Hisham Altalib

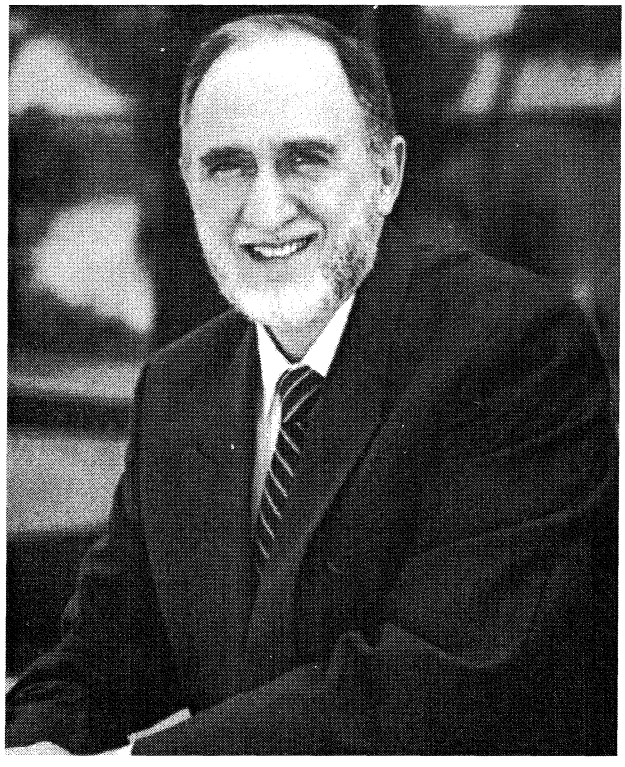
Vodič za islamsko djelovanje

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين

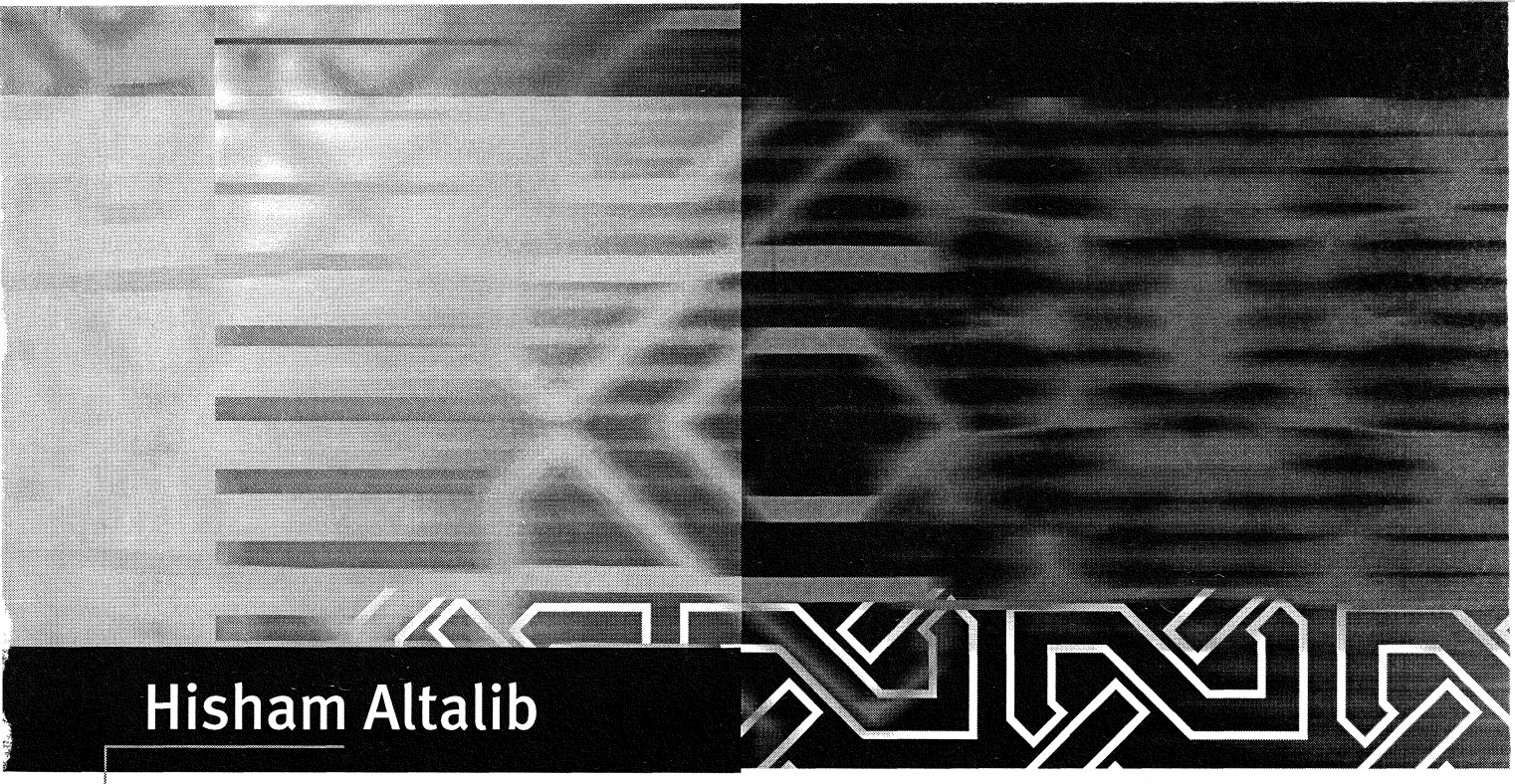
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

