bør møderne holdes tæt på hinanden.

Ved at holde sideløbende møder øges undervisningspotentialet gennem at målrette undervisningsindsatsen for en gruppe eller gennem at reducere målgruppens størrelse. På denne måde styrkes samspillet indenfor gruppen, og indlæringen forbedres.

Den mest passende courseware og den mest praktiske længde for sådanne sideløbende møder afhænger af mødernes art.

III. Andre nyttige teknikker

A. Debatter og diskussioner

I modsætningen til forelæsninger indbyder debatter og diskussioner til deltagelse. Fremgangsmåden består af interaktion og involverer kursisterne til at udforske et bestemt tema gennem analyse, granskning og evaluering af emnet. Debatter er formelle og styret af strenge tidsregler, medens diskussioner er mere uformelle, idet de tillader en ustruktureret udveksling af holdninger uden begrænsninger sat af ordstyrere eller af regler. Men for at diskussionen kan blive effektiv, bør gruppen fokusere på emnet og bør ikke være større, end at alle kan deltage. En ordstyrer bør moderere diskussionen, men hverken ordstyreren eller de mere højrøstede medlemmer af gruppen bør dominere diskussionen.

Den fysiske opsætning for en debat er en formel halvcirkel. Hver debattør taler fra en af de to modsatte sider på hver side af midten, hvor ordstyreren sidder. Siddepladserne til en diskussion kan arrangeres mindre formelt, fx at sidde i en eller flere rundkredse. Præsentationen af modsatte synspunkter stimulerer kritisk tænkning blandt oplægsholderne såvel som blandt publikum. Deres indlæringssevne forbedres.

Hvis oplæggene er interessante og relevante, kan længden af diskussionen eller debatten være længere end normalt. Alligevel bør man opdele møder, der varer længere end to time, i flere mindre møder. Man behøver ikke noget særligt materiale udover det, vi har foreslået under paneldebatter. En debat bliver endnu mere interessant, når den startes og afsluttes med en afstemning. På denne måde skaber man et element af konkurrence.

B. Dialog

Akkurat som i en debat, er dialogen en udveksling af holdninger, men er begrænset til to oplægsholdere. Hver oplægsholder præsenterer en holdning til emnet. Men i modsætning til en debat, søger dialogen at forklare og forstå modstanderens holdning, og forsøger ikke at afgøre, hvis holdning er den bedste. Når det kommer til selve opsætningen, til undervisningspotentialer, til nyttetiden og courseware support, så er der ingen forskel mellem debat og dialog.

C. Brainstorm

Brainstorm er en teknik til at opsamle ideer fra en gruppe mennesker, der sidder sammen i et møde. Teknikken er beskrevet et andet sted i *Håndbogen*.

D. Demonstration

I modsætning til foredrag lærer demonstrationer både ved at vise såvel som ved at fortælle. Kursister lærer gennem observationer, og kan nogle gange opøve deres færdigheder, procesforløbene, funktionerne eller forholdene, der er blevet demonstreret i aktion.

E. Underholdning

Underholdning kan også være et stærkt undervisningsredskab, hvis den bliver brugt på en smagfuld måde og med et formål. Et underholdende møde kan bidrage positivt til indlæringen gennem hele oplevelsen, fordi underholdning får hjernen til at slappe af og spændinger til at forsvinde. Derudover kan bestemte emner og sager blive indlært gennem den kreative brug af målbevidst og gavnlige underholdning. Dog må man gøre en ekstraordinær indsats for at sikre sig, at underholdende møder ikke bliver moralsk belastet af uislamisk indflydelse. Der er faktisk et alvorligt behov for fremstilling af islamisk acceptabelt underholdningsmateriale.

IV. En sammenlignende gennemgang

Blandt de mest populære undervisningsmetoder og -teknikker nævnt ovenfor finder man forelæsninger, workshops, seminarer, lejre, rollespil, konferencer, ansigt-til-ansigt, paneldebatter og sideløbende møder.

Følgende oversigt viser, hvordan disse teknikker er forskellige fra hinanden med hensyn til:

- Tilrettelæggelse vanskeligheder eller lethed ved opsætningen
- Oplægsholdere antal undervisere til fremlæggelserne
- Publikums rolle publikums aktive eller passive roller
- Fastholdelsesværdien hvor godt målgruppen efterfølgende beholder det indlærte

Teknik	Tilrettelæggelse	Oplægsholdere	Publikums rolle	Fastholdelsesværdien
Forelæsninger	Nem	En hver	Passiv	Lav
Workshops	Svær	En til tre	Aktiv	Høj
Seminarer	Medium	Flere	Passiv	Lav
Lejre	Svær	Flere	Aktiv	Høj
Rollespil	Svær	En	Halv-aktiv	Medium
Konferencer	Svær	Flere	Passiv	Lav
Ansigt-til-ansigt	Nem	En	Aktiv	Høj
Paneldebatter	Nem	En til fem	Passiv	Medium
Sideløbende møder	Nem	Flere	Passiv	Lav

V. Typiske eksempler

Et eksempel er en optegnelse af en reel situation, komplet med sager, man rent faktisk har været oppe imod. Men et eksempel giver ingen løsningsforslag. Optegnelserne indeholder fakta, holdninger og fordomme, hvorfra der udvikles synspunkter og hvorpå der skal træffes afgørelser.

A. Hvordan man bygger et eksempel op

For at bygge et eksempel op, bør man forfatte en kortfattet og akkurat beskrivelse af hver enkelt af følgende punkter: den centrale problemstilling, situationen, baggrunden og dokumentationen.

Man skal huske, at den centrale problemstilling forholder sig til hovedproblemet, der skal løses. Situationen består af begivenhederne, omstændighederne, personerne, handlingerne og dialogen, hvorfra den centrale problemstilling udvikler sig. Baggrunden består af grundlæggende oplysninger, der har forbindelse til arbejdsmiljøet og som er relevante for eksemplets situation. Dokumentationen består af bilag, som støtter eksemplets situation.

B. Hvornår man skal bruge eksempler

Teknikken med at gøre brug af studie-eksempler kan bruges, når undervisningen har til mål at udvikle analytisk tænkning, problemløsning og beslutningsfærdigheder. Deltagerne bør være i stand til at kunne anvende logiske færdigheder til at analysere informationer. Derudover bør gruppen være lille nok til at kunne diskutere eksemplet på en effektiv måde.

Metoden med eksempler giver mulighed til at tage beslutninger uden risiko for at ødelægge en faktisk situation. Man kan opøve løsningen af bestemte problemer ved at bruge lignende eksempler.

Metoden kræver et eksempel, der er beskrevet tydeligt, en vejleder, der har den fornødne erfaring i at lede en diskussion mod problemstillingen, og det kræver deltagere, der kan udtrykke deres tanker tydeligt.

C. Hvordan man forberede et eksempel

Før man forbereder et eksempel, bør man klarlægge målsætning for øvelsen. Derefter vælger man en eller flere relevante eksempler, der dækker området. Så planlægger man sin research for eksemplets omstændigheder, baggrund og dokumentation. Til sidst udfører man sin research og skriver eksemplet. Før man anvender eksemplet, bør man efterprøve det for egnethed.

D. Hvordan man leder et succesfuldt møde med brug af eksempler

Først redegør man for mødets målsætninger og for eksemplets undervisningsmetode. Derefter læser man eksemplet op for gruppen. Så diskuterer man eksemplet for at finde et eller flere løsninger på problemet. Til sidst opsummerer man mødet og fremhæver konklusionerne.

Prøveskema: hvordan man bygger et eksempel op

Giv en god besvarelse af punkterne nedenfor, kort men akkurat. Brug evt. ekstra papir, hvis der ikke er plads nok, og giv punkterne numre. Nedenfor ses et eksempel:

PUNKT/

BESKRIVELSE: _____

1. Hovedproblemet

MSA har brug for et permanent sted til det foreslåede generalsekretariat.

2. Situation

Pladsen og faciliteterne i det nuværende hovedkvarter er utilstrækkelige. Der er ingen muligheder for udvidelse. Stedet er ikke særligt gunstigt for hverken frivillige eller besøgende.

3. Baggrund

Hovedkvarteret befinder sig i moskeen i Gary, Indiana, købt af MSA i slutningen af 60'erne. Stueetagen huser ledelseskantoret, en moske og et auditorium med faste siddepladser. Kælderetagen har plads til sekretariatet, toiletter og baderum, køkken og spisested og lagerplads. Det omgivende kvarter er lidt stagnerende. Den tilhørende grund tillader ikke meget plads til udvidelser.

4. Dokumentation

Planlægningsudvalgets rapport om sekretariatet, lokaleudvalgets rapport om det nye valg af hovedkvarter, formandens rapport om det nuværende pladsforbrug og en endnu ikke udgivet meningsmåling over de aktive medlemmers forventninger til MSA.

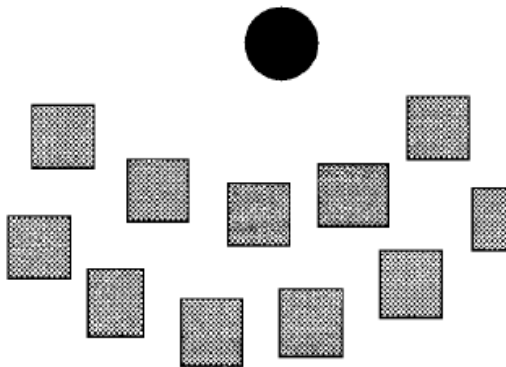
5. Kommentarer

Gennemgå kriterierne for valget af passende sted og undersøg konklusionerne.

VI. Siddearrangementer og gruppeplaceringer

Undervisningsgrupper kan dannes og placeres på mindst tre forskellige måder, der afhænger af samspillet mellem kursisterne og underviseren. Grupperne er illustreret nedenfor. Cirklen symboliserer underviseren, og firkanterne symboliserer kursisterne.

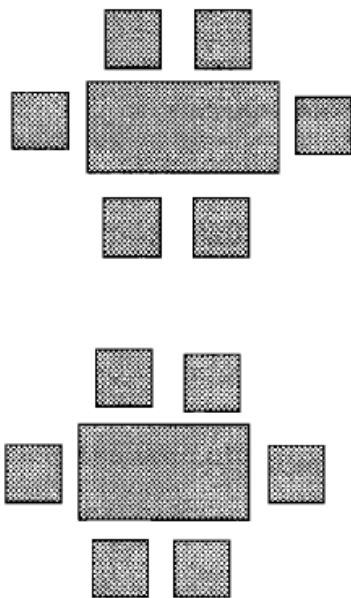
A



Når underviseren

- skal formidle mange oplysninger
- skal undervise en stor gruppe
- er ekspert indenfor emnet
- får hjælp af højt kvalificerede undervisningsmedier

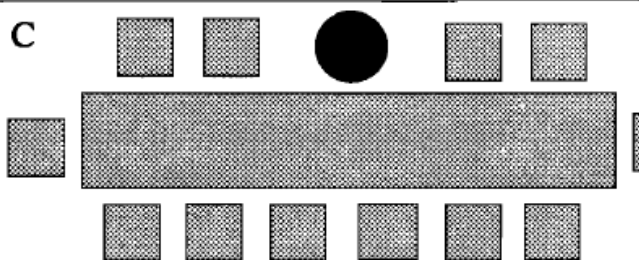
B



Når kursisterne skal

- opdeles i små grupper
- lære af hinanden
- har fagkundskab på ekspertniveau
- har erfaringer på ekspertniveau

C



Når der i undervisningen

- er behov for vejledning
- er behov for at afklare problemstillinger
- er brug for at definere nyt indhold
- er brug for at kursisterne handler som gruppe

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilke tre store faktorer spiller en stor rolle for god undervisning?
2. Hvilke tre faktorer spiller en stor rolle for voksenundervisning?
3. Hvilke er de tre mest almindelige undervisningsteknikker?
4. Hvordan adskiller en workshop sig fra en konference?
5. Hvilken undervisningsmetode skaber maksimalt samspil mellem underviser og kursister?
Hvorfor?
6. Hvilken undervisningsmetode skaber mindst samspil mellem underviser og kursister?
Hvorfor?
7. Hvilke fire ting bør man overveje grundigt, når man opstiller et konkret undervisningseksempel?
8. Under hvilke forhold bør man anvende konkrete eksempler i undervisningen?

FORSTÅELESØVELSE

SOM UNDERVISER I EN STØRRE MEDLEMSSKABSORGANISATION, DER TJENER DEN MUSLIMSKE OFFENTLIGHED, HAR DU PLANER OM AT UNDERVISE FRIVILLIGE I BRUGEN AF MEDIER TIL PÅVIRKNING AF OFFENTLIGHEDEN I FORBINDELSE MED BESTEMTE SAGER. DU HAR ET STRAMT BUDGET, BEGRÆNSET ADGANG TIL FRIVILLIGE, INDSKRÆNKEDE UNDERVISNINGSFACILITETER, SAMT TO UNDERVISNINGSSASSISTENTER.

1. *Udvælg fire mulige undervisningsmetoder, som du kan anvende.*
2. *Sæt dem i rangorden efter deres effektivitet og forklar dit valg af rækkefølge.*
3. *Skriv en tekst, der skal informere kursisterne.*
4. *Udvikl et konkret undervisningseksempel, der kan bruges i den givne situation.*

Hvordan man planlægger at udføre et oplæringsprogram

- I. Effektiv programplanlægning
 - A. Grundprincipper
 - B. Trin-for-trin-procedure
 - II. Gennemførelse
 - A. Ressourcebegrænsninger
 - B. Programtjek
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende de forskellige dele af programmet, som man skal planlægge
- udvikle en praktisk køreplan for aktiviteterne
- etablere en metode til at følge op på programudførselen

I. Effektiv programplanlægning

A. Grundprincipper

En effektiv programplanlægning bliver altid udviklet direkte efter den potentielle målgruppes interesser og behov. Programmer planlægges bedst med hensyn til emner, der opfylder de fremførte behov, og ikke med hensyn til tilgængelige menneskelige ressourcer.

Dem, der udfører programmet og deltager i det, må være i stand til at bidrage til udviklingen af planen. Folk arbejder med den største entusiasme, når de selv har været med til at lægge en plan. Man bør registrere planlægningsprocessen, så den kan blive et redskab til evalueringen af selve programmet og til vejledning af fremtidige programmer.

B. Trin-for-trin Procedure

Man bør skitsere planer for et år ad gangen eller for en længere periode, så man kan sammenkæde individuelle planer til en integreret plan med langsigtede mål.

De fleste fejl i programplanlægninger opstår, når detaljerne for, hvordan programmet skal blive udført, ikke er blevet gennemtænkt. Oftest kræver dette svar på spørgsmål som ”Hvem? Hvad? Hvornår? Hvor? Hvorfor? Hvordan? Og Hvor meget?”

Vigtige punkter i programplanlægningen er:

- a. **Tid:** At fastsætte en tidslinje, der dækker deadlines for gennemførelse af de opgaver og de aktiviteter, som er nødvendige for at udføre programmet.
- b. **Bevillinger:** At beregne udgifterne for programmet, at finde mulige bevillingsressourcer, at fastsætte et budget, at foregribe tilfældighedernes gang i tilfælde af aflysninger.
- c. **Lokaler og udstyr:** At reservere faciliteter for alle programmets komponenter, og at organisere udstyr og opfylde nødvendige krav til elektronikken.
- d. **Ledelsesposter:** At uddele opgaver og ansvar til dem, der har evnerne til at lede andre gennem arbejdet. At fordele opgaver blandt flere mennesker uden at splitte dem op i det omfang, at samarbejdet begynder at blive svært.
- e. **Materialer:** At skaffe litteratur og andet undervisningsmateriale på forhånd, så det kan blive anvendt og fordelt undervejs i programmet.
- f. **Evaluerings:** At finde de kriterier, der kan anvendes til vurdering af programmets succes eller fiasko.

II. Gennemførelse

A. Ressourcebegrænsninger

Den væsentligste grund til begrænsningen af muligheder i programplanlægning er oftest de forhåndenværende ressourcer. Udover finansielle midler består sådanne ressourcer af talere, hjælpere, ideer og vejledninger, film, tryksager osv. Programmets planlægningsudvalg bør vide, hvor man kan få fat på følgende ressourcer:

- a. **Up-to-date filer og optegnelser** af alle forhåndenværende ressourcer og kilder.
- b. **Medlemslister** med oplysninger om medlemmers særlige kvalifikationer, interesser og erfaringer
- c. **Bibliotek og databaser** for bøger, tidsskrifter og pjecer om relevante emner og om andre programmer
- d. **Arkivsystem**, der indeholder udtalelser omkring organisationens politik og målsætninger, love og regler med relevans for organisationen, samt optegnelser om organisationens tidligere indsatsområder og resultater.
- e. **Register over menneskelige ressourcer**, der kan hentes udefra ved behov for ledelseserfaringer på visse områder.

- f. **Fortegnelse over supplerende kilder** som fx film, bøger, bånd el. l. Nogle af disse kan stå til rådighed gennem hovedkvarteret eller via en lokal organisation, det lokale bibliotek, relevante offentlige institutioner, læreanstalter og virksomheder.

De finansielle midler for planlægningen og udførelsen af et undervisningsprogram udgør oftest den mest alvorlige begrænsning. For at overkomme denne indskrænkning, må man udarbejde et budget med indtægter og udgifter allerede tidligt i planlægningsprocessen. Hvis der opstår tegn på underskud, må man gennemgå mulighederne for at skære ned på udgifterne og gøre en indsats for at rejse yderligere midler, enten kontante midler eller i naturalier som fx flybilletter, tryksager, telefonregninger, sekretærhjælp el. l.

B. Programtjek

En plan er kun så god, som måden den bliver udført på. Gennemførelse kræver handling. En tjekliste eller en oversigt over fremsatte ansvarsområder hjælper til med at overvåge fremgangen. Hvis mulig bør man overdrage én person det hverv at tjekke programmets fremgang og at rapportere enhver afvigelse fra de planlagte aktiviteter.

EKSEMPEL PÅ PROGRAMTJEK-SKEMA

(Tilføj efter behov selv flere detaljer til tjek af handlinger)

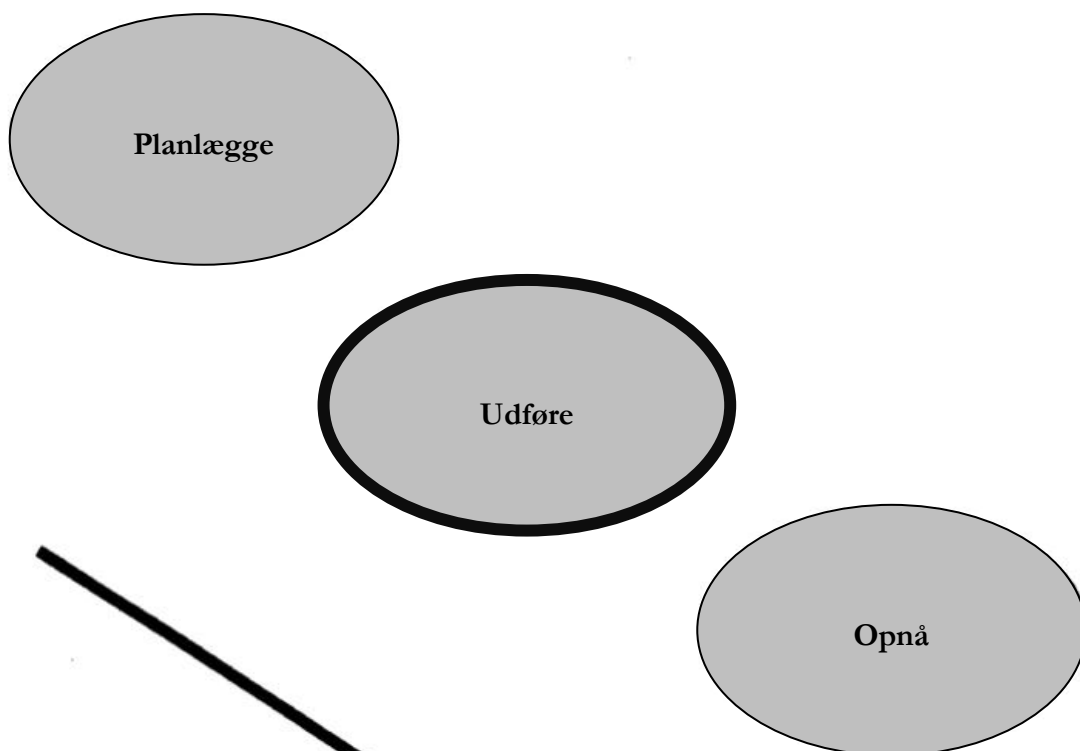
	Ansvarlig(e) person(er)	Påkrævede ressourcer	Udgifter	Bevillinger og midler (kilder til)	Deadline(s)
Faciliteter					
Talere					
Opsætning					
Markedsføring					
Forplejning					
Invitationer					
Takkeskrivelser					
(tilføj selv)					

EKSEMPEL PÅ ET DAGSPROGRAM FORSLAG TIL FORMAT

	Opvågning
	<i>Iqamah</i> for morgenbøn (<i>fajr</i>)
	Kort påmindelse (10 min)
	Koran-studiekreds (30 min)
	Opvask (30-45 min)
8:30 - 9:00	Morgenmad
9:15 - 10:30	Første session
10:30 – 11.00	Pause
11:00 – 12:30	Anden session
13:00	<i>Iqamah</i> for middagsbøn (<i>zuhr</i>)
	Middag
	Fritid – sport
	<i>Iqamah</i> for eftermiddagsbøn (<i>asr</i>)
16:15 – 18:00	Tredje session – Workshops (3-4 grupper)
	<i>Iqamah</i> for solnedgangsbøn (<i>maghreb</i>)
	Aftensmad
19:30 – 20:30	Fjerde session – alle grupper rapporterer
21:30 – 21:45	Evaluering og eftertanke
22:00	<i>Iqamah</i> for aftenbøn (<i>isha</i>)
22.15	Obligatorisk hvile

BUNDLINJEN

Når alt er sagt og gjort, er det lige meget hvor hårdt, man har arbejdet, og hvor meget, man har planlagt. Hvad der betyder noget, er hvad man har opnået. Og man kan ikke opnå noget uden at udføre noget.



HUSK!

Evnen til at gennemføre noget
består af:

VIGTIGT

LEDELSES

ELEMENT

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvem bør blive involveret i udviklingen af et program?
2. Hvordan kan man bruge en tidslinje i programudviklingen?
3. Hvilke er de vigtigste ressourcebegrænsninger ifm. planlægning?
4. Hvordan kan man anvende en tjekliste til at hjælpe med udførelsen af planlægningen?

FORSTÅELESØVELSE

NÆSTFORMANDEN FOR
UNDERVISNINGSDEPARTEMENTET I
UNITED CENTRAL SOCIETY HAR
BESLUTTET AT HOLDE ET TRE DAGE
LANGT UNDERVISNINGS PROGRAM I
PERSONALEPRODUKTIVITET. DET
SKAL HOLDES I ET
KONFERENCECENTER I EN LILLE BY.
KURSISTERNE VIL BESTÅ AF
FORMÆNDENE FOR 30 LOKALE
ENHEDER INDENFOR EN RADIUS AF
480 KILOMETER. DELTAGERGEBYRET
ER PÅ 45 USD PER PERSON, OG
HONORARET FOR DE TO
UDEFRAKOMMENDE UNDERVISERE
ER PÅ 750 USD FOR HVER.

1. *Udpeg 5 tjeklister og skemaer, som du kunne bruge til at planlægge og gennemføre ovennævnte program.*
2. *Udform programmet, inklusiv et aktivitetsskema.*
3. *Fremstil et budget, der viser alle indtægter og udgifter.*
4. *Skriv et motiverende brev til alle deltagerne, hvori du forklarer dem programmets højdepunkter.*

DEL 5

Ungdomslejr i teori og praksis

Ungdomslejrene er blevet en ærværdig institution indenfor det islamiske arbejde. Selv om ungdomslejrene ikke i sig selv nødvendigvis skal handle om undervisning, så er de fleste typer af ungdomslejre orienteret hen i mod udvikling af ledelseskvaliteter og – færdigheder. For nogle er ungdomslejrene en mulighed for at styrke de eksisterende færdigheder og derefter praktisere dem i en modelopsætning.

Denne del af *Håndbogen* beskæftiger sig med formålet for ungdomslejrene, med forberedelserne, programdesignet, deltagelse, pensum og projekter, og med evalueringen af dem. Vi har også inkluderet et kapitel om islamisk opførsel. Drøftelserne i de foranliggende kapitler vil danne grundlaget for at forstå ungdomslejrene og for at forstå anvendelsen af ungdomslejrene til at optræne lederevner.

FEMTE DEL: OPLÆRING FOR INSTRUKTØRER

Kapitel 32: Ungdomslejrens formål	329
Kapitel 33: Praktiske forberedelser af ungdomslejren	335
Kapitel 34: Programplanlægning – generelle overvejelser	340
Kapitel 35: Kunsten at deltage	350
Kapitel 36: Islamisk opførsel	356
Kapitel 37: Evaluering af ungdomslejr	366

Ungdomslejrens formål

I. Formål

II. Anbefalelsesværdige emner

- A. Islamisk og generel viden
- B. Idræt og kreativitet
- C. Management og organisatoriske færdigheder
- D. Samfundsprojekter
- E. Særlig hjælp

III. Referenceliste

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- definere formålet med en ungdomslejr
- afgøre hvilken form for undervisning, der anvendes i en lejr
- fastsætte undervisningsområder og deres plads i programmet

I. Formål

Ungdomslejre er en af de mest effektive måder til islamisk uddannelse af unge, potentielle ledere. Lejren er en kombination af en særlig type miljø og en pakkeløsning af planlagte aktiviteter for de unge. Typisk bliver ungdomslejre arrangeret med følgende målsætninger i sinde:

- ➔ At øge deltagernes tillid til, viden om og engagement i islam gennem vejledende levemåder;
- ➔ At udvikle en islamisk personlighed;
- ➔ At udvikle færdigheder, der er påkrævet indenfor islamisk arbejde;
- ➔ At give muligheden for at opnå generelle erfaringer indenfor fælles levevis; og
- ➔ At udvikle en forståelse og en mulighed for naturlig udvikling af sand islamisk broderskab/søsterskab.

Ungdomslejrens formål er at opnå disse målsætninger gennem en eller flere af følgende midler:

- a. Islam-undervisning og undervisning i generelle færdigheder og i idræt;
- b. Undervisning i management og organisatoriske færdigheder;
- c. Erfaring gennem egen inddragelse i lokale samfundsanliggender; og
- d. Hjælpeprogrammer til støtte for ungdommen.

Man bør vælge passende emner til de forskellige præsentationer undervejs i lejrprogrammet i henhold til deltageres behov, miljøet, aldersgrupper og forståelsesniveau. Derudover er det et værdifuldt undervisningskoncept at placere lejrdelegerne til individuelle eller kollektive socialhjælps-projekter i nærområdet omkring lejren. Ethvert lokalsamfund kan tilbyde et antal projekter af denne art. Det er tilrådeligt at skabe førstehåndskontakter til lokale institutioner allerede tidligt i forløbet for at lette mulighederne for sociale projekter i løbet af selve lejren. Mange institutioner vil gerne tage imod denne hjælp. Nedenfor er der en liste over nogle mulige emner og projekter. Efter at have gennemgået listen, bør man prøve denne øvelse: lav din egen liste over særlige punkter, der svarer til de behov, din planlagte lejr kan komme til at have.

II. Anbefalelsesværdige emner

A. Islamisk og generel viden

Gennemgang af islamisk litteratur
At hæve sig over kulturelle barrierer
Verdenspolitiske affærer og sager
Muslimernes enhed
Vor tids situation for den muslimske ummah
Tawhid-konceptet
Islamisk broderskab: Hvordan opnår vi det?
Grundlæggende tro
Kilder til islamisk shari'ah
Kærlighed til Allah *subhanahu wa ta'ala*
Salaht fiqh
Islam koncept og formål med livet
Kærlighed til Profeten (gfmh)
Siyam fiqh
Koranen og Hadith
Hvordan islam blev spredt
Lektioner fra *seerah*'en
Siyam
Islamisk *da'wah* – vores ansvar
Islamisk renæssance
Sabr

Niyah (intention) og *tahara* (renhed) fiqh
Hvordan man opbygger en islamisk personlighed
Hvad er en muslimsk familie
Sahabas (Profetens samtidige) hengivenhed
Zakah og Hajj fiqh
Forbud indenfor islam
Nasiha
Islam og andre religioner
Islamiske bevægelser
Muslimernes rolle – særlig de unges
Dbiker
Hijrah: vendepunktet
Kvindernes status i islam
Stræben efter viden
Muhammeds (gfmh) liv
Straf i islam
Islams økonomiske system
Islamisk *da'wah*
Islams politiske og sociale systemer
Shurah og ledelse i islam
Den muslimske stat
Organisation i islam
Meningsforskelle og tolerance

B. Idræt og kreativitet

Kunst
Kalligrafi
Spejderliv
Selvforsvar
Førstehjælp
Islamisk adspredelse
Islamisk kampsport
Idræt i islam

C. Management og organisatoriske færdigheder

Et antal emner indenfor dette område kan vælges fra *Håndbogen*. Nedenstående består kun af yderligere ideer.

Udfærdigelse af et budget
Organisering af grupper
Udarbejdelse af en aktivitetskalender

At skrive forslag
Hvordan man tjener ummahen gennem islamiske organisationer
Gruppedynamik

D. Samfundsprojekter

Rutinearbejde på islamiske centre
Hjælp til *eid*-funktioner
Transporthjælp
Kurertjeneste
Nyhedsformidling
Spredning af informationer
Besøgstjenester til styrkelse af islamiske bånd
Børnepasning
Førstehjælp
Børnehaver
Almindelig opførsel (workshop)
Forældreansvaret
Hvordan man kombinerer karrieren med rollen som mor
Karrierer – hvordan man vælger dem
Deltagelse i lobbyisme
At undervise i selvudviklingskurser
Frivillige spejderaktiviteter
Fundraising til lokale sager
Folkekøkken
Besøgstjeneste og hjælp til ældre medborgere
Flygtningehjælp
Afholde læseklasser
Bekæmpelse af injurier imod islam

E. Særlig hjælp

Muligheder for selvudvikling
Problemer i folkeskolen
Samspilsanalyse (forældre, lærere, kammerater osv.)
Ægteskab
Familierrådgivning
Karriererådgivning
Jobformidling
Uddannelsesmuligheder og legater
Hvordan man søger til universiteter
Lån til små virksomheder
Internationale/nationale ungdomsaktiviteter

Formålet med en ungdomslejr er at sørge for et veludført program indenfor emnerne nævnt ovenfor. Programmets og aktiviteternes altomfattende vægt bør ligge på det faktum, at al vores arbejde bliver gjort for at behage Allah (swt). Vi har ansvaret for at forberede os til at spille en rolle i denne verden for at etablere retfærdighed. Med vores indsats kommer hjælpen fra Allah (swt), sådan som Koranen lover det:

De vil få hjælp, og Vor hær vil få sejr. (37:172-3)

إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنْصُورُونَ وَإِنَّ جُنَدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ
(سورة الصافات)

III. Referencelister

Udover Koranen og dens kendte kommentarer, og de kendte hadith-værker, kan man finde et antal referencebøger i lokale kommunalbiblioteker eller læreanstalter. Aktuelle kataloger fra etablerede bogdistributører – som fx Islamic Book service i Indianapolis, Indiana, i USA – kan tjene som værdifuld kilde til at udfærdige en referenceliste over forskellige emner set fra et islamisk perspektiv.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan kan ungdomslejr-kursister uddannes til samfundsnyttigt arbejde?
2. På hvilken måde tjener lejren som et forum for rådgivning?
3. Hvad er de tre vigtigste formål med en ungdomslejr?
4. Kan erhvervsfaglig uddannelse spille nogen rolle i sådan en lejr? Hvordan?

FORSTÅELSEØVELSE

SOM KOORDINATOR FOR UNGDOMSAKTIVITETER ER DU BLEVET BEDT OM AT ARRANGERE ET PROGRAM FOR UNGE. DU BESLUTTER DIG FOR AT ARRANGERE EN UNGDOMSLEJR FOR EN HEL UGE MED FLERE HØJERESTÅENDE UNDERVISERE TIL AT PRÆSENTERE DE FORSKELLIGE DELE AF PROGRAMMET. DU ER BLEVET INFORMERET OM, AT DE UNGE DELTAGERE ER UVANTE MED UNGDOMSARBEJDE, AT DE STUDERER PÅ FORSKELLIGE AKADEMISKE INSTITUTIONER, GENERELT ER KVIKE OG LOVENDE MHT. ISLAMISK ARBEJDE.

1. Forklar, hvorfor du vil bruge en ungdomslejr som formidlingsredskab i denne sag.

2. Forklar hvilken form for uddannelse og undervisning du planlægger at integrere i lejrprogrammet og i hvilken blanding.

3. Med udgangspunkt i deltagernes baggrund og potentialer skal du angive de måder, du vil uddanne dem til samfundstjeneste på.

4. Udfærdig en tjekliste til at illustrere dine svar på de tre ovenstående opgaver.

Praktiske forberedelser af ungdomslejren

I. Valg af sted

II. Fysiske faciliteter

- A. Pladsplanlægning
- B. Placering af lærreder/skærme
- C. Formidling af beskeder
- D. Toiletter og vaskerum

III. Budgetlægning

IV. Valg af deltagere

- A. Udenbys
 - B. Indenbys
 - C. Modtagelse
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende de faktorer, der afgør valg af sted
- kende de vigtigste komponenter i et lejrbudget
- kende de vigtigste metoder til at udvælge lejredeltagere

I. Valg af sted

For at lejren skal kunne køre effektiv, bør man gøre en indsats for at vælge et sted, der fremstår som et islamisk miljø uden forstyrrelser; et sted, der byder på en atmosfære af frihed og enkelthed, hvor broderlige og søsterlige forhold kan styrkes. Derudover bør stedet byde på mødelokaler, undervisningslokaler og andre funktioner til brug for lejrens program. Klasseværelser, spisesale, gymnastiksale, opholdsstuer, førstehjælpslokale, bibliotek, køkken, lagerrum og kontorer er typiske behov. Et åbent område, vandbassin og et dejligt landskab betyder også meget for udendørsaktiviteterne og for sportsmulighederne.

Man kan vælge et sted, der befinder sig enten ude på landet eller i byområder. Landlige områder kræver skovbevoksning og nogle åbne områder, drikkevand på stedet eller i umiddelbar nærhed, og permanente bygninger eller telte, der er egnet til at sove i og til at udføre de forskellige planlagte aktiviteter i. Bjerger, floder, søer og en strand lægger op til potentielle rekreative aktiviteter. Nærliggende arkæologiske eller historiske steder kan byde på uvurderlige undervisningserfaringer.

På den anden side bringer byområder forskellige faciliteter sammen på et relativt kort areal, og nogle gange i en enkelt bygning. Museer, monumenter, parker, fabrikker og læreanstalter giver mulighed for at lægge et sofistikeret lejrprogram. Skolernes eller kommunens idrætspark og svømmehaller kan også bidrage til mulighederne i byområdet.

For det meste er lejre, der afholdes i landlige omgivelser mere effektive end de lejre, der holdes i byområderne, fordi førstnævnte byder på et sted, der er åben, isoleret og fri fra hverdagens forstyrrelser.

Man bør begynde på planlægningen og behandlingen af udvælgelsen af et sted tidligt, fra 6 mdr til et år før starten på lejren. Den sponsorerende organisation bør nedsætte et udvalg med dette formål. Udvalget kan uddelegere bestemte opgaver som fx udvælgelse af sted, evaluering af mulige steder og forhandlingerne om favoritstederne med underudvalgene. Man bør nøje overveje faktorer som fx udgifter, stedets centrale placering, tilgængelighed og nærhed til en eventuel muslimsk befolkning, og muligheden for lokal arbejdskraft under selve udvælgelsen af stedet. Arrangørerne bør sørge for, at deltagerne ikke bliver udsat for scener som fx nøgne svømmere på stranden eller i friluftsbadet i nærheden af lejren. På samme måde bør man undgå områder med høj kriminalitet.

II. Fysiske faciliteter

Her er nogle gode råd til forberedelsen af de fysiske faciliteter:

A. Pladsplanlægning

Hver type aktivitet behøver en bestemt størrelse og form for plads. Til møder, for eksempel, afgør man lokaletørrelsen ved at beregne kvadratmeter areal til siddepladser, til at lokalisere udstyr og til at gå omkring. Lokalet bør hverken være for stort eller for lille. Et lokale, der er for stort, kan man gøre mere hyggelig ved at benytte rumopdelere til at opdele lokalet i mindre sektioner. Nedenfor findes nogle tommelfingerregler for pladsplanlægningen:

Type aktivitet	Pladsbehov (per person)
Receptioner	1-2 kvadratmeter
Måltider	1-2 kvadratmeter
Teater-stoleplan	1-2 kvadratmeter
Klasse-stoleplan	2-3 kvadratmeter
Konference-stoleplan	2-3 kvadratmeter
Bøn	1 kvadratmeter

B. Placering af lærreder/skærme

Hvad enten det drejer sig om lysbilleder eller film, bør man placere lærredet på sådan en måde, at publikum kan se det i al bekvemmelighed. Ubehag og anstrengelser er ofte et resultat af skærmhøjden, skærmafstanden eller noget, der står i vejen. Tommelfingerreglen er, at afstanden mellem selve lærredet og den første stolerække bør være dobbelt så stor som skærmens bredde; og fra den første til den sidste række bør afstanden ikke være større end fire gange lærredets bredde. Lærredet bør placeres højt nok til at de bagerste kan se bunden af skærmen over hovederne på de foransiddende.

C. Formidling af beskeder

Undervej i programmet bør ”ingen afbrydelser” være en hovedregel. Men i bestemte situationer kan det være nødvendigt at kommunikere med deltagerne og de med hinanden. Det kan man sørge for gennem at placere en alfabetiseret opslagstavle på et centralt sted og ved at tildele nogen jobbet at modtage og opsætte meddelelser på opslagstavlen.

D. Toiletter og vaskerum

Behovet for og tiden til at udføre *wudu* bør være en vigtig overvejelse, når man afgør størrelsen og stedet for toiletter og vaskerum. Både mændenes og kvindernes toiletter og vaskerum bør være store nok til at kunne rumme hver gruppes deltagere, samt give plads til eventuelle børn. De bør ligge tæt på mødelokalerne i nærheden af vejen til bedelokalet.

III. Budgetlægning

Udarbejdelsen af et budget og derefter at holde det, er vigtigt for en succesfuld drift af lejrprogrammet. Den indsats, der bliver gjort for at minimere udgifterne, kan have stor virkning. Når som helst det er muligt, bør man satse på fælleskørsel. I tilfælde af flyrejser bør man købe billetterne i forvejen (7 til 30 dage, afhængig af markedet) for at spare stort. På grund af konkurrencen tilbyder mange flyselskaber tilbudstakster mellem udvalgte byer. Det kan betale sig meget at ose omkring.

IV. Valg af deltagere

Det forventes af deltagerne i ungdomslejren, at de allerede er praktiserende muslimer. Lejrprogrammet forsøger at gøre dem til potentielle ledere. Derfor bør man ikke bare udvælge de unge efter hvor stort engagement de har i islam, men også ud fra deres ønske om at arbejde for islams sag. Man bør følge den fastsatte aldersgrænse. Hvis deltagernes aldre ligger for langt fra hinanden, vil lejren blive for vanskelig at køre og sandsynligvis ikke få nogen succes.

En mulig udvælgelsesmetode kunne være en slags konkurrence i form af et essay eller en quiz. Man kan afholde sådanne konkurrencer på lokalplan, får de lokale vindere til at konkurrere med hinanden på regionalt niveau og derefter bedømme vinderne på landsplan. Alle, der scorer over et vist niveau, kan

blive udvalgt til at deltage i lejren. Uanset metoden, bør begivenheden blive offentliggjort, så man kan udvælge den bedste blandt flest mulige kandidater.

A. Udenbys

De regionale repræsentanter eller offentlige talsmænd bør kontakte forskellige organisationer i hver by eller kommune gennem breve, fax, e-mail, telegrammer og telefonopkald. Lederne for disse organisationer bør udvælge unge muslimer i den valgte aldersgruppe. Udvælgelse af de unge deltagere må tilpasses de etablerede kriterier.

B. Indenbys

Det lokale udvalg bør blive bedt om at kontakte forskellige islamiske organisationer i byen for at hjælpe med udvælgelsen.