U ime Allaha, Milostivog, Samilosnog
Hvala Allahu Gospodaru svjetova
Salavat i selam na posljednjeg Božijeg Vjerovjesnika i Poslanika



Bilješka o autoru

- **Dr. Hisham Yahya Altalib,** rođen je u Mosulu, Irak, 1360/1940. godine.Nakon što je završio srednju školi u Iraku diplomirao je elektrotehniku na univerzitetu u Liverpulu 1382/1962. a zatim nastavio usavršavanje u ovoj oblasti i doktorirao na univerzitetu Purdue i Indiani (USA) 1394/1974.
- Učestvovao je u većini aktivnosti muslimana Sjeverne amerike i bio prvi profesionalni direktor Odjela za obuku udruženja studenata USA i Canade (MSA) za period 1395/ 1975. - 1397/1977. U tom mandatu vodio je kampove za obuku i saminare u USA i inozemstvu. Obnašao je različite funkcije u islamskim organizacijama kao što je zamjenik generalnog sekretara Svjetske islamske asocijacije studenata (IIFSO).
- Trenutno dr. Altalib je na dužnosti direktora SAAR fondacije od 1403/1983. godine. Jedan je od osnovača Međunarodnog instituta za islamsku misao utemeljenog 1401/ 1981.



Hisham Altalib

Vodič za islamsko djelovanje

Sarajevo, 1420./2000.

ISLAMSKA ZAJEDNICA U BIH
UDRUŽENJE ILMIJJE

ISLAMSKA ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI
FAKULTET ISLAMSKIH NAUKA UNIVERZITET U SARAJEVU
BIBLIOTEKA

ISLAMSKA ZAJEDNICA U BiH
UNIVERZITET U SARAJEVU
BIBLIOTEKA FAKULTETA ISLAMSKIH NAUKA
Signatura: 04 ATE-VO
Inv. br.: 12771

Naslov originala: TRAINING GUIDE FOR ISLAMIC WORKERS
Autor: Dr Hisham Altalib

VODIČ ZA ISLAMSKO DJELOVANJE
prijevod sa engleskog: Velida Selmanagić

Izdavač
ISLAMSKA ZAJEDNICA U BiH
UDRUŽENJE ILMIJJE

Za izdavača
Muharem Hasanbegović

Urednici
Rifat Fetić
Nedžad Grabus

Lektori
Tarik Jakubović
Omer Resulović

Korektor
Amir Zimić

Tehnički urednik
Suad Pašić

Dizajn korice
Tarik Jesenković

DTP
El-Kalem

Štampa
BEMUST Sarajevo

Za Štampariju
Mustafa Bečirović

Tiraž
1000

SADRŽAJ

PRVI DIO: PERSPEKTIVE OBUKE
Poglavlje 1. Islamsko djelovanje, okolina i stanovnoštvo 15
Poglavlje 2. Islamsko djelovanje u 14. stoljeću po Hidžri 23
Poglavlje 3. Naši ciljevi 39

DRUGI DIO: CILJEVI VOĐSTVA 45
Poglavlje 4. Vođstvo u Islamu 47
Poglavlje 5. Kako identificirati potencijalne vođe 59
Poglavlje 6. Suština rješavanja problema 71
Poglavlje 7. O donošenju odluke 77
Poglavlje 8. Odluka vs. implementacija 91
Poglavlje 9. Osnove planiranja 99
Poglavlje 10. Osnovni elementi ocjene 113
Poglavlje 11. Osnivanje tima i ostvarenje grupe 127