C. Modtagelse

Man bør udpege et lokalt modtagelsesudvalg bestående af personer fra forskellige lokale organisationer, der kan modtage deltagerne, når de ankommer, og bringe dem til lejren. Lejrprogrammet kan begynde med en kort åbningsceremoni. Det kan være gavnligt at invitere lokale embedsmænd til at deltage i lejren og blive bekendt med dens målsætninger. Efter åbningsceremonien bør man gennemdiskutere lejrens formål, organisation og adfærdsregler på et orienterende møde.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvilke er de største forskelle mellem steder på landet og steder i byområder?
2. Hvorfor er det mødelokale, der er for stort, lige så uegnet som et mødelokale, der er for lille?
3. Hvad er den største udgift på budgettet for de fleste lejre? Hvordan kan man reducere dem?
4. Hvad er en god måde at udvælge potentielle deltagere til en lejr på?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER FORMAND FOR ET UDVALG, HVIS OPGAVE BESTÅR I AT SØRGE FOR DE FYSISKE ARRANGEMENTER TIL EN LEJR. DU MÅ VÆLGE MELLEM ET PAR ANBEFALEDE STEDER, UDARBEJDE ET BUDGET, DER SKAL GØRE LEJREN SELVFORSYNENDE OG UDVÆLGE DELTAGERE. DET SKAL VÆRE EN NATIONAL UDDANNELSESLEJR FOR FREMTIDENS LEDERE. DU HAR SEKS MÅNEDER TIL AT ARRANGERE DET HELE.

1. Forklar, hvorfor du valgte det ene sted frem for det andet.

2. Udfærdig en løbeseddel, der annoncerer lejren for potentielle deltagere. Fortæl dem, hvad de skal gøre for at kvalificere sig til at deltage.

3. Udfærdig et budget for lejren. Fastsæt en øvre grænse for udgifterne og en mindste grænse. Forklar og retfærdiggør dine budgetreduceringer.

Programplanlægning – generelle overvejelser

I. Elementer i programplanlægningen

- A. Grundlæggende skemalægning
- B. Valg af foredragsholdere
- C. Brug af audiovisuelle midler
- D. Idræt og adspredelse
- E. Åbningsmøder og afslutninger

II. Hvordan man lægger et dagsprogram

- A. Elementer af programlægning
 - B. Hvordan man sammensætter det daglige skema
 - C. anbefalede rammer for dagsprogrammet
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende de vigtigste overvejelser mht. skemalægning
- udvælge de rette foredragsholdere og planlægge brug af visuelle midler
- udfærdige et passende program for ungdomslejren

I. Elementer i programplanlægningen

Som tidligere anført er ungdomslejre en af de mest effektive måder at bibringe ungdommen undervisning i islamisk ledelse. Begrebet ”ungdomslejr” henviser til et program med aktiviteter, spredt over en periode af en til to uger på et nogenlunde afskærmet sted. Målsætningen består i at uddanne potentielle ledere mellem 20 og 30 år. Undervisningens mange sider er allerede blevet drøftet i andre af *Håndbogens* kapitler. Dette kapitel og andet væsentligt i denne del vil fokusere på de praktiske aspekter af organiseringen og gennemførslen af sådanne ungdomslejre.

Et godt program er alfa og omega for en succesfuld ungdomslejr. I denne del vil vi behandle nogle af de generelle og specifikke overvejelser i forbindelse med udfærdigelsen af et program og tilbyde et skemaudkast til brug derfor. Men man bør omhyggeligt tilrettelægge et program i henhold til

målgruppen, og – hvis mulig – bede om målgruppens bidrag. En profil af de mulige deltagere hjælper med at afgøre niveauet og udstrækningen for det program, der vil gavne dem mest.

Et programudvalg af mellem tre og fem personer, plus en repræsentant fra de unge, bør udfærdige lejrens program. Programmet bør tilrettelægges omhyggeligt for at skabe en islamisk indstilling, for at styrke korpsånden, for at bidrage til udviklingen af en islamisk personlighed, og at opfodre til et øget islamisk engagement hos de unge. Programmet bør struktureres omkring et veludtænkt pensum gennem brug af forskellige undervisningsteknikker, der er blevet diskuteret i relevante kapitler af *Håndbogen*. Dette inkluderer forelæsninger, workshops, praktiske øvelser, demonstrationer og lignende. Programmet bør også afsætte tid til rekreative aktiviteter.

I lyset af lejrens målsætninger kan man vælge passende emner til præsentationerne. Nogle forslag til emner er angivet i et andet kapitel af femte del af *Håndbogen*.

A. Grundlæggende skemalægning

Hvordan man skemalægger et program er blevet beskrevet et andet sted i *Håndbogen*. Her gengiver vi bare grundreglerne for skemalægning af et program til en ungdomslejr.

Programlægningens to målsætninger er at forenkle administrationsopgaverne og at koordinere de forskellige aktiviteter for at gøre det nemmere for deltagerne. Begge anliggender sigter efter at forbedre undervisningsmiljøet i lejren.

Med undtagelse af den første dag bør ethvert dagsprogram begynde med vækning til *salaht el fajr*. Den tidlige morgenstart drager fordel af en hel nats hvile. På samme måde bør dagens program afsluttes med *salat al isha*, hvorefter deltagerne bør forberede sig til at gå i seng. Personlige studier eller læsning bør kun tillades i særlige tilfælde for personer, der kan fungere godt den næste dag med reduceret søvn. Mellem *fajr* og *isha* bør perioder med pauser lægges lige efter perioder med energikrævende aktiviteter. Et træt publikum lærer ikke godt og et tætpakket program opfylder ikke lejrens målsætninger.

Længden og arten af en lejr afgør, hvordan de forskellige aktiviteter bør spredes over hele forløbet. Generelt set bør de intellektuelle aktiviteter blive skemalagt tidligt på dagen og tidligt på ugen. Det kan være akademisk-orienterede møder af en og en halv times varighed hver, som bør lægges om morgenen og på tidspunkter, hvor hjernen absorberer mest og bedst. Idræt, udendørsaktiviteter og rekreative begivenheder, der kan indeholde audiovisuelle præsentationer, bør lægges om eftermiddagen og tidlig aften. På denne måde udnyttes dagslyset og sørger for et stimulerende afbræk fra de intellektuelle aktiviteter i dagens program. Når det er muligt, bør skemaudkastet – inklusiv bøn og måltider – forblive det samme dag efter dag for nemheds skyld og for at styrke punktligheden.

På lejre, der varer længere end en uge, bør man afsætte en eller to dage til udflugter. Det hjælper med at bryde ensformigheden, giver mulighed for at studere nærmiljøet og udfordrer deltagerne til at praktisere noget af det, de har lært. En anden dag kan afsættes til et åbent forum til debat og udveksling af ideer blandt kursisterne og underviserne. Emnerne for sådan en debat kan være alt lige fra hvad der er blevet undervist indtil videre til emner af praktisk betydning for den islamiske bevægelse og for ungdommen.

På den sidste dag af enhver lejr bør deltagerne benytte lejligheden til at evaluere lejrerfaringerne og diskutere deres planer og resolutioner med andre. Dette vil hjælpe dem til at omsætte det, de har lært, til handlingsplaner. Med denne øvelse lærer deltagerne at identificere og tænke over de problemer, der er særegne for det sociale miljø, de kommer fra, og hvordan disse påvirker den islamiske bevægelse lokalt. Skriftlige erklæringer hjælper debatten om fremtrædende meninger mellem underviserne og kursisterne.

B. Valg af foredragsholdere

Efter at man har fastsat et pensum og et tidsskema, består den vigtigste opgave i at udvælge foredragsholdere, debattører og andre til at udføre præsentationerne og undervisningsopgaverne. I *Håndbogen* har vi beskæftiget os med undervisernes og ressourcepersonernes egenskaber.

For at finde ressourcepersonerne kan man ty til hjælp hos nationale og internationale organisationer, som tit har lister over egnede foredragsholdere. Men det er stadigvæk vigtigt at vælge foredragsholdere, der kan kommunikere med publikum på det rette følelsesmæssige og intellektuelle niveau. Det er lige så ineffektivt at tale til publikum på et for højt niveau, som det er at tale med publikum på et for lavt niveau. Desuden bør man ikke udvælge foredragsholdere ud fra deres ekspertise udi særlige emner alene, men også for deres evne til at relatere til lejrdeletagernes sociale, kulturelle og politiske sammenhæng. Det er en god skik at undgå at have den samme foredragsholder til hver lejr. Lad være med at vælge en foredragsholder, blot fordi denne er et kendt navn.

C. Brug af audiovisuelle midler

Audiovisuelle typer og metoder er blevet beskrevet tidligere i *Håndbogen*. Fordi en lejr ofte er dårligere udrustet end et konferencested må man være ekstra opmærksom på energiforsyningen, de rette typer af stikkontakter og ledninger og på backupudstyret. Det kan blive nødvendigt med forudgående tilrettelæggelse for at sikre sig, at fremvisningslokalet kan mørklægges, når det er påkrævet. Hvis der skal bruges avanceret teknologi i form af computerstyrede projektører, bør man sørge for, at der er mulighed for passende teknisk support. Al audiovisuelt udstyr bør efterprøves på stedet før brug.

D. Idræt og adspredelse

Idræt og fritidsaktiviteter udgør en vigtig del af lejren og bør blive behørigt arrangeret. Man bør gøre plads til dem i programmet og sørge for, at passende og sikkert udstyr er på stedet til tiden. Man kan inddele lejrdeletagere i grupper, fx i fodboldhold, volleyball, basketball, svømmehold osv. Selv i tilfældet hvor lejren også har familier, bør man hele tiden sørge for at passe på blanding af kønnene, sådan at man ikke overtræder nogen islamiske regler i disse eller andre aktiviteter eller i lejren generelt. Gennem interne konkurrencer eller konkurrencer lejre imellem kan man skabe entusiasme og kampånd mellem spillerne, såvel som hos tilskuerne i lejren. Man bør anerkende særlige indsatser og uddele priser til dem, der har ydet en ekstra indsats.

E. Åbningsmøder og afslutninger

Åbningsmøderne og afslutningerne er nogle af de vigtigste dele af programmet. Ofte får disse dele af programmet ikke den nødvendige opmærksomhed for at være effektive.

Åbningsmødet kan begynde med en Koranrecitation og en oversættelse af dens mening til det lokale sprog. Man bør udvælge passager, der lægger sig tæt op ad lejrens program, og man bør udpege den, der bedst kan recitere passagerne. Derefter bør værterne og sponsorerne holde en kort tale for at introducere sig selv og deres rolle i programmet. Efterfølgende bør deltagerne blive informeret om, hvad der skal ske af formanden for programudvalget eller formanden for lejrudvalget. Så kan man introducere udvalgte gæster. Nedenfor ses en model for sådan en åbningsceremoni. Lejrformanden bør lede ceremonien.

Åbningsceremoni: Fredag, 14:30-16:00 (eksempel)

14:30	Recitation af Koranen med efterfølgende oversættelse
14:40	Bemærkninger fremsat af repræsentant for den nationale organisation
14:45	Bemærkninger fremsat af repræsentant af den lokale værtsorganisation
14:50	Bemærkninger fremsat af repræsentanter fra andre værtsorganisationer
15:00	Orientering ved programudvalgsformanden, inddeling af grupper, og tildeling af individuelle opgaver
15:15	Orientering ved lejrudvalgsformanden
15:40	Introduktion af særligt indbudte gæster ved lejrformanden
15:45	Spørgsmål fra deltagerne
16:00	Afslutning

Åbningsmødet bør sætte dagsorden for, hvordan resten af lejrens program skal forløbe. Mødet bør forberede deltagerne til lejrens tema.

På samme måde er afslutningsmødet også vigtigt. Afslutningen skal sætte et graciøst og behageligt punktum for programmet. Man bør bruge anledningen til at anerkende alles bidrag til programmets succes. Hvis mulig bør man kort fremhæve de givne præsentationer og give forslag til, hvordan deltagerne bedst kan drage fordel af de ting, de har lært. En smagsprøve om en afslutningsceremoni ses nedenfor:

Afslutningsceremoni: Søndag, 14:30-16:00 (eksempel)

14:30	Bemærkninger fremsat af udvalgte gæster
14:50	Sammenfatning af programmets præsentationer
15:10	Præsentation af konklusioner og/eller afsluttede opgaver
15:15	Bemærkninger fremsat af deltagere
15:30	Bemærkninger fremsat af repræsentant fra den lokale værtsorganisation
15:35	Bemærkninger fremsat af repræsentant fra den nationale organisation
15:40	<i>Du'a</i> fra Koranen og hadith og deres oversættelser, fulgt af en passende afskedssang
16:00	Afslutning

Note: Hvis lejren varer tre dage eller mindre, bør man hellere evaluere under selve afslutningsmødet. Varer lejren længere end tre dage, bør man evaluere på et selvstændigt møde.

Handlingspunkt

HVAD TAGER JEG MED HJEM?

Dette spørgsmål bør stilles af arrangørerne for hver aktivitet, hvad enten den består af foredrag, en lejr, en social begivenhed, et politisk møde eller *qiyam al layl*. Giv deltagerne noget at tage med hjem. Ellers vil aktiviteten blive udført og glemt og ikke have nogen varig effekt. Det bliver næsten et spild af tid og penge. Hvis arrangørerne tager sig af dette lige fra starten, sørger man for, at deltagerne får noget materiale med hjem.

II. Hvordan man lægger et dagsprogram

A. Elementer af programlægning

1. Opdel dagen i naturlige sektioner omkring måltider og bøn.
2. Beregn tid til særlige aktiviteter på grundlag af faktorer, der påvirker opmærksomhedsspændvidden og deltagernes bevægelser, som fx antal deltagere og deres alder, type aktivitet, de fysiske rammers ydeevne, ind – og udgangenes antal og størrelse, vejrforhold, afstanden mellem de forskellige faciliteter osv.
3. Medregn forberedelsestiden til ting som *wudu* før bøn, opvask i forbindelse med morgenmaden eller andre måltider.
4. Bed om input fra deltagerne og instruktørerne/ underviserne.
5. Skemalæg aktiviteterne for hver afdeling og integrer dem derefter for at fuldende et helt dagsprogram. Hvis aktiviteterne varer længere end en dag, så kan man gentage dagens skema med passende ændringer, som fx registrering på åbningsdagen eller evaluering på sidste dag.

B. Hvordan man sammensætter det daglige skema

Set fra en skemalæggers synspunkt er der to typer dage: de lange i sommerhalvåret, og de korte i vinterhalvåret. På en lang dag står solen tidlig op og går sent ned. Således ligger tiden for *salaht el fajr* tidlig, og tiden for *salaht al 'isha* sent. Tiden om natten til søvn mellem *'isha* og *fajr* bliver da utilstrækkelig midt om sommeren. For at kompensere for den tabte søvn, må man planlægge hvileperioder og lægge dem efter koranstudierne efter *salaht al fajr* og efter middagsmaden. Deltagerne kan sove, tage sig en lur eller bare slappe af i hvileperioderne og på den måde måske opveje den mangelfulde søvn.

Også tiden mellem *asr* og *maghrib* er lang om sommeren og kort om vinteren. Om sommeren kan man passende skemalægge aftensmaden før *maghrib* om sommeren og efter *maghrib* om vinteren.

Tiden mellem *maghrib* og *'isha* er også en del længere om sommeren og lidt kortere om vinteren. Derfor bør man skemalægge fællestid før *'isha* om sommeren, hvor deltagerne så efterfølgende går i seng og hviler med det samme, og efter *'isha* om vinteren, når der efterfølgende stadigvæk er rigelig med tid.

Den tid man skal bruge til de forskellige aktiviteter er beskrevet nedenfor. Man bør også tænke på lokale forhold, begrænsninger og skikke.

a) *Vækning og klargøring*

Man bør bekendtgøre en fast tid for vækningen. Hvor lang tid før *salaht el-fajr* folk skal vækkes, afhænger af deltageres antal i forhold til toiletter og vaskefaciliteter og afstanden fra soveområderne. Som tommelfingerregel bør man dividere antallet af deltagere med antallet af faciliteter og gang det med tre for at få antal minutter til vækning før *iqamah*.

b) *Wudu'*

Tiden til *wudu'* for bønner udover *fajr* behøver ikke at tage mere end halv den tid, det tager til *fajr*. Deltagerne bør opmuntres til at udføre *wudu'* som tiden tillader det i løbet af dagen. Faktisk bør de opmuntres til at forblive i en tilstand af *wudu'* hele dagen lang.

c) *Te*

Der kan være mulighed for at drikke te før *fajr*. På denne måde kan man hjælpe deltagerne til at blive mere opmærksomme og vågne før bønnen og de efterfølgende studier af Koranen. Tiden til te afhænger antal deltagere og størrelsen af serveringsfaciliteterne. Mindst halvdelen af tiden til te vil overlappe tiden til *wudu'*.

d) *Bønnen*

Tommelfingeren er, at den totale tid afsat til bøn bør være tre gange så lang som det tager at udføre selve bønnen.

e) *Hvile*

På lange sommerdage er hviletider om morgenen og om eftermiddagen vigtige for at kompensere for de korte nætter. For at beregne den maksimale tid til hvile om morgenen, skal man fratrække tiden til at gøre sig klar mellem slutningen af koranstudierne til begyndelsen af morgenmaden. Om eftermiddagen bør en passende tid til hvile være på cirka 90 minutter.

f) *Måltider*

Det er vigtigt at skemalægge passende tid til måltider. Selv om et måltid ikke er ledsaget af nogen forelæsning eller præsentation, er det stadigvæk en vigtig del af programmet, for måltider bringer folk tættere på hinanden. Den nødvendige tid til måltider er afhængig af, hvorvidt faciliteterne tillader alle at

spise på samme tid eller i grupper, og hvor hurtig betjeningen kan forløbe. Hvis man planlægger det hele godt, er en og en halv time passende til både måltid, vask og lidt afslapning.

g) Møder

Generelt set bør møderne ikke vare længere end en og en halv time for at fastholde deltagernes fulde opmærksomhed. Denne tid bør afkortes, hvis mødelokalerne eller siddepladserne ikke er behagelige. Tiden kan forlænges, hvis det modsatte er tilfældet, og hvis mødet inddrager deltagerne aktivt og dermed fastholder deres opmærksomhed i længere tid.

Hovedreglen er, at møder uden direkte samspil, som fx foredrag, bør blive skemalagt til afholdelse om morgenen eller om aftenen, når publikum er frisk eller har haft mulighed for at blive frisket op. Eftermiddagene er bedst for deltagende aktiviteter som fx workshops, hvor en højere grad af medvirken holder deltagerne engageret i læreprocessen.

h) Pauser

Pauser af femten til tredve minutters varighed er ofte nødvendige for at bryde nogle programmers ensformighed. Desuden hjælper pauser deltagerne med at fordøje de præsenterede informationer, samle deres tanker, møde talerne, omgås de andre, strække benene og blive bedre forberedt til den kommende præsentation, end hvis der ikke var nogen pauser imellem møderne. En pause bør ikke vare længere end tredve minutter for at holde folk fra at tage del i andre aktiviteter, som fx private møder.

i) Adspredelse

I et program, der varer længere end to dage, bør der afsættes tid til rekreative aktiviteter for at styrke indlæringen. Adspredelse løser op for spændinger og genopretter energien efter programafsnit, som kræver koncentration og medvirken fra deltagerne. Normalt er to timer rigeligt til at sørge for adspredelse, ikke iberegnet transporttiden til evt. rekreative steder udenfor lejren.

j) Idræt

Skemalægning af tid til idræt er meget vigtig for ungdomslejre og andre programmer for et ungt publikum, og som varer længere end 3 dage. To timer er oftest passende, plus tid til transport og forberedelse. Man bør arrangere idræts-aktiviteter ordentligt, ellers vil de blive et tidsspilde og ende som et negativt element i programmet. Arrangørerne kan få meget ud af at spille med kursisterne og observere dem. Man kan opfange personlighedstræk ud fra deltagernes adfærd under idræt, og det er meget nyttige informationer, som man ikke kan få gennem foredrag el. l.

k) Sammenkomster

Et af de vigtigste formål med islamiske forsamlinger i form af lejre, konferencer og møder er netop at lære hinanden bedre at kende for at give næring til broderskabet og søsterskabet og for at etablere netværk. Den mest passende tid til sociale sammenkomster er sidst på dagen. En time er normalt tilstrækkelig.

l) Søvn

Hvor meget søvn er nok søvn afhænger af deltagernes personlige vaner og af deres alder og helbred. Man bør regne med et minimum af syv timer om sommeren og seks timer om vinteren. Mængden af tid til rådighed for søvn varierer også med årstiden. Det er et godt princip at anspore deltagerne til at være udhvilede gennem søvn og en lur. Et træt publikum lærer ikke særlig godt.