TREĆI DIO: USAVRŠAVANJE STRUČNIH SPOSOBNOSTI I VLASTITI RAZVOJ 141
Poglavlje 12. O javnom govoru 143
Poglavlje 13. Ka boljem pisanju 157
Poglavlje 14. Nasihat - savjet 163
Poglavlje 15. O komuniciranju 171
Poglavlje 16. Kako upravljati svojim vremenom 181
Poglavlje 17. Umijeće slušanja 191
Poglavlje 18. Kako osnovati odbor? 197
Poglavlje 19. Kako predsjedavati odborom? 203
Poglavlje 20. Kako organizirati sastanak? 209
Poglavlje 21. Kako predsjedavati sastankom? 219
Poglavlje 22. Kako se koristiti audio-vizualnim sredstvima? 233
Poglavlje 23. Razgovori u medijima 241
Poglavlje 24. Kako osnovati lokalnu organizaciju? 245
Poglavlje 25. Sklonosti ka vlastitom razvoju i usavršavanju 255

ČETVRTI DIO: OBUKA ZA UČITELJE
Poglavlje 26. Potrebe ocjena i analize 269
Poglavlje 27. Karakteristike efikasnih programa obuke 277
Poglavlje 28. Tipovi obuke 283
Poglavlje 29. Komponente programa obuke 289
Poglavlje 30. Tehnike obuke 295
Poglavlje 31. Kako planirati i implementirati program obuke? 307

PETI DIO: OMLADINSKI KAMP U TEORIJI I PRAKSI
Poglavlje 32. Svrha omladinskog kampa 315
Poglavlje 33. Priprema kampa - fizički raspored 321
Poglavlje 34. Projekt programa - opći elementi 327
Poglavlje 35. Umijeće sudjelovanja 337
Poglavlje 36. Islamski način ponašanja 343
Poglavlje 37. Evaluacija kampa 353

Vodi, slijedi ili se skloni

Iračanin Hišam Altalib usudio se, kao niko dosada, da napiše knjigu o tome KAKO se može postići najviše u kratkom vremenu i KAKO se može doći do najboljeg u zamršenom okruženju. On je odustao od uobičajene predike ŠTA bi trebalo i pristupio neuobičajenoj pouci KAKO je moguće uraditi ono ŠTO uglavnom svako zna da treba raditi. Dakako, mnogo je veći broj onih koji znaju ŠTA bi trebalo, negoli onih koji hoće, mogu i znaju KAKO treba raditi i djelovati kao islamski misionar. Otuda je ovaj VODIČ više od uobičajene knjige i manje od velike potrebe da islamski aktivisti organiziraju svoje djelovanje kvalitetno i uvjerljivo.

VODIČ je više od knjige zato što nadvisuje dosada napisane knjige za poticanje islamskog misionarstva svojom jasnoćom i konkretnom sugestijom. On je više od uobičajene knjige i po tome što je u njemu stara ideja (islam) obučena u novo ruho, privlačno za oko i prihvatljivo za dušu. Čitajući ovaj VODIČ, vi ne možete ostati ravnodušni, već morate postati velikodušni u smislu želje da nesebično mislite i radite u zajedništvu sa drugim radi zajedničkog cilja. A to je ono što od vas islam traži: da u najvišem zajedništvu vjere, ostvarujete najbolje zajedničko dobro.

Međutim, ovaj VODIČ je manje od prevelike potrebe da muslimani, naročito oni koji su se opredijelili da kao profesionalci ili kao dobrovoljci naučavaju islam kao način života, doista ovladaju svim oblicima organiziranog rada i djelovanja. Čovječanstvo je, bar onaj dio koji nadmoćno vodi svijet ka novim spoznajama, od organizacije na principu malih plemenskih grupa, preko svete hijerarhije i krute birokracije, danas došao do organizacije na principu mreže (networks) koja ne isključuje potpuno princip malih grupa, niti je totalno izvan hijerarhijske strukture, niti se dokraja može osloboditi birokracije, ali koja se dobrano utemeljuje na principu brze i kvalitetne informacije od koje ovisi prava akcija. A to je ono što islam najviše traži: pravo djelo, ne praznu priču. Riječ je o mreži kao organizaciji koja pretpostavlja nekoliko važnih principa da bi se ostvarilo dobro djelo. Prvo: jedinstvo namjere, drugo: samobitnost članova mreže, treće: dobrovoljna uvezanost, i četvrto: mnoštvo sposobnih predvodnika.