C. Forslag til skema for dagsprogram

	Vækning
	<i>Salabt el fajr</i>
	Kort tale (10 min)
	Koran-studiekreds (30 min)
	Vask og klargøring (45 min)
08:30 – 09:00	Morgenmad
09:15 – 10:30	Første møde
10:30 – 11:00	Pause
11:00 – 12:30	Andet møde
13:00	<i>Iqamah for salabt al dbur</i>
	Frokost
	Fritid og sport
	<i>Iqamah for salabt al asr</i>
16:00 – 18:00	Tredje sæt møder: Workshops (3-4 grupper)
	<i>Iqamah for salabt al maghrib</i>
	Aftensmad
19:30 – 21:00	Fjerde sæt møder: rapport fra grupperne
21:30 – 21:45	Evaluering
22:00	<i>Iqamah for salabt al 'isha</i>
22:15	Påkrævet søvn/hvile

ØVELSE	
<u>Dagsprogrammets statistik</u>	Udarbejd et dagsprogram. Beregn tiden til aktiviteter, så som bøn, måltider, pauser og adspredelse, idrætsaktiviteter, møder, søvn osv. Beregn hele tiden. Det bør blive til 24 timer. Beregn procentdelen af tid til hver aktivitet. Analysér tallene og debatter, hvorvidt programmets udgifter er berettiget i henhold til programskemaet. For eksempel. er der for meget søvn, adspredelse, pauser osv., og ikke nok tid til undervisningen? Ret dit program til.



Et panoramablik over Kabaaen – ”Allahs hus”.

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. På hvilken måde er en deltagerprofil nyttig i udfærdigelsen af et ungdomslejrprogram?
2. Hvad er den bedste tid på dagen til akademiske programmer? Hvorfor?
3. Hvad er de vigtigste overvejelser ifm. valg af foredragsholdere?
4. Hvorfor er åbnings- og afslutningsmøderne så vigtige?
5. Hvilke er de vigtigste typer af aktiviteter i et dagsprogram?
6. Hvordan påvirker sommeren og vinteren programplanlægningen?

FORSTÅELESØVELSE

DU HAR ALLEREDE UDVALGT DE VIGTIGSTE PROGRAMELEMENTER TIL UNGDOMSLEJREN. DIN OPGAVE ER NU AT UDARBEJDE ET EFFEKTIVT PROGRAM. DU STARTER MED AT FINDE FOREDRAGSHOLDERE, PLANLÆGGER BRUG AF VISUELLE HJÆLPEMIDLER OG LAVER EN FORELØBIG TIDSPLAN. DU HAR MASSER AF TID TIL ALT FØR SELVE LEJREN FINDER STED, MEN DU MÅ VÆRE OMHYGGELIG MED DINE PLANER, DA DETTE ER EN ÅRLIG LEJR, TABTE MULIGHEDER KAN IKKE GENVINDES FØR NÆSTE ÅR.

1. *Udarbejd en detaljeret oversigt for at holde trit med planlægningen af foredragsholderne, lige fra den første kontakt til den endelige præsentation.*
2. *Skriv et kortfattet brev til de potentielle kursister for at få deres personlige profiler og for at få deres input til programplanlægningen. Forklar tydeligt, hvilke oplysninger, du ønsker, og hvorfor.*

Kunsten at deltage

- I. Uddelelegering af undervisningen
- II. Hvordan man opnår gruppens deltagelse
 - A. De fysiske faciliteter
 - B. Disciplin og orden
 - C. Møder
 - D. Bøn
 - E. Kontorarbejde
 - F. Diverse
- III. Intellektuel deltagelse
 - A. Tre minutters præsentationer
 - B. Tre minutters egen introduktions-workshop
 - C. At fremlægge andres artikler
 - D. En kort udenadslære
 - E. Meningsfyldte vittigheder

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- kende forskellen mellem individuelle og gruppe-handlinger
- udvælge opgaver til gruppepræsentation
- planlægge aktiviteter med intellektuelt engagement

I. Uddelelegering af undervisningen

Hvor mange gange har man ikke hørt den klage: "For mange forelæsninger og ingen deltagelse fra publikum!" Slogans som "For meget teori, for lidt folkelighed" er ved at blive ret populære. Dette er et almindeligt særpræg hos os, hvor få mennesker styrer sagerne. De bliver udbrændte, trætte og deres effektivitet falder drastisk. Publikum føler sig overset, uudnyttet og ignoreret. Folk bliver langsomt kritiske og negative. Moralen falder og utilfredsheden spredt sig. Nogle arrangører tror, at

lejrprogrammet er en metode til at hælde oplysninger fra munden af foredragsholderne ind i deltagernes hjernebeholdere. Dette er langt fra tilfældet. Sådanne ledere mister muligheden for at undervise gennem deltagelse og eksempler under lejrens få, værdifulde timer med kontakt til deltagerne. De forstår ikke, at kursisterne holder øje med deres handlinger og holdninger, meget mere end kursisterne holder øje med ledernes og undervisernes læber. De snakker en *nasiba* efter munden, men praktiserer den ikke. De slår til lyd for disciplin, orden, offervilje, punktlighed, venlighed, besparelse, effektivitet, fromhed og tolerance, men de er ikke selv nogen gode eksempler for sådanne værdier med deres handlinger. Der findes mange utilstrækkeligheder i bevægelsen, fordi vi siger, hvad vi ikke gør, og gør, hvad vi ikke siger.

De få, værdifulde timer med kontakt til deltagerne er en gylden chance for at vise indlæring gennem eksempel.

Arrangørernes hovedregel bør være at uddelegere alle opgaverne til deltagerne og ikke lade noget til overs til dem selv, om mulig. På denne måde har underviserne mulighed for at holde øje med kursisterne og fylde hullerne op, så snart de opstår. Det giver dem også mulighed for at sørge for on-the-job-undervisning til kursisterne. Indlæring gennem afprøvning er meget mere effektiv og den indlærte viden holder sig længere. Lejrmiljøet bør bestå af en model til efterligning af form og indhold. Kort sagt bør lejren på alle måder blive afholdt som en model for det islamiske samfund.

Man kan diskutere, om ikke det ville være hurtigere, nemmere og mere effektivt at gøre tingene selv, frem for at oplære andre til at gøre tingene for en. På kort sigt er det rigtigt, men i det lange løb er det meget bedre at oplære andre til at gøre det. Ellers ender man med at gøre alting selv, fordi man kan gøre det bedre selv. Man bør være tålmodig og acceptere mindre end det perfekte fra andre, indtil de har lært det, de skal. Vi må lære os selv at tolerere andres fejl.

II. Hvordan man opnår gruppens deltagelse

Efter præsentationen af sin åbningstale bør lejrens leder forklare de forskellige opgaver og tildele dem til forskellige personer. Det drejer sig her om opgaver, der ligger udover, hvad de allerede etablerede udvalg beskæftiger sig med i lejren som fx programmet, transport, måltider, budget, gæster, idrætsaktiviteter, sikkerhed, børnepasning, lejrens evaluering el.l. Hver deltager bør have ansvaret for ét særligt punkt.

A. Fysiske faciliteter

1. Meddelelser
2. Varme og aircondition
3. Soverum
4. Badeværelser
5. Lys
6. Parkeringsordninger
7. Forfriskninger

B. Disciplin og orden

1. Renhed og ryddelighed
2. Sko-orden
3. Lugte og stank
4. Timing og punktlighed
5. Personlig fremtoning
6. Fjernelse af affald

C. Møder

1. Arrangering af siddepladser
2. Podiet
3. Audiovisuelle midler
4. Hjælpere til at betjene folk under selve mødet og ikke ude i gangen
5. Sproglige rettelser (engelsk og arabisk)
6. Vittigheder og underholdning
7. Evaluering af foredragsholdere
8. Evaluering af ordstyrere
9. Evaluering af deltagere

D. Bønner

1. *Adhan*
2. Udpegning af imamer
3. Udpegning af talere efter bønner
4. Vækning
5. Udpegning af koranoplæsere
6. *Du'as*

E. Kontorarbejde

1. Kopiering/duplikering
2. Indtastning
3. Sørge for kontorartikler
4. Tabt og fundet
5. Telefon
6. Lejrens nyhedsbrev

F. Diverse

1. Fotografering
2. Klager
3. Donationer
4. Sikkerhed
5. Førstehjælp
6. Generel *nasihah*
7. Kontakt til omverden (medier, forældre el. l.)
8. Bøger (bibliotek)
9. Bazar stande/borde
10. Fiqh (må nødvendigvis være fordomsfri; må kende forskellige holdninger og *madhabs*)

III. Intellektuel deltagelse

Man kan opnå deltagelse på et akademisk niveau på følgende måder:

A. Tre minutters præsentationer

Man arrangerer denne aktivitet ved at dele lejren i workshop-grupper på hver cirka 15 personer. Hver person får 3 minutter til at tale om den vigtigste sag, han vil formidle til sin gruppe. Mødets ordstyrer udpeger en til at tage tid.

B. Tre minutters egen introduktions-workshop

Hver kursist giver gruppen sin levnedsbeskrivelse i en egen introduktions-workshop. Det er utroligt, hvor berigende det kan være. Det er en stærk anvendelse af følgende vers fra Koranen:

Oh I mennesker! Vi skabte jer af mand og kvinde, og Vi gjorde jer til folkeslag og stammer, så I kunne genkende hinanden.
(49:13)

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ
وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا...﴾ (سورة الحجرات)

C. At fremlægge andres artikler

Denne aktivitet går ud på at lade nogen læse en andens artikel uden forudgående viden om det, og efterfølgende fremlægge det for publikum. Den, der fremlægger, bør forblive ærlig i formidlingen af forfatterens holdning, uanset hvad han mener om forfatteren. Vil han komme med sine egne personlige meninger, bør han klart tilkendegive det. Hvis forfatteren befinder sig blandt publikum, vil det også være en god øvelse for ham eller hende. Det er passende at give forfatteren max. 3 minutter til at svare på fremlægningsen.

D. En kort udenadslære

Man får en stærk følelse af medvirken, når man i fællesskab lærer nogle korte *ayat* eller hadith udenad, helst i form af *du'a*. Hvad de har lært udenad, forbliver hos kursisterne resten af livet. Erfaringen giver dem en pæn følelse af at tage noget med hjem. Det kan sagtens være den ting i lejren, de husker allerbedst i deres liv.

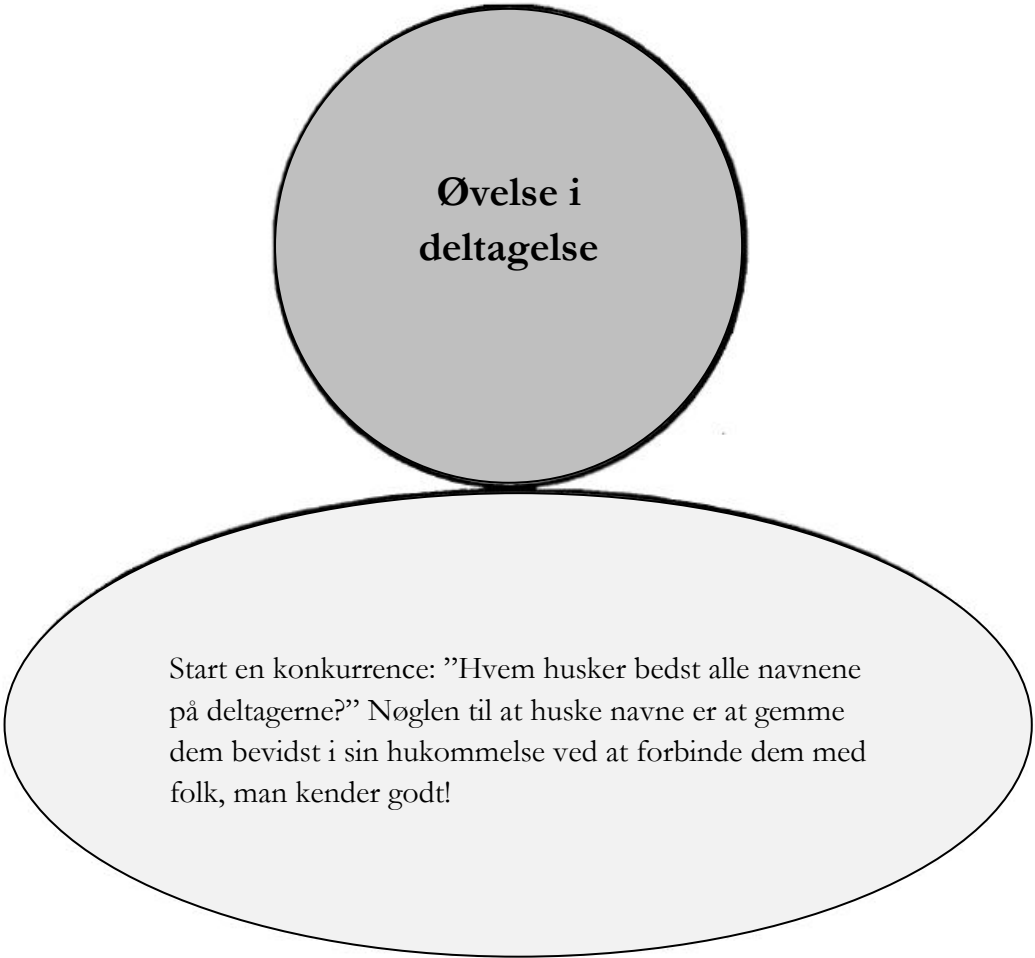
E. Meningsfyldte vittigheder

Lejren kan anvende den form, at man starter hvert møde med en meningsfuld vittighed. Hver gang kan en ny kursist fortælle en vittighed. Hvis gruppen er stor, kan man fortælle to vittigheder per gang; en ved starten af mødet og en kort før afslutningen. Profeten (gfmh) fortæller os:

«رَوُّ حَوَا الْقُلُوبِ سَاعَةً وَسَاعَةً، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيَتْ»

Underhold hjerterne af og til, for når hjerterne bliver trætte, bliver de blinde.²⁰

²⁰ Sunan al Daylami

A diagram consisting of a gray circle at the top and a light gray oval at the bottom, both with black outlines. The circle is centered above the oval.

Øvelse i deltagelse

Start en konkurrence: "Hvem husker bedst alle navnene på deltagerne?" Nøglen til at huske navne er at gemme dem bevidst i sin hukommelse ved at forbinde dem med folk, man kender godt!

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

- I. Hvad er fordelene ved at uddelegere lejrens administrative opgaver til deltagerne? Hvad er ulemperne?
- II. Hvilke overvejelser bør du gøre dig i forbindelse med uddelegeringen af en opgave til flere personer?

FORSTÅELESØVELSE

DU ER BLEVET BEDT OM AT VÆRE PROGRAMLEDER FOR EN UNGDOMSLEJR. DELTAGERNE KOMMER TIL AT TILBRINGE EN HEL UGE MED AKTIVITETER I ET LANDLIGT OMRÅDE. MINDST HAVDELEN KOMMER FRA FJERNE STEDER OG ER IKKE BEKENDTE MED FOLK OG SKIKKE I LEJREN. GRUPPESTØRRELSEN BLIVER 50 PERSONER. GRUPPEN AF UNDERVISERE OG FOREDRAGSHOLDERE BLIVER 15. DIT MÅL ER AT UNDERVISE KURSISTERNE I LEDELSE IFM. DERES STILLINGER I DE LOKALE ORGANISATIONER, SÅVEL SOM I TEAMWORK PÅ REGIONALT NIVEAU.

1. *Skriv et brev til de potentielle deltagere, hvori du forklarer dem hvordan de vil få gruppeerfaringer i lejren.*
2. *Lav en liste over 10 opgaver, som du kan give enkeltpersonerne i gruppen. Placer hver enkelt opgave efter sin grad af undervisningseffekt.*
3. *Udarbejd en model for egen introduktion til deltagerne. Understreg de oplysninger, der vil blive mest nyttige for gruppen.*

Islamisk opførsel

- I. Hverdagslivets *adab*
 - A. Kommunikationens *adab*
 - B. Udseendets *adab*
 - C. Klasseværelsets *adab*
 - D. Måltidets *adab*
 - E. Søvnens *adab*
 - F. Bønnens *adab*
 - G. Generelle regler for *adab*
- II. Den islamiske livsstils enhed
- III. Etiske adfærdsprincipper

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Forstå islams koncept for *adab* (manerer)
- Kende til islamisk opførsel i hverdagssituationer
- Påskønne den islamiske stils enhed, hvad manerer angår

I. Hverdagslivets *adab*

Islam beskæftiger sig indgående med manerer. Islam sætter manerer i meget høj kurs, en kurs så høj, at den er medtaget i Skriften som Allahs befalinger. Et væld af hadith om emnet vidner om, at Profeten (gfmh) viede en stor del af sin indsats til at lære sine følgesvende nye manerer. Karakteristiske manerer er altid bemærkelsesværdige, men i en muslims tilfælde er manernerne hans livsstil, hans forædling og hans menneskelighed. I al sin enkelthed er islamiske manerer overensstemmende med og reflekterer en muslims identitet. Profeten var det bedste eksempel af dem alle. Han sagde, med rette:

«أَدَّبَنِي رَبِّي فَأُحْسِنَ تَأْدِيِي»

Min herre har opdraget mig med de bedste manerer.²¹

²¹ Al Sam'ani i *Adab al Imla'*

En islamisk lejr er forpligtet til at lære sine medlemmer islamiske manerer og at sørge for, at disse bliver opretholdt overalt til enhver tid. Man kan inddele islamiske manerer i henhold til de emner eller de situationer, som de beskæftiger sig med.

A. Kommunikationens *adab*

1. Smil altid og undgå at rynke på næsen
2. Tal altid lavt; undgå at hæve din stemme.
3. Le blidt; skryd ikke.
4. Rejs dig og bliv stående, hvis den person, du kommunikerer med, selv står op. Ellers tilbyd ham at sidde ned. Du sætter dig efter han har sat sig.
5. Vær den første til at hilse på en person med *as salamu 'aleykum*, medmindre (a) du står stille og han bevæger sig hen imod dig til fods eller i et køretøj, eller (b) du er i selskab med andre og han er alene.
6. Svar på et *as salamu 'aleykum* med et fuldt *wa 'aleykum assalam wa rahmatu Allah wa barakatuhu*. Gør det med en glad, indbydende og engageret stemme.
7. Gab ikke offentligt. Hvis et gab er på vej, prøv at undertrykke det høfligt eller dæk munden med den ene hånd. Hvis gabet kommer frem, følg det til dørs med et *la hawla wa la quwata illa billah*.
8. Hold dig opret hele tiden. Fald ikke sammen eller læn dig op ad noget medmindre du er alene.
9. Giv din fulde opmærksomhed til det, du får fortalt.
10. Når du taler med en person af samme køn, kig den anden i ansigtet.
11. Hvis nogen i dit selskab nyser og siger *al hamdu li Allah*, bør du prompte svare *yarhamkum Allah*, må Allah velsigne dig!
12. Fortæl andre så lidt om dig selv som mulig. Undgå at tale ilde om andre, selv om det, du siger, er sandt.
13. Lær at komplimentere din samtalepartner ved enhver lejlighed, og lær at nedkalde Allahs velsignelser over ham under samtalen.

B. Udseendets *adab*

1. Vær altid og overalt ren. Renhed er en del af imaan. Og husk endeligt at tage regelmæssigt bad.
2. Hold dit hår klippet og kort.
3. Sørg for, at dine fingernegle ikke vokser for meget. Klip dem hver fredag før bønnen, og klip dem, før der begynder at samle sig snavs under dem. Vask dit ansigt og dine hænder, skyl munden og red håret flere gange om dagen.
4. Gå ikke i stramt tøj; især ikke i stramme bukser.
5. Hold dine ben samlet, når du sidder ned, og hold armene tæt til kroppen. Undgå at fægte med dem.
6. Undgå at lave grimasser med dit ansigt; hold det i naturlige folder. Et smil er bedre.
7. Hvis du sveder meget, brug da en deodorant eller en passende parfume.

C. Klasseværelsets *adab*

1. Find din plads i lokalet et til to minutter, før timen starter. Medbring altid notesblok og blyant.
2. Sid pænt og hold øjnene på den, der taler. Tillad ikke dig selv at kigge andre steder hen, når han taler.
3. Mens underviseren/læreren taler, så hør godt efter og tag noter. Lad være med at tale med sin sidemand.
4. Afbryd aldrig din underviser/lærer. Giv tegn om, at du ønsker at tale, ved at række armen i vejret. Hvis du ikke bliver taget, må du forstå, at han ikke vil have, at du taler nu. Tag hånden ned og tal med underviseren/læreren efter timen.
5. Begynd ikke at blive urolig, når en time er ved at være forbi. Undgå at forlade lokalet før underviseren/læreren eller i det mindste før denne har givet signal om at afslutte timen.
6. Spis, drik eller ryg aldrig i en undervisningstime.
7. Hvis du er uenig med underviseren/læreren, bør du udtrykke din mening blidt og høfligt.

D. Måltidets *adab*

1. Vask dine hænder og dit ansigt og skyl din mund, før du sætter dig til bords.
2. Vær ikke den første til at begynde et måltid. Vent til du ser de andre begynde. Hvis der ikke er tilstrækkelig plads til en ankommende middagsgæst ved bordet, ryk sammen med din nabo og gør plads til den nye.
3. Begynd måltidet med et hørbart *bismillahi alrahmani alrahim*.
4. Tag aldrig mere, end du kan spise. Det er bedre at tage sig en anden portion eller at være lidt sulten end at efterlade rester på sin tallerken.
5. Slug ikke maden, men tag dig tid til at tygge den.
6. Spis med din højre hånd. Det betyder, at hvis du bruger en gaffel til at spise med, bør du holde gaflen i din højre hånd. Server og skær ud med din højre hånd.
7. Tal ikke med fuld mund.
8. Vær hjælpsom mod dine sidemænd. Hvis du rejser dig for at hente noget, spørg dem, om du kan hente noget med til dem.
9. Hvis der opstår tvivl om, hvem der skal have serveret hvad, lad være med at røre det. Hvis nogen tager det, du skulle have haft, forsøg at bede om noget andet, og bed ikke ham, der taget det, om at give det tilbage til dig.
10. Hvis du bliver færdig før de andre, så vent på, at de andre også bliver færdige.
11. Hold bordet omkring din tallerken og gulvet under dig upåklageligt rent og indbydende. Hvis du taber noget mad et sted, hold straks inde med måltidet, saml det op og rens det sted, det landede.
12. Afslut altid dit måltid med et hørbart *al hamdu li Allah*.
13. Vask dine hænder og skyl munden efter måltidet.

E. Søvnens *adab*

1. Træk dig tilbage så snart *salah* al 'isha er afsluttet. Hvis du skal læse eller arbejde, gå til læselokalet for at gøre det.
2. Rejs dig fra din seng efter det første kald til vækning og bliv ikke liggende i sengen. Mellem den første vækning og den første opgave er der masser af tid til at gøre det, du vil, men ikke, hvis du venter til du bliver vækket en sidste gang. Reciter din morgend *du'a*.
3. Børst dine tænder, tag et bad og klæd dig på hurtigt.
4. Ankom altid til *salah* al fajr før *iqamah*.
5. Hvis du af nogen grund ankommer for sent til *salah* al fajr, så tag alligevel til moskeen og bed din bøn dér som *qada'* (forsinket).

F. Bønnens *adab*

1. Ankom altid til moskeen før *iqamah* starter. Bare én gang for sent om ugen, er én gang for meget.
2. Bær ikke skoene ind i moskeen, men stil dem udenfor i ordentlige rækker på gulvet. Hvis der er skohylder, skal skoene stilles dér.
3. Når du ankommer, bør du finde en plads så tæt på *mihrab* som mulig, sætte dig og recitere Koranen lavmælt.
4. Tal ikke med folk før eller under bønner, heller ikke for at tysse på nogen, der selv taler. Tal med sådan en person om hans forkerte opførsel efter bønner og udenfor moskeen.
5. Hvis Koranen bliver citeret åbent noget sted, så stå stille og lyt. Tal ikke imens og bevæg dig ikke omkring.
6. Stå i bøn med let spredte ben, fødder og skuldre tæt på din sidemand og i en lige række.
7. Foregå aldrig imamens bevægelser, men følg hans bevægelser, når han signalerer det fx gennem *Allahu akbar* osv. Udfør den sidste *salam* kun, når imamen er helt færdig med sin, ikke når han er halvt færdig.
8. Undgå at strække benene i retning af qiblah. Hvis du ikke kan sidde i skrædderstilling efter et stykke tid, stræk benene sidelæns, eller skift stilling ved at sidde på knæ og hæle.
9. I bønner bør din stemme være så lav, at end ikke din sidemand kan høre den.
10. Under en prædiken eller en fredags *khutba* bør man ikke gabe, tale, bevæge sig eller grine højt, selv om imamen har fortalt en vittighed; smil i stedet for.

G. Generelle regler for *adab*

1. **Punktlighed** i det islamiske liv og i islamisk arbejde er ligeså vigtigt som at opfylde de religiøse og moralske pligter. Dette kan ikke siges ofte nok til muslimer verden over, som er berygtede for deres forsømmelse af den vigtigste islamiske dyd. Hvis du har for vane at komme for sent, så stil dit ur frem for at opveje den vane.

Man kan ikke løbe fra at man må bryde denne u-islamiske og uværdige vane. I en islamisk lejr, såvel som i den islamiske bevægelse, skal ethvert medlem eller enhver frivillig have øje for tiden og være absolut seriøs i brugen af den. Uanset hvilken aktivitet, der udføres, er

muslimer bundet til dens præcise tid. Livet er meningsfyldt, og mennesket har ansvaret for ethvert øjeblik af tiden. Så hvad enten tiden kalder til bøn eller til måltider, til sport eller til studier, bør man komme ikke bare til tiden, men helst lidt før. Hvis man ikke starter på sine pligter til tiden, svigter man sin *islamitet*, sin *imaan*.

2. **Villighed til at hjælpe andre** er en fortrinlig islamisk dyd. En muslim er altid parat til at hjælpe en anden muslim med behov derfor. Han venter ikke på at blive bedt om at hjælpe. Han er altid på udkig efter situationer, hvor han kan udføre sin velgørenhed. Hvad angår udførelsen af det gode (*al ma'ruf*) eller bekæmpelsen af det onde (*al munkar*), så må en muslim til tider endda være aggressiv. Beredvilligheden til når som helst at være på spring til at hjælpe sine medmennesker er det højeste, det mest ærefulde islamiske udtryk for *imaan*.

I den islamiske lejr bliver en deltagers *imaan* målt efter hans aktive *ihsan*, hans villighed til hele tiden at gøre det gode. Hvis han træder ind i mødelokalet og ser et beskidt bord, finder han en klud og tørrer det af. Hvis stolene står hulter til bulter, stiller han dem i orden. Er tavlen fuld af notater, hvisker han den ren og klargør den til brug. I badeværelset, i gymnastiksalen, i spisesalen, på sportspladsen, i moskeen, på fortovet – overalt er en muslim den første, der sætter de ting på plads, som ikke er rigtige. Hvis en opgave kræver frivillige, er han den første til at melde sig. På denne måde gør en muslim sig værdig til at opfylde Profetens (gfmh) krab, for han sagde: "...starten på *ihsan* er fjernelse af affald fra offentlig vej." (Bayhaqi)

3. **Venlighed** er forudsætningen for *falah*. En muslim kæmper hårdt for at gøre sig selv så venlig, så elskværdig, så kærlig og tillidsfuld som mulig. Hans altid tilstedeværende smil i ansigtet er et udtryk for hjertets ømhed overfor andre muslimer. Når de taler, lytter han; når de græder, græder han med dem; når de er i højt humør, deler han glæden med dem. Han er generøs, god og altid bekymret for deres trivsel. Deres velfærd er så vigtigt for ham, og han er så opsat på at realisere deres velfærd gennem sin indsats, at han aldrig kan siges at være neutral i spørgsmål om velfærd og trivsel. Hvis han ikke er neutral, hvordan kan han så nogensinde være fjendtlig, frastødt, hadefuld, foragtende, ligeglad? En muslim skal være lydhør over for sin Skaber (swt), den Almægtiges godhed, med samme godgørenhed overfor alle væsener, og i særdeleshed over mennesker.
4. **Optimisme** er islams højeste etiske princip. Islam forudsætter troen på, at Allah (swt) er barmhjertig og velmenende, retfærdig og kun vil vores bedste. Han har forpligtet sig til at have barmhjertighed med os (6:12, 54), at give al *mu'minun* (de troende) sejr over deres fjender (22:40), og i almindelighed ikke skade nogen (4:39, 10:44). Denne verden er Hans arena. Den kan ikke være ond, og ej heller kan dens udfald være ond. Jo, denne verden er måske en arena til action, til at teste vores fromhed og moral. Men det er en verden, hvor det gode altid vil vinde. Det skyldes, at Allah (swt) virkelig er Allah, og at der ingen kan måle sig med Ham.

Konsekvensen af denne holdning er for en muslim selvtilid, selvsikkerhed og tillid til, at hans indsats er værd at udføre; at Allah vil belønne ham med enorme renter i denne verden og i den næste. En muslim vil derfor inspirere til og videreføre denne selvtilid til andre omkring

ham. hans vedvarende holdning til alting er, at alt er af det gode og at alt bliver bedre. Når lykken smiler til ham, udbryder han med hele sit hjerte og sine åndelige kræfter:

Al lovprisning til Allah, og Allah er Større

الْحَمْدُ لِلَّهِ ، وَاللَّهُ أَكْبَرُ

Når tragedien rammer, siger han, tænker han og tror han:

Fra Allah (kommer vi) og til Allah vender vi tilbage

إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ

og

Der er ingen magt eller styrke undtagen gennem Allah

لَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ

Derefter tager han fat på sin næste opgave. Profetens (gfmh) råd er i hans tanker:

«إِنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَيَدُ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ فَاسْتَطَاعَ أَنْ يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسَهَا»

Hvis timen kommer og en af jer bærer en stikling for at plante den, så plant den²²

II. Den islamiske livsstils enhed

Alle de forudgående adfærdsregler udgør en unik livsstil, sammen med overholdelsen af de fem bønner, fasten i ramadanen, betalingen af zakat og *sadaqah*, reglerne i shari'ah, og ikke mindst vejledt af den tilgrundliggende tro på *tawhid* og dens forudsætninger. Denne livsstil er omfattende, akkurat som

²² Musnad Ahmad ibn Hanbal

islam selv, og den påvirker alle aspekter af livet. En islamisk-engageret person er en, der overholder den islamiske livsstil, for livsstilen er hans ydre udtryk for hans engagement.

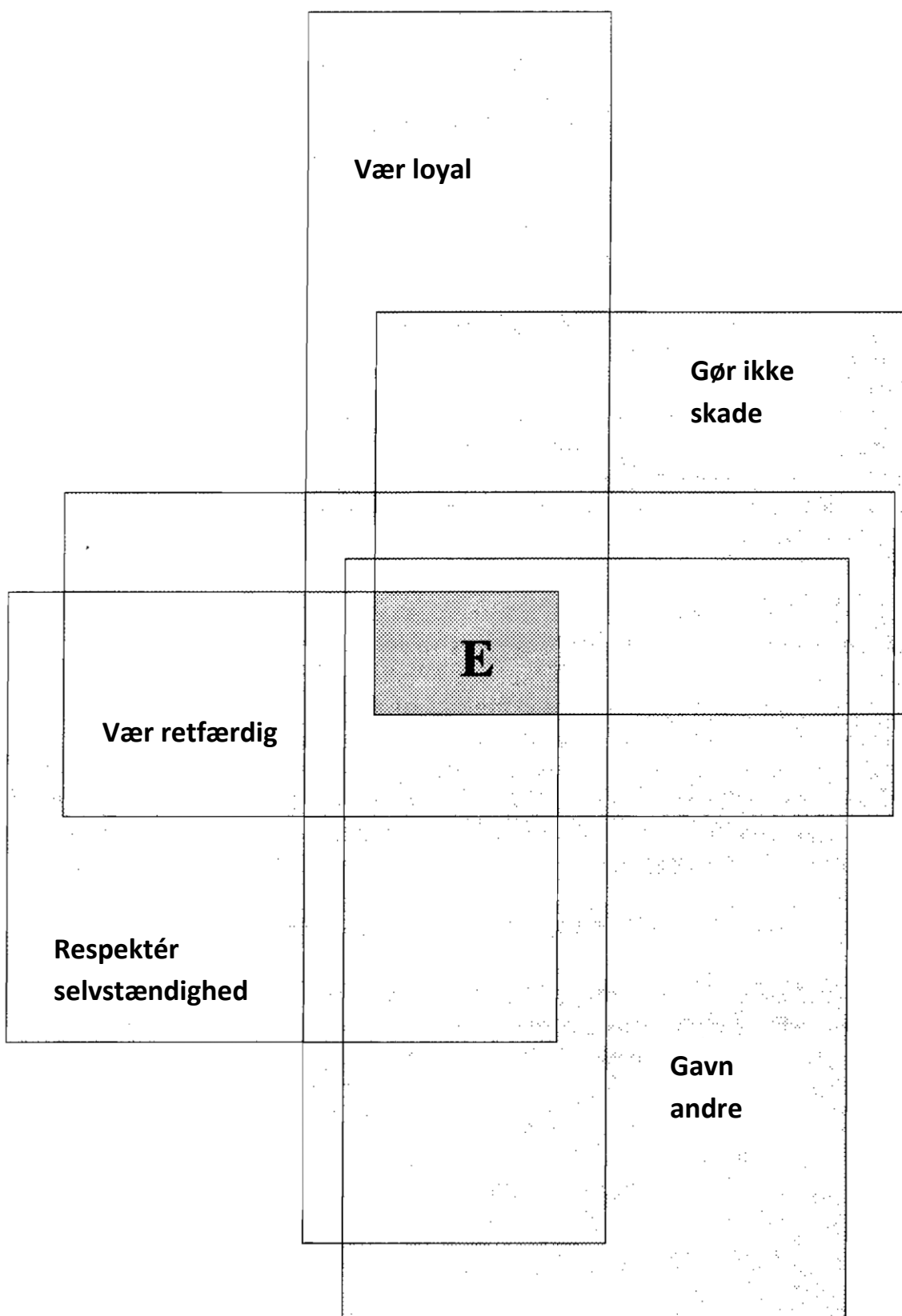
Til at starte med efterlader en muslim ikke Vestens mode, og han skifter ikke sin garderobe ud efter modens anvisninger. Hvad han end har på, bærer han det med klasse og værdighed. Hans tøj er aldrig stramtsiddende så hans kropskonturer står frem, men derimod rigelig, og det giver ham bevægelsesfrihed og tager ikke opmærksomheden fra hans ansigt og fra det, han siger. Frem for alt er hans tøj altid pletfri, rent og strøget. Og sådan er hans hår og hovedbeklædning også, hans negle er altid klippede, hans sko skinner altid, og hans snørebånd er altid bundet. Hvis han bærer skæg/overskæg, er det altid velsoigneret og rent. Han passer altid på ikke at tilsnarpe skægget med mad, mens han spiser eller drikker, og renser sit skæg med det samme, hvis det sker.

En engageret muslim vil udføre enhver af disse regler, der er beskrevet i den forudgående del. Hans engagement bliver straks genkendt, fordi han altid viser sin ihukommelse af Allah (swt), sin vilje til at udføre Hans mission, viser altid sin smilende tilfredshed med, hvad Allah (swt) har pålagt ham, viser sin tillid til den hellige sag og han viser sin beslutsomhed til altid at presse fremad mod opfyldelsen af denne sag. Uanset om man ser ham i gang med at lytte eller tale, spise, drikke eller faste, arbejde eller hvile, ankomme eller tage af sted, så er der en islamisk måde at gøre det på, og han udfører denne måde til perfektion. Der er orden og mening i hans liv, lige som der er skønhed og disciplin. Man kan mærke, at han tilhører menneskehedens højere niveau; han er en islamisk muslim.

III. Etiske adfærdsprincipper

Etisk adfærd er dybt forankret i *day'ah*'ens islamiske personlighed. Det er den standard, ved hvilken en leder bliver bedømt af folk og det er, i det lange løb, den eneste måde at sikre sig folks tillid til ens evne til at være leder. Der er mange sider af etisk adfærd, men de vigtigste sider kan skæres ud til fem aspekter af etisk adfærd, som er illustreret nedenfor:

E = Etisk adfærd



Princippet	Beskrivelsen	Rodfæstet i hadith
RESPEKTÉR SELVBESTEMMELSE	Det antages, at enkeltpersoner har retten til selv at bestemme, hvordan de vil leve, så længe deres handlinger ikke påvirker andre folks trivsel. Hver har derfor ret til at handle på egne vegne og frihed til at tænke og vælge.	«مَنْ حُسِّنَ إِسْلَامَ الْمَرْءِ تَرَكَهُ مَا لَا يَغْنِيهِ» En del af at være en god muslim består i at lade det være, som ikke vedrører en (Sunan al Tirmidhi)
GØR IKKE SKADE	Pligten til at undgå at påføre andre enten fysisk eller psykisk skade, og til at undgå handlinger, der kan påføre andre skader, er sandsynligvis et etisk grundprincip.	«لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ» Skad ikke og gengæld ikke skade (Sunan ibn Majah)
VÆR ANDRE TIL GAVN	Det er en forpligtelse at styrke og forbedre andres trivsel, selv hvis sådanne forbedringer kan begrænse friheden for de personer, der udfører hjælpen.	«مَنْ قَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، قَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ» Den, der fjerner en verdslig sorg fra en muslim, Allah vil fjerne en af de verdslige sorger fra ham på dommedag (Sahih Muslim)
VÆR RETFÆRDIG	At være retfærdig overfor andre, at behandle folk ens, at give enhver det, der tilkommer ham, og i almindelighed at efterkomme Den Gyldne Regel ("ærlighed varer længst")	«لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ» Ingen af jer vil finde imaan indtil I elsker for jeres bror, hvad I elsker for jer selv (Sahih Bukhari og Sahih Muslim)
VÆR TROFAST	Man bør holde sine løfter, sige sandheden, være loyal, og bevare respekten og høfligheden i en human debat. Kun så længe man selv udstråler trofasthed, kan man forvente at blive opfattet med tillid.	«الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يَخْذُلُهُ» En muslim er en muslims bror; han undertrykker ham ikke, han svigter ham ikke (Sahih Muslim)

SPØRGSMÅL TIL DISKUSION

1. Hvornår behøver man ikke at være den første, der siger *as salamu 'aleikum*?
2. Hvorfor er optimisme en del af islamisk adfærd og opførsel?

FORSTÅELESØVELSE

DU HAR ANSVARET FOR EN GRUPPE DELTAGERE I EN MUSLIMSK UNGDOMSLEJR, SOM ALDRIG HAR BEFUNDET SIG I ET LEJRMILJØ FØR. MÅLSÆTNINGEN FOR LEJREN ER AT OPMUNTRE MEDLEMMERNE TIL AT VENDE TILBAGE TIL SENERE LEJROPHOLD OG AT INSPIRERE DEM TIL AT REKRUTTERE ANDRE TIL AT DELTAGE I UNGDOMSLEJRE. FLERE FORÆLDRE OG SAMFUNDSSPIDSER ER IKKE OVERBEVIST OM NYTTEN AF DETTE SÆRLIGE LEJROPHOLD OG LEJRPROGRAMMETS VIRKNINGSFULDHED FOR DE UNGE FØRSTEGANGS-DELTAGERE. DIN ENESTE CHANCE FOR AT FÅ DERES OPBAKNING ER DEN VIRKNING, LEJREN VIL FÅ PÅ DE UNGE DELTAGERE.

1. *Udfærdig en tale, som du vil holde til dine underordnede om hvordan overholdelsen af islamisk adfærd kan gøre lejropholdet fornøjelig for alle. Vær præcis.*
2. *Lav en liste over fem islamiske manerer, som du vil håndbæve og hvordan. Lav en liste over fem manerer, du føler, du ikke ville kunne håndbæve og hvorfor.*
3. *Skriv et brev til forældrene og samfundsspidserne, hvori du præcis forklarer, hvordan lejropholdet har gavnet deltagernes adfærd, og hvordan de kan hjælpe med at styrke den nye adfærd hos de unge.*

Evaluering af ungdomslejren

- I. Evaluering under lejropholdet
 - II. Opfølgning efter lejren
 - III. Eksempler på evalueringsskemaer
 - A. Evaluering af deltagere
 - B. Samlet evaluering af lejren
 - C. Generel evaluering af Lederuddannelsesprogrammet (LUP)
-

LÆREMÅL

Efter gennemgang af dette kapitel, bør du kunne:

- Forstå hvordan evaluering hjælper med at køre en lejr
- vælge passende metoder til at evaluere en lejr
- bruge evalueringsskemaer til at få oplysninger

I. Evaluering af lejropholdet

Så snart lejren er i gang, bør man gøre den løbende evaluering til en del af driftsrutinen. En god indgangsvinkel er, hvis arrangørerne mødes hver aften en time eller lignende for at diskutere måder at rette eventuelle mangler op på, og hvordan man kan forhindre gentagelser. Man bør give en ordentlig meddelelse om, hvad man er blevet enige om, til alle involverede, og beslutningerne bør føres ud allerede den næste dag. Man kan danne forskellige grupper til at evaluere programmet, de fysiske faciliteter, deltagernes indsats eller andre ting. Man bør opmuntre gruppeledere til at bede medlemmerne om forslag og til at bringe problemerne frem med henblik på rådgivning og løsning. Desuden bør man også foretage en generel evaluering af hele lejre til gavn for fremtidige lejre.

II. Opfølgning efter lejren

Muslimske ungdomslejre skaber en del interesse blandt muslimske unge og involverede voksne. Lejrmiljøet inspirerer dem, og erfaringen ved at leve og praktisere islam sammen med andre i lejren giver dem masser af motivation og ideer til at arrangere islamiske aktiviteter i deres eget lokalområde.

Opfølgning og evaluering efter lejren er af yderste vigtighed for at bedømme effektiviteten. Et programs virkelige succes består i hvor meget deltagerne efterfølgende beholder og praktiserer af det, de har lært i lejren. Derfor bør man evaluere forandringer i deltagernes holdninger, adfærd og indsats tre måneder efter lejropholdet. Det kan gøres gennem at henvende sig til deltagerne og underviserne gennem spørgeskemaer, meningsmålinger eller ved brug af andre teknikker.

Man bør også følge op på dem med jævne mellemrum og forsyne dem de nødvendige programressourcer og det nødvendige undervisningsmateriale for at hjælpe dem med at forblive islamisk aktive. En database med deltagernes navne, artikler, foredragsholdere osv. er uvurderlig i beslutningsprocessen i forbindelse med planlægningen af nye lejre. Som noget af det vigtigste kan sådan en database identificere de emner, der ikke er blevet behandlet i tidligere lejre, eller fremhæve enkeltpersoner som har behov for særlig undervisning på specifikke områder.

III. Eksempler på evalueringsskemaer

Evaluering bør foregå både kvantitativt såvel som kvalitativt. Et almindeligt møde med mulighed for åben debat er et meget nyttigt forum for kvalitativ evaluering. Den kvantitative evaluering udføres bedst gennem spørgeskemaer eller meningsmålinger, der kræver præcise svar på tydelige spørgsmål. Her er nogle eksempler.

A. Evaluering af deltagere

Besvar hvert spørgsmål ved at vælge den anførte adfærd på en skala fra 1 til 5. (hvor 5 er den mest ønskede standart for anført adfærd). Sæt ring om det valgte tal.

Svarene vedrører den person, der bliver evalueret, eller – i tilfælde af gruppeevaluering – den gruppes situation.

Var deltageren eller gruppen af deltagerne

Opmærksom	1	2	3	4	5
Stille	1	2	3	4	5
Punktlig	1	2	3	4	5
Rene og pæne	1	2	3	4	5
Lydig overfor ordstyreren	1	2	3	4	5

Har deltageren eller gruppen af deltagere

Siddet med en pæn holdning	1	2	3	4	5
Afholdt sig fra vilkårlig snak	1	2	3	4	5
Afholdt sig fra at forstyrre	1	2	3	4	5
Passet deres værelser	1	2	3	4	5

Viste deltageren eller gruppen af deltagere følgende

kendetegn som reaktion under præsentationerne:

Forståelse	1	2	3	4	5
Kvalitetsspørgsmål og kommentarer	1	2	3	4	5
Disponering af spørgsmål og kommentarer	1	2	3	4	5
Relevans mht. spørgsmål og kommentarer	1	2	3	4	5
Debat domineret af enkeltpersoner	1	2	3	4	5
Samarbejde	1	2	3	4	5

B. Samlet evaluering af lejren

- | | | |
|---|--------|---------|
| 1. Medvirkede lejropholdet til at øge dit kendskab til islam? | () Ja | () Nej |
| 2. Hvis dit svar til første spørgsmål er nej, venligst vælg dine begrundelser | | |
| - lejren var overfyldt | () Ja | () Nej |
| - foredragsholderne var ineffektive | () Ja | () Nej |
| - miljøet var upassende | () Ja | () Nej |
| - programmet var for langt | () Ja | () Nej |
| 3. For at øge programmets effektivitet, kunne du så tænke dig at have flere | | |
| - workshops | () Ja | () Nej |
| - forelæsninger | () Ja | () Nej |
| - quiz | () Ja | () Nej |
| - spørgsmål og svar-runder | () Ja | () Nej |
| - adspredelse | () Ja | () Nej |
| - hvileperioder | () Ja | () Nej |
| 4. Tror du, at programmet har gjort dig til et bedre menneske? | () Ja | () Nej |
| 5. Bad du alle bønner i fællesskab? | () Ja | () Nej |
| 6. Hvis nej, hvad forhindrede dig i det? | | |
| - dovenskab | () Ja | () Nej |
| - ikke vigtig | () Ja | () Nej |
| - travlt med andre ting | () Ja | () Nej |
| - mangel på tid nok til <i>wudu</i> | () Ja | () Nej |

7. Hjalp du andre med at huske tiden for bøn? () Ja () Nej
8. Sove-faciliteterne var () okay () rene () ikke okay
9. Madens kvalitet var () glimrende () okay () dårlig
10. Mængden af mad var () for meget () okay () for lidt
11. Jeg foretrækker denne type måltid () familie () café
12. Var programkoordinatorerne hjælpsomme? () Ja () Nej
13. Hvis du var arrangør, hvad ville du gøre anderledes?

14. Nævn de fem bedste møder/foredrag/workshops, som du har deltaget i:

15. Hvem var de tre bedste (mest oplysende og interessante) foredragsholdere?

16. Andre forslag eller kommentarer:

C. Generel evaluering af Lederuddannelsesprogrammet (LUP)

1. Navn, adresse og telefonnummer:

2. Hvorfor meldte du dig til LUP?

3. Har LUP indfriet de målsætninger, du kom for?

Hvis nej, hvor kom LUP til kort?

4. Hvad mener du, var højdepunktet af programmet?

5. Hvilket punkt på programmet fik du mest nytte af?

6. Hvad skuffede dig mest ved LUP?

7. Hvor effektivt var de overordnede fysiske rammer?

(fx måltider, siddepladser, overnatningen, gruppering osv.)

() bedre end forventet () som forventet () værre end forventet

Bedste punkt:

Værste punkt:

8. Hvordan vil du bedømme forelæsningernes niveau?

() for højt () for lavt () passende

9. Har du lært noget fra LUP? () Ja () Nej

Hvis ja, skriv de tre vigtigste punkter:

a) _____

b) _____

c) _____

10. Har du forstået LUP's målsætninger klart og tydeligt? () Ja () Nej

11. Har du nogen forslag til at styrke LUP?

SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Hvordan kan evaluering medvirke til at holde en bedre lejr?
2. Hvad er den allervigtigste oplysning, man kan finde i evaluering, der holdes efter afslutningen af lejren?

FORSTÅELESØVELSE

SOM FORMAND FOR UNGDOMSLEJRUDVALGET ØNSKER DU AT KØRE EN LEJR SÅ EFFEKTIV SOM MULIG, BÅDE NU OG I FREMTIDEN. DA DE FLESTE AF DELTAGERNE ER NYE, TØVER DE MED AT GIVE FEEDBACK ANSIGT TIL ANSIGT. DE VED HELLER IKKE, HVAD DE SKAL FORVENTE. BESTYRELSEN HAR BEDT OM EN RAPPORT. DE HAR IKKE VÆRET MED TIL NOGEN LEJR, MEN DE HAR EN VIS STANDART I TANKERNE.

1. *Lav en liste over hvad du skal gøre, hvornår og med hvem, for at samle materiale til din rapport.*
2. *Skriv en note til dig selv, som du kan bruge som hjælp, når du forklarer lejrdelegerne hvordan og hvorfor de skal udfylde de skemaer, du deler ud.*
3. *Find ud af, hvilke evalueringsskemaer du vil anvende, hvis du kun har tid til at anvende to skemaer.*

Konklusion

Har du nogensinde undret dig over, at sådan en stor religion kan have så reaktionære tilhængere? Hvordan kan man forklare den store afstand mellem islam og muslimerne i dag? Der er noget galt.

Selvfølgelig ligger problemet hos budbringerne – os – og ikke hos budskabet. Det er vores statiske læsning og bogstavelige forståelse af vores religion. Hele energien og kraft ligger dér.

... Magten tilhører Allah og Hans udsending og de troende; men hyklerne forstår intet. (63:8)

... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ، وَلِلْمُؤْمِنِينَ
وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ (سورة المنافقون)

Men det er kun en potentiel kraft. Vi må overføre den til dynamisk og kinetisk energi, som kan forandre forholdene og miljøet. Denne *Håndbog* prøver at fremmane den indre, mulige energi og lede den til etableringen af den nødvendige genfødsel. Fem teskefulde sukker gør ikke kaffen sød, men hvis man rører det rundt, bliver kaffen sød. Denne *Håndbog* er piskeriset, *in sha' Allah*. Når du har forstået denne *Håndbog*, så prøv at forestille dig selv som en slags forvalter, der er blevet sat i verden for at tænke og planlægge, hvordan man islamiserer sine omgivelser og forbedrer samfundet omkring en – så vil *Håndbogen* have opnået sit mål. *Håndbogen* har komprimeret den tid, der tager at indhente denne viden fra et par årtier til et par måneder, allerhøjst et år.

Håndbogen prøver at føre dig gennem en række enkle *Gør Det* og *Gør Det Ikke*-formater for at optimere din forståelse for kunsten og videnskaben at udføre *da'wah* i dette århundrede. Selv om nogen påstår, at ledelse er en medfødt kvalitet, som skyldes gener, så tror vi på, at man kan lære sig til meget. *Håndbogen* forsøger at fylde hullerne ved at vise, hvordan man lærer at blive leder på det kollektive såvel som på det individuelle plan. Vi er ganske sikre på – med Allahs (swt) tilladelse – at såfremt *Håndbogen* bliver forstået og praktiseret, så vil det resultere i en forøgelse af de islamiske aktiviteters effektivitet og resultater på mindst 50 %. Resultaterne vil blive synlige på områder som konceptudvikling, management, administration, kommunikation, lejre, konferencer og møder.

Håndbogen er blevet suppleret med en række arbejdsbøger for at lette undervisningen i de forskellige kapitler. Arbejdsbøgerne følger ikke med dette bind af *Håndbogen*.

Vi anser ikke *Håndbogen* for at være et endeligt værk, men snarere en døråbner for den forbedringsproces (*ihsan*), der strækker sig fra vugge til grav.

Vi beder Allah (swt) om at lede dig på rette vej – *al Sirat al Mustaqim*.

Bibliografi

Koranen

1. Ali, Abdullah Yusuf, *Meaning of the Holy Quran*: tekst og oversættelse, Amana Corporation, Brentwood, Md: 1411/1991
2. Asad, Muhammad, *The Message of the Qur'an* (med arabisk tekst). Dar al Andalus, Gibraltar, Spanien 1980

Sunnah

1. Abu Dawud, *al Sunan*, 4 bind, red. af M. M. 'Abd al Hamid, 2. oplag, Kairo, 1369/1950
2. Bayhaqi, Abu Bakr al, *al Sunan al Kubra*, 10 bind, Hyderabad, Indien, 1344 EH
3. Bukhari, Muhammad b. Isma'il al, *al Jami' al Sahih*, 9 bind, red. af M. al Nawawi, M. Abu al Fadl og M. Khifaji, Kairo, 1376 EH
4. Ibn Hanbal, Ahmed b Muhammad, *Kitab al Ashribah*, red. af Subhi Jasem, Baghdad, 1369 EH
5. Ibn Majah, Muhammad Ibn Yazid, *al Sunan*, 2 bind, red. af M.F.A. Baqi, Kairo, 1374 EH
6. Muslim Ibn Hajjaj al Qushayri, *al Sahih*, red. af M.F.A. Baqi, Kairo, 1374 EH
7. Nasa'i, Ahmad ibn Shu'ayb al, *Kitab al Du'afa*, Hyderabad, Indien
8. Shafi'i, Muhammad ibn Idris al, *al Risalah*, Bulaq, Kairo, 1321 EH
9. Tirmidhi, Muhammad ibn 'Isa al, *al Sunan*, red. af M. A. Shakir og andre, 5 bind, Kairo
10. Daraqutni, Abu al Hasan al, *al Sunan*, 4 bind, red. af Hashim Yamani, Dar al Mahasin, Kairo, 1386 EH
11. Darimi, 'Abd Allah ibn Abd al Rahman, *al Sunan*, 2 bind, red. af M. A. Rahman, Damaskus, 1349 EH
12. Daylami, Abu Mansur al, *Firdaws al Akhbar bi Ma'thur al Khitab*, red. af Fawwaz Ahmad Zurmurli og Muhammad al Mu'tasim billah al Baghdadi, Beirut, Dar al Kitab al Arabi, 1987

Andre

1. Ahmad, Mumtaz (red.), *State, Politics and Islam*, American Trust Publications, Indianapolis, Indiana, 1986
2. Altalib, Hisham, *Report of the MSA Training Course* (ikke udgivet), The MSA of the USA and Canada, Indianapolis, Indiana, 1976
3. Al 'Alwani, 'Taha J., *Adab al Ikhtilaf Fi al Islam* (arabisk), International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia, 1987
4. *Association Management*, American Society of Association Executives, Washington, DC
5. Duncan J., *Essentials of Management*, Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975
6. Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1974
7. Fisher R., og Ury, W., *Guide to Yes – Negotiation*, Houghton Mifflin Company
8. Hamid A. W., *Companions of the Prophet* (oversat fra arabisk), Umran Publications, London, 1982

9. Mirza, M. Yacub, *Youth Activities and Camps*, the MSA of the USA and Canada, Plainfield, Indiana, 1979
10. Nu'mani, Shibli, *Life of Umar the Great* (oversat fra urdu af Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), 1981
11. Omer, Abdul Hadi M., *Let Us Learn: Issues of Your Concern*, Beloit, Wisconsin, 1987
12. Safi, Louay, *Islamic Leadership* (ikke udgivet), Detroit, 1990
13. Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmad, *Public Duties in Islam* (oversat fra arabisk af Muhter Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, 1982
14. Terry G. R. og Stephen G. F., *Principles of Management*, 8. udg., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1982
15. Unus, Iqbal J. og Beekun, Rafik, *A Management Guide for Islamic Organizations* (ikke udgivet), Plainfield, Indiana, 1982

Det har ikke været muligt at identificere et begrænset udvalg fra andre referencer i denne udvalgte bibliografi. Så snart som vi kan identificere disse kilder, vil vi inkludere dem biografien i fremtidige udgaver af *Håndbogen*.

Registre

Ayat-register

Ahadith-register

Emneregister

Navneregister

Stedregister

Organisationsregister

Register over islamiske udtryk og gloser

Ayat-register

Oh I, der tror! Frygt Allah og udtal de rette ord.
(33:70) (F)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (سورة الأحزاب)

Vi har skabt mennesket i den bedste form. Så gør vi
det til det laveste lave. Undtagen dem, der tror og
gør gode gerninger; de vil få løn uden forbehold.
(95:4-6) (Første del, side 23)

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۝ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ
سَفَلِينَ ۝ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (سورة التين)

Og at mennesket kun får, hvad han stræber efter, og
at hans stræben vil blive synlig, og derefter vil han få
en fyldig belønning.
(53:39-41) (Kapitel 1, side 25)

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ۝ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ
يُرى ۝ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى (سورة النجم)

Og vi har ikke sendt mænd ud før dig, undtagen
dem vi gav åbenbaringer, fra befolkningen i byerne.
Har de aldrig rejst omkring i landet og set, hvilken
ende det tog med dem, der var før dem? Boligen i
det hinsides er bedre for dem, der frygter Allah. Vil I
ikke komme til fornuft?
(12:109) (Kapitel 1, side 27)

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ
مِنْ أَهْلِ الْقُرَى ۚ أَفَلَا يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا
كَيْفَ كَانَ عِقَابُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۚ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ
خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (سورة يوسف)

Har I ikke set, at Allah har sat alt i himlene og på
jorden i jeres tjeneste og overført sine
overdådigheder til jer, både synlige og skjulte? Og
der er mennesker, der vil strides om Allah uden
viden eller retledning og uden oplysende bog.
(31:20) (Kapitel 1, side 27)

الَّذِينَ تَرَوْنَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مِمَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمِمَّا فِي الْأَرْضِ
وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَهْمَهُ وَبَاطِنَهُ ۚ وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ
فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ (سورة لقمان)

Læs i din Herres navn, Han, som skabte, som skabte
mennesket af størket blod! Læs! Og din Herre er
den mest gavmilde, som lærte jer med pennen, som
lærte mennesket, hvad det ikke vidste.
(96:1-5) (Kapitel 1, side 32)

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (سورة العلق)

(F) Dette vers findes i starten af denne bog, før indholdsfortegnelsen.

Udrust imod dem så stor en styrke og så mange krigsheste, som I formår, for at sætte en skræk i Allahs og i jeres fjende og i andre, som I ikke kender, men som Allah kender...

(8:60) (Kapitel 1, side 32)

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ
الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ
دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ... (سورة الأنفال)

...Hvis I vender jer bort, skifter Han jer ud med et andet folk; da vil de ikke være som jer.

(47:38) (Kapitel 2, side 45)

... وَإِنْ تَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ
ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَلَكُمْ (سورة محمد)

Giv derfor fuldt mål og rigtig vægt! Og unddrag ikke fra folk de ting, der tilkommer dem!

(7:85) (Kapitel 2, side 45)

... فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا
النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ... (سورة الأعراف)

Gå begge til Farao, for han har brudt grænserne. Og tal milde ord til ham for det tilfælde, at han vil ihukomme (Allah) eller føle frygt!"

(20:43-44) (Kapitel 2, side 47)

﴿٤٣﴾ أَذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى ﴿٤٤﴾ فَقُولَا لَهُ قَوْلَا لَنَا
لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى (سورة طه)

Hvad I tilbeder foruden Ham, er kun navne, som I har fundet på, I og jeres fædre, og hvortil Allah ikke har sendt nogen bemyndigelse ned. For dommen er kun (fra) Allah. Han har befalet, at I kun skal tilbede Ham. Det er den rette religion; men de fleste mennesker ved ikke.

(12:40) (Kapitel 2, side 47)

﴿٤٥﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءٌ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ
وَأَبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ
أَمْرًا أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ
وَلَكِنْ أَكْثَرُ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (سورة يوسف)

Og se, da din Herre sagde til englene: "Jeg vil sætte en stedfortræder (khalifa) på jorden!" De sagde: "Vil Du sætte én på jorden, der vil forårsage fordærv og blodsudgydelser - og vi lovpriser og forherliger Dig." Han sagde: "Jeg ved, hvad I ikke ved!"

(2:30) (Kapitel 3, side 51)

﴿٣٠﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ
(سورة البقرة)

Og Han lærte Adam alle tings navne. Så viste Han dem til englene og sagde: "Fortæl mig disse tings navne, hvis I er vidende." De sagde: "Æret være Du! Vi har ingen viden ud over den, Du har lært os. Sandelig, du er Den Vidende og Den Vise."

(2:31-2) (Kapitel 3, side 52)

Vi sagde: "Gå alle ud herfra. Og når Min vejledning kommer til jer, behøver de, der følger den, hverken være bange, ej heller skal de sørge."

(2:38) (Kapitel 3, side 52)

Den, der skabte død og liv for at teste jer og se, hvem af jer der handler bedst. Han er Den Mægtige og Den Tilgivende.

(67:2) (Kapitel 3, side 52)

Regner folk med, at de får lov til at blive ladet i fred for at sige: "Vi tror!" og så ikke blive udsat for prøvelser?

(29:2) (Kapitel 3, side 52)

Vi vil prøve jer, indtil Vi kender stræberne iblandt jer og de tålmodige, og Vi vil efterprøve jeres beretninger.

(47:31) (Kapitel 3, side 53)

Da han blev voksen, gav Vi ham dømmekraft og viden. Således belønner Vi dem, der handler godt.

(12:22) (Kapitel 3, side 53)

Vores pligt er kun at bekendtgøre det tydelige budskab."

(36:17) (Kapitel 3, side 53)

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣٢﴾ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (سورة البقرة)

﴿٣٨﴾ قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (سورة البقرة)

﴿٢﴾ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (سورة الملك)

﴿٢﴾ أَحَسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّى نَعْلَمَ الْمُجْتَهِدِينَ مِنْكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ (سورة يس)

Så påmind! Du er påminderen. Du har ingen magt over dem.

(88:21-2) (Kapitel 3, side 53)

﴿٨٨﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ

﴿٨٩﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

Så påmind, hvis det er til nogen nytte at påminde!

(87:9) (Kapitel 3, side 54)

﴿٨٧﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَى (سورة الأعلى)

Invitér alle til din Herres vej med visdom og gode formaninger! Og diskutér med dem på den bedste måde! Din Herre ved bedst, hvem der strejfer fra Hans vej, og Han ved bedst, hvem der er de retledte. (16:125) (Kapitel 3, side 54)

﴿١٢٥﴾ أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَحَدِّ لَهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

Der er ingen tvang i religionen. Den rette vej fremtræder tydeligt over for vildfarelsen. Den, der fornægter ondskab og tror på Allah, holder fast i det stærkeste håndtag, som ikke brækker. Allah hører alt og ved alt.

(2:256) (Kapitel 3, side 54)

﴿٢٥٦﴾ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَن يَكْفُرْ
بِالطَّغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى
لَا انفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

Du kan ikke retlede dem, du elsker. Men Allah retleder, hvem Han vil. Han kender bedst dem, der lader sig retlede.

(28:56) (Kapitel 3, side 54)

﴿٢٨﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

Sig: "Dette er min vej. Jeg kalder til Allah ud fra det indlysende, jeg og de, der følger mig. Højlovet være Allah! Jeg er ikke en af dem, der sætter andre ved Hans side."

(12:108) (Kapitel 3, side 55)

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ
اتَّبَعْنِي وَسُبْحَنَ اللَّهُ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ (سورة يوسف)

Og hvem taler bedre end den, der kalder til Allah og handler ret og siger: "Jeg er en af muslimerne (som har overgivet sig)."

(41:33) (Kapitel 3, side 55)

﴿٤١﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ
صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ (سورة فصلت)

For hver af dem er der beskyttere, foran og bagved, som beskytter ham på Allahs befaling. Allah ændrer ikke noget i folk, førend de ændrer, hvad der er i dem selv... (13:11) (Kapitel 3, side 55)

﴿١١﴾ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ... (سورة الرعد)

"Mit folk!" sagde han. "Se! Når jeg i min hånd har et klart bevis fra min Herre, og Han har givet mig livsfornødenheder ren og godt som fra Ham (selv)? Jeg ønsker ikke, modsat jer, at gøre det, jeg har forbudt jer at gøre. Jeg ønsker det bedste som jeg kan. Jeg får ikke succes undtagen gennem Allah. Ham har jeg tillid til, og til Ham vender jeg mig angrende.

(11:88) (Kapitel 3, side 56)

Det gode er ikke det samme som det onde. Forsvar dig med det, der er bedre, og så vil han, du har haft fjendskab med, blive din nære ven.

(41:34) (Kapitel 3, side 57)

Til dem, som, hvis Vi giver dem magt på jorden, vil udføre bøn, give almisser, påbyde det rette og forbyde uretfærdighed.

(22:41) (Kapitel 4, side 62)

Og de, der lytter til deres Herre og udfører bøn; og som ordner deres affærer gennem rådslagning; og der giver bort af det, som Vi forsørger dem med;

(42:38) (Kapitel 4, side 63)

Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhertet, var de blevet spredt væk fra dig. Tilgiv dem derfor, og bed om tilgivelse for dem! Rådfør dig med dem om sagen! Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham.

(3:159) (Kapitel 4, side 63)

Allah befaler jer at udlevere betroet gods til de rette ejermænd og, hvis I dømmer mellem andre, så skal I dømme retfærdigt...

(4:58) (Kapitel 4, side 64)

...Lad ikke andres had mod jer gøre, at I ikke (selv) handler retfærdigt! Vær retfærdige! Det ligger tættere på frygten for Allah.

(5:8) (Kapitel 4, side 64)

﴿قَالَ يَنْفَوِرُ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْتِهِ مِن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَأْرُودُكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (سورة هود)

﴿وَلَا تَسْتَوِ الْمُسْنَدُ وَلَا السَّيْنَةُ أَدْفَعُ بِأَلْفِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (سورة فصلت)

﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ...﴾ (سورة الحج)

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (سورة الشورى)

﴿فِمَا رَحَمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران)

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ (سورة النساء)

﴿...وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَافٍ أَنْ تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ...﴾ (سورة المائدة)

Oh I, som tror! Stå frem retfærdige som vidner foran Allah, også imod jer selv, mod forældre eller mod de nærmeste! Hvad enten det er en rig eller fattig, så tager Allah sig af dem begge...
(4:135) (Kapitel 4, side 64)

﴿١٣٥﴾ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ بِالْقِسْطِ شٰهَدَآءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلٰى اَنْفُسِكُمْ اَوْ اِلْوَالِدِيْنَ وَالْاَقْرَبِيْنَ اِنْ يَكُنْ غَنِيًّا اَوْ فَقِيْرًا فَاِنَّ اللّٰهَ اُوْلٰى بِهِمَّا ... (سورة النساء)

...og vi hæver nogle af dem over andre i rang, så nogle af dem kan tage andre i tjeneste; men din Herres barmhjertighed er bedre end det, som de samler sammen.
(43:32) (Kapitel 4, side 71)

... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلٰخًا وَرَحْمَةً رَّبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُوْنَ (سورة الزخرف)

...Den fornemste af jer er hos Allah, er den mest frygtsomme overfor Allah
(49:13) (Kapitel 5, side 72)

... اِنْ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ ... (سورة الحجرات)

Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhjertet, var de blevet spredt væk fra dig. Tilgiv dem derfor, og bed om tilgivelse for dem! Rådfør dig med dem om sagen! Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham.
(3:159) (Kapitel 7, side 99)

﴿١٥٩﴾ فِمْا رَحِمَةً مِّنَ اللّٰهِ لَئِنْ لَّمْ يَكُنْ وَلَوْ كُنْتَ قَطًّا عَلِيْظَ الْقَلْبِ لَافْتَضٰوْا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ (سورة آل عمران)

Oh I der tror! Hvorfor siger I det, I ikke gør?
(61:2) (Kapitel 8, side 105)

﴿٦١﴾ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ (سورة الصف)

Når du så har taget en beslutning, skal du sætte din lid til Allah! Allah elsker dem, der har tillid til Ham.
(3:159) (Kapitel 8, side 105)

... فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ (سورة آل عمران)

I, der tror! I skal varetage retfærdigheden som vidner foran Allah! Lad ikke andres had mod jer gøre, at I ikke (selv) handler retfærdigt! Vær retfærdige! Det ligger tættere på gudsfrygt. Og frygt Allah! Allah har kendskab til alt, hvad I laver.
(5:8) (Kapitel 11, side 152)

﴿٨﴾ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شٰهَدَآءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتٰۤاۤنُ قَوْمٍ عَلٰى اَلَّا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ (سورة المائدة)

"Herre!" sagde han. "Udvid mit bryst, og gør min opgave let for mig! Fjern knuden fra min tunge, så de forstår min tale."

(20:25-8) (Kapitel 12, side 162)

﴿٢٥﴾ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٦﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٧﴾ وَأَخْلِلْ
عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي ﴿٢٨﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي (سورة طه)

3

Jeg (Hud) overbringer jer min Herres budskaber, og jeg er jer en pålidelig rådgiver

(7:68) (Kapitel 14, side 180)

﴿٢٨﴾ أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ
(سورة الأعراف)

... Jeg (Shu'ayb) har overbragt jer min Herres budskab, og jeg har rådet jer godt....

(7:93) (Kapitel 14, side 180)

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ...
(سورة الأعراف)

Og han (Iblis) svor til dem: "Jeg er en af dem, der råder jer godt!"

(7:21) (Kapitel 14, side 181)

﴿٢٩﴾ وَقَالَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لِنَاصِحٍ (سورة الأعراف)

... Vi vil ham det godt....

(12:11) (kapitel 14, side 181)

... وَإِنَّا لَهُ لَنَصِحُونَ (سورة يوسف)

..”Jeg (Salih) har overbragt jer min Herres budskab, og jeg har rådet jer godt. Men I elsker ikke dem, der giver gode råd."

(7:79) (Kapitel 14, side 181)

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رَسُولَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ
وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّصِيحَ (سورة الأعراف)

Men påmind, for påmindelsen gavner de troende!

(51:55) (Kapitel 14, side 182)

﴿٥٥﴾ وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَ يَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ (سورة الذاريات)

"Mænd, der ihukommer Allah, når de står, sidder og ligger ned, og undrer sig over skabelsen af himlene og jorden: "Vor Herre! Dette har Du ikke skabt for intet. Højlovet være Du! Beskyt os mod Ildens straf!

(3:191) (Kapitel 14, side 182)

﴿١٩١﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ
هَٰذَا بَاطِلًا سُبْحَنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (سورة آل عمران)

Den Barmhjertige. Han, der har lært (os) Koranen.

Han har skabt mennesket. Han har lært det talen.

(55:1-4) (Kapitel 15, side 186)

﴿١﴾ الرَّحْمَنُ ﴿٢﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٣﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ
﴿٤﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (سورة الرحمن)

Nu er en udsending kommet til jer fra i blandt jer, som døjer, når I går til grunde, han er bekymret for jer, og han er medfølelse og barmhjertig over for de troende.
(9:128) (Kapitel 15, side 188)

﴿١٢٨﴾ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ (سورة التوبة)

Gennem Allahs barmhjertighed var du mild mod dem. Havde du været rå og hårdhertet, var de blevet spredt væk fra dig.
(3:159) (Kapitel 15, side 188)

﴿١٥٩﴾ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ... (سورة آل عمران)

.. han siger ikke et ord, uden at en vogter står hos ham, beredt.
(50:18) (Kapitel 15, side 190)

﴿١٨﴾ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (سورة ق)

Oh I, Profetens kvinder! Den af jer der begår en åbenlys skamløshed, hendes straf bliver fordoblet. Dette er let for Allah.
(33:30) (Kapitel 15, side 272)

﴿٣٠﴾ يٰٓأَيُّهَا النِّسَاءُ الَّتِي مَنَ يَاتٍ مِنْكُنَّ بِفَحِشَةٍ مُّبِينَةٍ يُضَعَّفْ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ ۖ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا (سورة الأحزاب)

Og da jeres Herre forkyndte: "Hvis I er taknemmelige, vil Jeg give jer endnu mere (belønning); men hvis I er utaknemmelige, sandelig Min straf er streng."
(14:7) (Kapitel 25, side 276)

﴿٧﴾ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (سورة إبراهيم)

Når deres tid udløber, kan de hverken forhale den eller fremskynde den med så meget som en time.
(7:34) (Kapitel 25, side 280)

... فَأِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

Døden indhenter jer, hvor I end er, selv hvis I sad i tårne, høje og stærke."
(4:78) (Kapitel 25, side 281)

﴿٧٨﴾ أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِكَكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشِيدَةٍ ... (سورة النساء)

... og den, der frygter Allah, ham lader Han finde en udvej, og forsørger ham fra en kant, som han ikke regner med. Og den, der har tillid til Allah, for ham er Han tilstrækkelig. For Allah vil opnå sin befaling. Allah har udpeget det rette til alting.
(65:2-3) (Kapitel 26, side 289)

... وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ ۖ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (سورة الطلاق)

De vil få hjælp, og Vor hær vil få sejr.
(37:172-3) (kapitel 32, side 333)

﴿١٧٢﴾ إِنَّهُمْ لَمُتُّمُ الْمَمُتُورُونَ ﴿١٧٣﴾ وَإِنَّ جُنَدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ
(سورة الصافات)

Oh I mennesker! Vi skabte jer af mand og kvinde, og
Vi gjorde jer til folkeslag og stammer, så I kunne
genkende hinanden...
(49:13) (Kapitel 35, side 352)

﴿١٣﴾ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى
وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ... (سورة الحجرات)

... Magten tilhører Allah og Hans udsending og de
troende; men hyklerne ved intet.
(63:8) (side 372)

... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ
وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ (سورة المنافقون)

Dér lyder deres påkaldelse: "Højlovet være Du, oh
Allah!" og dér lyder deres hilsen: "Fred!" og slutningen
af deres påkaldelse lyder: "Lovet være Allah, alverdens
Herre!"
(10:10) (side 397)

﴿١٠﴾ دَعْوَتُهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ
فِيهَا سَلَامٌ ۖ وَأَخْرُجُ دَعْوَتُهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ
رَبِّ الْعَالَمِينَ (سورة يونس)

Ahadith-register

«إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ،
وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِخْ ذَبِيحَتَهُ»

Og Allah har fastsat det bedste til alting. Så hvis I dræber (i kamp), dræb på den bedste måde, og hvis I slagter, så slagt på den bedste måde. Og I bør skærpe jeres kniv, for at gøre det lettere for offeret.²³

Side 23

«الْخَلْقُ عِيَالُ اللَّهِ، أَحَبُّهُمْ إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعِيَالِهِ»

Folk er afhængige af Allah; dem, der er tættest på Ham, gør mest nytte for dem, der er afhængige af Ham.²⁴

Side 25

«ارْحَمُوا مَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمَكُم مَن فِي السَّمَاءِ»

Vær barmhjertige mod dem, der er på jorden, så Ham i himlen vil have barmhjertighed med jer.²⁵

Side 26

«جُعِلَتْ لِي الْأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»

Jorden er blevet min moské og min renhed.²⁶

Side 28

«سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ»

Folkenes leder er deres tjener.²⁷

(side 29)

²³ Sahih Muslim, Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi, Sunan al Darimi, Sunan ibn Majah og Sunan Nasa'i.

²⁴ Sahih Muslim

²⁵ Sunan al Tirmidhi

²⁶ Sahih Muslim, Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi, Sunan al Nasa'i, Sunan ibn Majah, Sunan al Darimi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

²⁷ Sunan al Daylami og sunan al Tabarani

«إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلْ فِيهِ بِرَفْقِي»

For denne religion er stærk, behandl den derfor blidt. ²⁸

Side 43

«اللَّهُمَّ أَعِزَّ الْإِسْلَامَ بِأَحَبِّ هَذَيْنِ الرَّجُلَيْنِ إِلَيْكَ،
بِأَبِي جَهْلٍ (عمرو بن الحكم) أَوْ بِعُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ»

Oh Allah! Styrk islam ved de en af de to mænd, som Du elsker: Abu Jahl og Umar ibn Khattab. ²⁹

Side 44

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

I er alle hyrder, og hver hyrde har ansvaret for det, han er hyrde for. ³⁰

Side 58, 153

«الدِّينُ التَّصِيحَةُ» قُلْنَا لِمَنْ؟ قَالَ «لِلَّهِ، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ»

”Religion er oprigtighed (*nasiba*). Vi sagde: til hvem? Han sagde: ”Til Allah, og til Hans budbringer, Hans bog, til muslimernes ledere, og til deres offentlighed. ³¹

side 65

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ، إِذَا فَقَّهُوا»

Folk er som miner (?). De bedste af dem i jahiliya (æra af uvidenhed før islam) er også de bedste i islam, hvis de har indsigt. ³²

Side 73

«إِنَّمَا النَّاسُ كَأَيْلٍ مَائَةٍ، لَا يُوجَدُ فِيهَا رَاحِلَةٌ»

Og folk er som kameler, ud af hundrede finder du ikke en eneste ganger. ³³

Side 109

²⁸ Musnad Ahmed ibn Hanbal

²⁹ Musnad Ahmed ibn Hanbal og Sunan al Tirmidhi

³⁰ Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Tirmidhi og Sunan Abu Dawud

³¹ Sahih Muslim

³² Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Darimi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

³³ Musnad Ahmed ibn Hanbal, Sahih al Bukhari, Sahih Muslim, Sunan al Tirmidhi og Sunan ibn Majah

«يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إِلَى النَّارِ»

Allahs hånd er med *gruppen*. Den, der skiller sig ud, skiller sig ud til ilden. ³⁴

Side 143

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ»

Religion er oprigtighed (*nasiba*). ³⁵

Side 179

«الْمُؤْمِنُ مِرَآةُ الْمُؤْمِنِ»

Den troende er den troendes spejl. ³⁶

Side 182

«لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

Ingen af jer vil finde *troen* indtil I elsker for jeres bror, hvad I elsker for jer selv. ³⁷

Side 183

«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»

Dit smil i ansigtet på din bror er velgørenhed. ³⁸

Side 194

«مَا مِنْ فَجْرٍ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إِلَّا وَيُنَادِي مَلَكَانِ، يَا ابْنَ آدَمَ أَنَا يَوْمٌ جَدِيدٌ، وَعَلَى عَمَلِكَ شَهِيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنْي فَإِنِّي لَا أَعُودُ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ.»

Ikke en eneste dag gryer uden at to engle kalder: ”Oh, søn af Adam, jeg er en ny dag, og til dine handlinger er jeg vidne, så gør det bedste ud af mig, for jeg kommer ikke tilbage før dommedag.” ³⁹

Side 197

³⁴ Sunan al Tirmidhi

³⁵ Sahih Muslim

³⁶ Sunan Abu Dawud og Sunan al Tirmidhi

³⁷ Sahih al Bukhari og Sahih Muslim

³⁸ Sunan al Tirmidhi

³⁹ Profetens (gfmh) al Ma'thur

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَعْبُونٌ»

Den, hvis to dage er ens, er en taber. ⁴⁰

Side 201

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»

Den, der ikke takker folk, takker ikke Allah. ⁴¹

Side 275

«أَحَبُّ حَبِيبِكَ هَوْنًا مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ بَغِضَتِكَ يَوْمًا مَا، وَأَبْغَضُ بَغِضَتِكَ هَوْنًا مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ حَبِيبِكَ يَوْمًا مَا»

Tøjle din kærlighed til den, du elsker, måske bliver han din fjende en dag. Og tøjle dit had, til den, du hader, måske bliver han en dag en, du elsker. ⁴²

Side 277

«رَوِّحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيتْ»

Underhold hjerterne af og til, for når hjerterne bliver trætte, bliver de blinde. ⁴³

Side 353

«أَدَّبَنِي رَبِّي فَأُحْسِنَ تَأْدِيبِي»

Min herre har opdraget mig med de bedste manerer. ⁴⁴

Side 356

«إِنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَيَدٌ أَحَدَكُمْ فَسِيلَةً فَاسْتَطَاعَ أَنْ يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسْهَا»

Hvis timen kommer og en af jer bærer en stikling for at plante den, så plant den. ⁴⁵

Side 361

⁴⁰ Sunan al Daylami

⁴¹ Sunan Abu Dawud, Sunan al Tirmidhi og Musnad Ahmed ibn Hanbal

⁴² Sunan al Tirmidhi

⁴³ Sunan al Daylami

⁴⁴ Al Sam'ani i *Adab al Imla'*

⁴⁵ Musnad Ahmed ibn Hanbal

«مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَغْنِيهِ»

En del af at være en god muslim består i at lade det være, som ikke vedrører en. ⁴⁶

Side 364

«لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ»

Skad ikke og gengæld ikke skade. ⁴⁷

Side 364

«مَنْ قَرَجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، قَرَجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ»

Den, der fjerner en verdslig sorg fra en muslim, Allah vil fjerne en af de verdslige sorger fra ham på dommedag.

48

Side 364

«لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

Ingen af jer vil finde *troen* indtil I elsker for jeres bror, hvad I elsker for jer selv. ⁴⁹

Side 364

«الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يَخْذُلُهُ»

En muslim er en muslims bror; han undertrykker ham ikke, han svigter ham ikke. ⁵⁰

Side 364

⁴⁶ Sunan al Tirmidhi

⁴⁷ Sunan ibn Majah

⁴⁸ Sahih Muslim

⁴⁹ Sahih al Bukhari og Sahih Muslim

⁵⁰ Sahih Muslim

Emneregister

A

Afvigelser 86, 119, 132 ff
Analyse 92, 95, 117, 127 ff, 284 ff
Arbejdsbeskrivelse 105, 147, 215, 218, 263 ff
Arbejdskraft 336

B

Bedømmelse 78, 162, 187, 193, 284
Bevægelser 12, 34, 48, 167, 192
Brainstorm 97 ff
Budget 263, 323

C

Case eksempel 123 ff

D

Dannelse af forening 259
Deltagelse 350, 351
Dygtighed 12

E

Ekstremisme 37
Etik 165
Evaluerings 130 ff, 168, 219, 243, 322, 366
Evne 20, 68, 73 ff, 180, 207

F

Fakta 285, 317
Fonde 272
Forberedelse 119, 159 ff, 333 ff
Forhandling 100 ff
Forhold (mellem mennesker) 224
Formandskab 215, 217 ff
Forpligtelse 28, 235
Fremtid 93
Frivillige 44, 56, 57, 135 ff

G

Gentagelser 162

H

Handlingsplan 54, 93, 118, 120 ff
Hjælpsomhed 76
Hyklereri 279

I

Ideologi 190
Institutionalisering 37
Islamisk litteratur 16, 18, 43, 166
Islamisk opførsel 356
Islamiske organisationer 33 ff

K

Know-how 284
Korpsånd 36 ff, 154
Kreativitet 78, 86, 241
Kvalifikationer 77, 227
Kvinder 21, 36, 301, 337

L

Logik 52
Lysbilleder 248 ff
Lytte, at 188, 208 ff, 278
Løft, åndeligt 15, 57
Løsninger 31, 45, 84, 86, 160, 171, 317

M

Magt 41, 61, 67, 144, 263, 276
Medier 173, 305
Metodelære 20, 120, 128
Motivation 74, 116, 136, 224, 310
Mål 117 ff, 126 ff

N

Nationalisme 37, 48

O

Observation 77, 138, 217, 285 ff

Offentlig tale 158

Opfattelse 102, 190

Opfølgning 111, 119 ff

Opførsel 356

Optimisme 360

Orientering 304, 343

Overbelastning 68, 151

P

Parameter 93

Pessimisme 361

Plan 115, 132, 235, 325

Politik 44, 64, 70, 262, 265

Prioritering 40, 98, 118

Procedurer 86, 261

Produktivitet 138, 217, 271, 266

Punktlighed 341, 359

R

Reaktion 34, 107, 136

Rekreation 200

Rekruttering 134, 214, 260

Ressourcer (menneskelige) 13, 17, 36, 57, 300

Retfærdighed 152, 233

Retmæssighed 96

Retningslinjer, at lægge 64, 118

Retslære 262

Rollespil 137, 293, 299, 312

Råd 179 ff

S

Sammenhold 42, 228, 243

Selv-evaluering 22, 134, 256

Selv-uddannelse 20

Selvudvikling 156 ff

Seminar 305, 311

Skemalægning 341 ff

Skrive, at 173

Specialisering 37, 301

Sprog 158 ff

Sprog (kropssprog) 162, 208

Spørgeskemaer 97, 286

Spørgsmål 165, 236

Standarter 77

Succes 299, 368

T

Tale 158, 186

Tanker 40, 48, 64

Team 133 ff

Teamwork 61, 149, 213

Teknikker 305 ff

Tjekliste 80, 127-8, 166, 191, 220, 230

Tro 27, 148

U

Uddelegering 242, 350

Udvikling (menneskelig) 269 ff, 282, 327

Uenigheder 42, 99, 153, 273

Unge 273, 287, 300, 329

Universalitet 37

V

Valg 67-8, 91, 95

Vedtægter 214, 260-2

Vejledning 23, 45, 54, 120

Visdom 53, 154

Visuelle hjælpemidler 247

Vækst 269, 270

Værdier 311 ff

Æ

Ærlighed 255, 273, 364

Navneregister

SAAS = Salla Allahu 'Aleyhi Wa Sallam

AS = 'Aleyhi al Salam

RA = Radiya Allahu 'Anhu

Abu Bakr (RA) 70, 99, 267

AbuGideiri, Eltigani (F)

AbuSulayman, 'AbdulHamid (F)

Abuzaakouk, 'Ali (F)

Adam (AS) 52

Ahmad, Anis (F)

Al 'Alwani, Taha (F)

Altalib, Ilham (F)

Altalib, Hisham 1

'Ammar ibn Yasir (RA) 135

'Amr ibn Ma'di Karib 135

'Atiyyah, Muhyiddin (F)

Bahafazallah, Ahmad 18

Barzinji, Jamal (F)

DeGaulle, Charles 67

Delorenzo, Yusuf (F)

Eva 52

Al Farahidi, Al Khalil ibn Ahmad 278

Farao 47, 377

Al Faruqi, Isma'il (F)

Fisher, Roger 100

Harun (AS) 47

Haykal, M. 166

Ibrahim, Anwar (F)

Al Johani, Maneh 18

Kasule, Omar (F)

Al Kusayyer, Tawfiq 18

Kennedy, John 69

Messaoudi, Michele (F)

Mirza, Yaqub (F)

Mudar (stamme) 212

Muhammed (SAAS) 55, 72

Musa (AS) 47, 162

Musaddiq, M 67

Naseef, Abdullah 18

Al Nu'man ibn Muqrin 135

Nuh (AS) 125

Omar, Abdul Hadi 17

'Othman, Mustafa 18

Quraysh (stamme) 43

Rashdan, Mahmoud (F)

Redifer, Rex Allen 69

Shu 'ayb 180

Siddiqui, Ahmadullah (F)

Siddiqui, Dilnawaz (F)

Syeed, Sayyid (F)

Tahan, Mustafa (F)

Tanim ibn Aws (RA) 65

Totonji, Ahmad (F)

Totonji, Muhammad (F)

Tulayha ibn Khalid 135

'Umar ibn al Khattab (RA) 65, 183

Unus, Iqbal (F)

Ury, William 100

Willoughby, Jay (F)

Zahidi, M. 67

Zayd ibn Thabit (RA) 212

(F) Dette navn findes i starten af denne bog, før indholdsfortegnelsen.

Stedregister

- Afghanistan 42, 49
Afrika 14
Algeriet 43, 49
Amerika 1, 16, 36
Arabiske verden, den 301
Asien 15
Bangladesh 49
Canada 14, 17
Champaign (USA) 16
Cypern 107
England 166
Europa 36
Gary (USA) 14
Hunayn (SaudiArabien) 165
Illinois (USA) 50
Indiana 14
Indianapolis (USA) 14
Irak 135
Iran 67
Japan 36, 109
Kashmir 49
Kufah (Irak) 135
Libyen 43
London 107
Medina (SaudiArabien) 99
Mekka (SaudiArabien) 37, 159
Malaysia 17, 49
Manchester (England) 166
Mosul (Irak) (F)
Nordafrika 300
Nordamerika 15, 16, 17, 146
Pakistan 177
Palæstina 49
Peoria 50
Plainfield (USA) 17
Riyadh (SaudiArabien) 18
Rom (Italien) 274
SaudiArabien 18
Sydafrika 49
Tunesien 49
Tyrkiet 49
Ta'if (SaudiArabien) 165
Urbana (USA) 16
USA 14, 18, 333
Washington D.C. (USA) 202
Ægypten 43

(F) Dette stednavn findes i starten af denne bog, før indholdsfortegnelsen.

Organisationsregister

- AMSE: Association of Muslim Scientists and Engineers 17
AMSS: Association of Muslim Social Scientists 17
CITF: Canadian Islamic Trust Foundation 17
FOSIS: Federation of Student Islamic Societies 166
IBS: Islamic Book Service 333
ICNA: Islamic Center of North America 14
IIFSO: International Islamic Federation of Student Organizations 15, 18, 107
IIIT: International Institute of Islamic Thought 13-5, 50
IMA: Islamic Medical Association 17
ISNA: Islamic Society of North America 17, 124, 146
ITC: Islamic Teaching Center 17
MAYA: Muslim Arab Youth Association 17
MCA: Muslim Community Association of the US and Canada 17, 146
MISG: Malaysian Islamic Study Group 124
MSA: Muslim Students Association of the US and Canada 146, 318
MWL: Muslim World League 18
MYNA: Muslim Youth of North America 17
NAIT: North American Islamic Trust 16
WAMY: World Assembly of Muslim Youth 18

Register over islamiske udtryk og gloser

A

Adab, opførsel, manérer 356 ff
Adab al ikhtilaf, manérer ved uoverensstemmelser 42
Abadith, flertal af hadith 385
Allahu Akbar, Gud er den største 278
Amir, befalingsmand eller leder 35
Ammal, ejendom (flertal) 209
'Aqidah, dogmer, overbevisning 262
AS, *'Alayhi Al Salam*, fred med ham
'Asr, tid, eftermiddagsbøn 345
Astaghfiru Allah, jeg søger om tilgivelse fra Allah 278
Ayah, vers/afsnit i Koranen 30
Ayat, flertal af *Ayah* 376

أدب
أدب الخلاف
أحاديث
الله أكبر
أمير
أموال
عقيدة
عليه السلام
عصر
استغفر الله
آيات

B

Basirah, vision, syn 55
Bismillah al Rahman al Rahim, I Allahs navn, den mest Nådige, den mest Barmhjertige 358

بصيرة
بسم الله
الرحمن الرحيم

D

Da'iyah, (flertal: *du'at*), en person, der er engageret i *da'wah* 15 ff
Da'wah, at invitere andre til islam 31, 37, 47, 243
Dhikr, ihukommelse af Allah 26, 182
Du'a, påkaldelse (bøn) af Allah 234, 343, 352

داعية
دعوة
ذكر
دعاء

F

Fajr, solopgang (bøn) 324, 341

فجر

Falah, vellykket forsøg på at opnå den fulde overbevisning og realisering af den guddommelige vilje 112, 360

فلاح
فرض

Fard, en obligatorisk handling 243
Fatawa, en juridisk mening givet af en *'alim* (lærd) i enhver sag med relevans for islam 45

فتاوى

Fiqh, islamisk retslære, juridisk videnskab 37, 91, 287, 352

فقه

G

al Ghayb, det oversanselige vidensområde, som mennesket ikke kan opnå undtagen gennem åbenbaringer 27

الغيب

H

Hadith, den verbaliserede version af Profeten Muhammeds (SAAS) sædvaner, basis for hans Sunnah 15, 25, 30, 43, 182, 234, 353-6, 364

حديث

Hajj, pilgrimsrejsen til Mekka, den femte søjle i islam 331

حج

Halal, det som Allah (SWT) har gjort lovlig 29, 45, 287

حلال

Halaqah, en kreds eller gruppe 30

حلقة

al Hamdu li Allah, Allah være lovpriset 278, 357-8

الحمد لله

Haram, det som Allah specifikt har forbudt mennesket, og som Han har fastsat en straf for 45

حرام

Hijrah, Profeten Muhammeds (SAAS) afrejse fra Mekka til Madinah, betegnelsen for den islamiske kalender, der begynder fra denne afrejsedag fra Mekka (Juli, 622 evt)

هجرة

Hikmah, indsigt baseret på Allahs åbenbaringer

حكمة

I

Ibadah, en tilbedelses- og lydigheds-handling for Allahs skyld 276

Id, fest, (markerer enten afslutningen på ramadanen eller profeten Ibrahims villighed til at ofre sin søn på Allahs bud) 274, 300

Ifsad, ødelæggelse, korruption 56

Ihdina al Sirat al Mustaqim, Led os på den rette vej 278

Ihsan, den fuldstændige opfyldelse af Allahs bud, den tilstand en person opnår derigennem 29, 56, 360, 374

Ijtihad, islamisk forskning 35, 38, 160, 262

Iman, overbevisningen om, at *Allah er den eneste gud, og at Muhammed er Hans sidste profet* 56, 201, 357, 360

In sha'a Allah, om Gud vil 372

Iqamah, indledningen af salah eller enhver anden form for tilbedelse 324, 345

Isha', senaften (bøn) 359

Islah, forbedring, udbedring 52, 56

Itqan, perfektion 56

J

Jahannam, helvede 45

Jahiliyyah, uvidenhed, før-islamisk periode 73

Jama'ah, gruppe 26, 62

Jannah, Haven, Paradise, den evige bolig for de fortjenestefulde mennesker, som har fået Allahs belønning på Dommedag 25, 45

Jihad, personlig anstrengelse for Allahs skyld, både den fredelige og den aggressive 48, 70

K

Khilafah, stedfortrædende regering,

kalifat 51, 70

Khulafa', stedfortrædende

regenter, kaliffer 65, 267

Khutba, prædiken 70, 169, 359

خلفاء

خطبة

L

La hawla wa la quwatta illa billah,

Der er ingen styrke eller kraft undtagen gennem Allahs vilje 278

لا حول و لا قوة إلا بالله

M

Madhabib, de forskellige retsskoler indenfor islam 28

Maghrib, solnedgang (bøn) 345

al Ma'ruf, de gode handlinger 360

Masjid, stedet, hvor man udfører *sajdah* (knæfald), moské 269, 274

Mihrab, en niche i moskeen, der viser bederetningen 359

Minbar, et podie eller en forhøjet sted, hvor imamen holder sin prædiken fra 169

Mu'minun, de troende 360

Munkar, de forkerte handlinger 360

Musnad, bog med hadith samlet af imam Ahmad Ibn Hanbal 28, 109

مذاهب

مغرب

المعروف

مسجد

محراب

منبر

مؤمنون

منكر

مسند

N

Nasihah, oprigtig rådgivning 179 ff

Niyyah, hensigt, agt 331

نصيحة

نية

Q

Qada', forsinket, at betale sin gæld 359

Qiblah, retningen mod Kaaba i Mekka 359

Qiyam al Layl, nattevagt, når man holder sig vågen om natten for at tilbede Allah 344

Qiyamah, Genopstandelsen 183

قضاء

قبلة

قيام الليل

قيامة

عبادة

عيد

إفساد

إهدنا الصراط

المستقيم

إحسان

اجتهاد

إيمان

إن شاء الله

إقامة

عشاء

إصلاح

إتقان

جهنم

جاهلية

جماعة

جنة

جهاد

خلافة

R

RA, Radiya Allah 'Anhu, Må Allah acceptere hans handling 65
Rak'ah, del af bøn 243
Rizq, opretholdelse af livsfornødenheder 243

رضي الله عنه
 ركعة
 رزق

S

Sabr, tålmodighed 152
Sadaqah, velgørenhed 265, 272, 361
Sahabah, (ental: sahabi), Profetens samtidige 331
Sahih, de mest autentiske af hadith-samlingerne 364
Salah, tilbedelseshandlingen i islam (bøn) 275, 341
as Salamu Alaykum, Allahs fred og velsignelse på jer (hilsen) 278, 357, 364
Salat al Asr, eftermiddagsbønnen 345
Salat al Fajr, morgenbønnen 324, 341
Salat al 'Isha', senaftenbønnen 359
Salat al Maghrib, solnedgangsbønnen 345
Salat al Zuhr, middagsbønnen 324
as Sam'wa al Ta'ah, at lytte og høre efter 37
SAAS (gfmh), *Salla Allahu Alayhi wa Sallam*, må Allahs velsignelser og hilsner være på ham (Profeten) *al Shabadah*, vidnesbyrd om, at der ikke er andre guder end Allah (SWT) og at Muhammed (SAAS) er Hans budbringer 27
Shari'ah, vej, islamisk lov 18, 62, 361
Sheikh, respektfuld titel, islamisk leder 36
Shura, gensidig rådslagning 35, 63 ff
Al Sirat al Mustaqim, den Rette Vej 278
Siyam, faste 330

صبر
 صدقة
 صحابة
 صحيح
 صلاة
 السلام عليكم
 صلاة العصر
 صلاة الفجر
 صلاة العشاء
 صلاة المغرب
 صلاة الظهر
 السمع و الطاعة
 صلى الله عليه و سلم
 الشهادة
 شريعة
 شيخ
 شورى
 الصراط المستقيم
 صيام

Subhana Rabbi al Adhim, Lovpriset være min Herre, den Største 278
Subhana Rabbi al A'la, Lovpriset være min Herre, den Højeste 278
Sultan, hersker 41
Sunan, nogle bøger med hadith 3, 364
Sunnah, Allahs mønster i skabelsen eller ethvert aspekt derved 27, 96, 99, 160, 262, 270

سبحان ربي العظيم
 سبحان ربي الأعلى
 سلطان
 سنن
 سنة

T

Tabarah, renselse 331
Tarawih, frivillige nattebønner i løbet af ramadanen 243
Tarbiyah, opdragelse, uddannelse 36, 301
Tasbih, lovprisning af Allah (SWT) 26
Tawhid, Allahs enhed 361

طهارة
 تراويح
 تربية
 تسبيح
 توحيد

U

Ulama, (rets)lærde 28, 38
Ummah, menighed defineret gennem kultur/ideologi 12, 160, 203, 272
Usrah, familie eller tæt samlet gruppe 30, 184

علماء
 أمة
 أسرة

W

Wa 'alaykum as Salam, og fred på dig (svar-hilsen) 357
Wahy, åbenbaring 70
Waqf, fondsejendom forvaltet for islam 272
Wudu', ritual afvaskning før bøn 337, 344 ff

و عليكم السلام
 وحى
 وقف
 وضوء

Z

Zakah, den obligatoriske deling af velstand med de fattige 180, 265, 361
Zalim, undertrykke 48

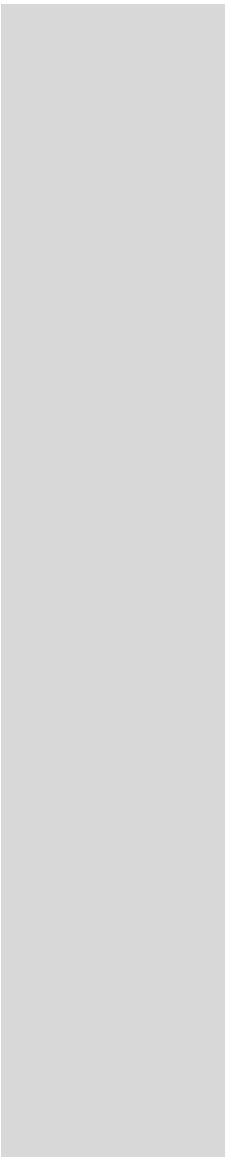
زكاة
 ظالم



(Dér lyder) deres påkaldelse: "Højlovet være Du, oh Allah!" og dér lyder deres hilsen: "Fred!" og slutningen af deres påkaldelse lyder: "Lovet være Allah, alverdens Herre!" (10:10)



Hvad denne *Håndbog* kan gøre for dig



Mere end nogensinde har unge muslimske mænd og kvinder i dag ikke bare brug for at forbedre deres personlige færdigheder, men også for at forbedre deres indsats som gruppe. *Håndbogen* præsenterer enkle opskrifter, der er nemme at følge, og som kan anvendes af dem, der ønsker at opnå sådanne færdigheder.

Håndbogen koncentrerer sig om unge muslimske mænd og kvinders behov for undervisning gennem at sammenfatte de sidste mange årtiers erfaringer, som muslimske ledere har opnået. På denne måde kan nutidens generationer af ledere starte, hvor forrige generations ledere slap, fem for at skulle gentage deres forgængeres succeser og/eller fiaskoer.

Gennem brug af enkle *Gør det* og *Gør Det Ikke*-regler vil *Håndbogen* optimere brugerens forståelse for kunsten og videnskaben at udføre *da'wah* i nutidens verden.

Akkurat som med talent indebærer lederskab, at dem der er født uden disse evner, må arbejde hårdere for at tilegne sig dem. Det er den slags mennesker, *Håndbogen* er skrevet til. Vi er sikre på – med Allahs hjælp – at brugeren af *Håndbogen* vil foretage et stort spring fremad på områder som vækst og forbedringer, alt sammen gennem den rette brug af de metoder, der er beskrevet i *Håndbogen*. Med tiden vil der ske mærkbare forbedringer på områder som konceptudvikling, management, administration, kommunikation, lejre, konferencer og møder.

Håndbogen er suppleret med en række foreslåede arbejdsbøger, der vil føre til en dybere forståelse af de færdigheder, som behøves for at blive en succesfuld leder.