Riječ islam je taj "magnet" koji privlači i koji određuje namjeru u smislu zajedničkog sistema vrijednosti. Islam je i polazište i odredište do željenih rezultata.

Samobitnost je uvjet međuovisnosti članova jedne organizacijske zajednice. Jer, svaki pojedinac, organ ili ustanova treba djelovati samostalno, koristeći se blagodatima cjeline.

Dobrovoljna uvezanost pretpostavlja redovnu komunikaciju članova mreže s ciljem razvijanja snažnih međusobnih odnosa na principu poštovanja i povjerenja.

Sa manje šefova i više sposobnih predvodnika zajednica može očekivati bolje rezultate. Više nego iko, muslimani trebaju razumjeti i primijeniti pravilo koje se navodi i u ovom VODIČU a koje glasi: VODI, SLIJEDI, ILI SE SKLONI! Nažalost, mnogo je više onih koji sa strane prigovaraju onima koji vode, negoli onih koji su spremni da sami povedu neki dobar posao.

Usuđujem se kazati da je vrsni inženjer Altalib napisao ovaj VODIČ kako bi ukazao na činjenicu da muslimani imaju dobru ideju, ali nemaju dobru organizaciju. Oni mogu imati i dobru organizaciju ako shvate da je uvjet za dobar rezultat rada - dobar plan. Ako je Omladinski krug Rijaseta Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini prepoznao tu autorovu poruku i prihvatio se prijevoda i objavljivanja ovog VODIČA, onda ima razloga za našu radost i nadu da će naša omladina biti sposobna da pronosi ideju islama među svojim vršnjacima. Ja im od srca želim čestitati i poželjeti da u tome, zaista, budu uspješni.

Sarajevo, 06.02.2000.

dr. Mustafa Cerić
Reisu-l-ulema

Za koga je ovaj vodič i kako ga koristiti ?

I. Definicija obuke, razvoja i obrazovanja

Obrazovanje i razvoj u edukaciji stručnjaka jesu faze neophodne za usavršavanje stručnih sposobnosti pojedinca. Preciznije, ova dva termina mogu se definirati kako slijedi:

- **obuka** je skup programa i njihova implementacija; ona obuhvata učenje i usavršavanje vještina ili stručnih sposobnosti da se izvrši ono što je planirano;
- **razvoj** je skup programa koji se bave poboljšanjem ili izoštravanjem analitičkih vještina i razumijevanja nadzornih i upravljačkih funkcija;
- **obrazovanje** je, s druge strane, stjecanje znanja koje se može primijeniti u usavršavanju sposobnosti, ponašanja i vještina pojedinca kroz obuku i razvoj.

Učitelji islamskih vođa koriste se terminom "obuka" u širem smislu da označe skup aktivnosti kroz koje se vrši obrazovanje i motiviranje učenika, njihovo obogaćivanje ili duhovno usavršavanje u vještini vođstva i islamskog djelovanja.

Islamski programi obuke podrazumijevaju osnovni stupanj vjerovanja, prakticiranja, i razumijevanja islama, kao temelj daljnjeg usavršavanja. Njihova metodologija zasniva se na povezivanju utvrđenih ciljeva i njihovog ostvarenja, sve do same srži čovjekovog odnosa sa svojim Stvoriteljem, Allahom. Obrazovni materijal koji se upotrebljava u ovim programima obuke naglašava potrebu da se razumijevanje islama podigne na jednu višu razinu i poveća vjerovanje učenika u islam.

II. ZA KOGA JE OVAJ VODIČ?

Cilj ovog Vodiča nije da pravi nove muslimane. Podrazumijeva se da korisnici ovog Vodiča već posjeduju određen stupanj vjerovanja u islam i spremnost za prakticiranje islama. Glavni su korisnici ovog vodiča univerzitetski studenti, kako oni koji studiraju tako i oni koji su već diplomirali. U pogledu starosne dobi, cilj je da priručnik koriste mladi ljudi, između 20 i 30 godina, iako se, uz određene izmjene, njime mogu koristiti i drugi uzrasti.Cilj je ovog priručnika obuka potencijalnih vođa i djelatnika iz oblasti islamskog misionarstva na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Uz ovaj priručnik pojedinci se mogu obrazovati samostalno, a može ga se upotrebljavati i za grupnu obuku. Priručnik, zajedno s materijalom, izrađen je s ciljem da se njime najviše koriste iskusni islamski radnici, koji vrše obuku mladih za islamske vođe. Dvije glavne kategorije potencijalnih učenika jesu sljedeće:

A. MLAD ČOVJEK - Mladi muslimani rade na odgovornim poslovima, radnim mjestima s određenim ovlaštenjima , u velikom broju islamskih organizacija čiji članovi mogu biti i muškarci i žene. Ovi mladi ljudi mogu biti vođe omladinskih organizacija, omladinskih programa, ili organizacija koje se zasnivaju na široj zajednici. U svakom slučaju, već u samom početku svog rada, kao vođe, oni su iskusni i svjesni potrebe stjecanja stručnih sposobnosti koje im pomažu da efikasno obavljaju svoj posao.

B.MLADA ŽENA - Mlade muslimanke sve više zauzimaju odgovorna mjesta u islamskom misionarstvu, i sve više preuzimaju rad na projektima i aktivnostima u omladinskim organizacijama, programima i vjerskim zajednicama. Mlade žene rade kao vođe u ženskim organizacijama, a njihova efikasnost u vođenju islamskog učenja nedovoljna je u odnosu na ukupan rast i razvoj islamske zajednice.

Sigurno je da niti jedan program u potpunosti ne odgovara svim organizacijama, zemljama i stupnju obrazovanja. Stoga, neki materijal manje odgovara u jednom a više u drugom području. Ovakvi slučajevi mogu se riješiti tokom praktične primjene i izvođenja programa kroz različite oblike obuke.

III. KAKO SE KORISTI VODIČ?

Ovaj Vodič podijeljen je u pet dijelova. Pored uvoda, ima pet organizacionih cjelina. Struktura Vodiča može se definirati terminima: obuka - "zašto?", "šta?" i "kako?"

- ZAŠTO? - Pregled islamskog djelovanja i potreba za obukom obrađeni su u poglavlju I.
- ŠTO? - Glavni elementi vođstva i suštinske individualne i grupne stručne sposobnosti obrađeni su u poglavlju II i III.
- KAKO? - Kako učitelj vrši efikasnu obuku, obrađeno je u poglavlju IV, dok poglavlje V posebno naglašava značaj organiziranja i vođenja omladinskog kampa, kao osnovnog elementa vođenja obuke.

Neke aktivnosti i pomoćni savjeti za učenje uključeni su u različita poglavlja. Većina poglavlja počinje s ciljevima učenja, a završava s pitanjima za diskusiju i vježbanjima razumijevanja. Cilj je da se poveća iskustvo na obje razine obuke, individualnoj i grupnoj. Tačke akcije, specijalne vježbe, opaske i anegdote s lekcijama uključene su, s ciljem da se, što je moguće više, naglasi značaj praktične primjene osnovnog materijala.

A. Najefikasniji način korištenja Vodiča

Vodič je urađen tako da bude pristupačan za čitanje i kontinuirano samoocjenjivanje. Najefikasniji je način korištenja da se on u cjelini pročita, a nakon toga treba pročitati po potrebi svako poglavlje pojedinačno. Materijal treba, što je moguće više, koristiti za prezentaciju i pripreme u različitim okolnostima.

Za organizaciju, ili grupu ljudi, veoma je korisno preraditi kompletan vodič za vrijeme organiziranog rada u kampu, u trajanju od jedne sedmice. Ovakav način rada, u kampu, treba voditi starija, iskusna osoba.

B. Kada koristiti Vodič?

Poslije prvog čitanja ponovo pregledati Vodič svaki put kad se nađete u bilo kojoj od situacija obuhvaćenih ovim vodičem. Naprimjer, koristiti Vodič kada treba održati govor, organizirati neku aktivnost, donijeti odluku, predsjedavati sastankom ili sudjelovati u kampu za obuku.

Ako ste zaduženi za jednu islamsku aktivnost ili grupu islamskih djelatnika, korisno vam je kopirati određene stranice vodiča i podijeliti ih onima kojima je to potrebno. Ovo je korisno ne samo za one koji rade izravno na obuci, već i zato da se uspostavi ravnomjeran pristup zadacima vođstva.

S obzirom da ćete Vodič koristiti u specifičnim situacijama, uvijek nastojte dodati vlastite zabilješke, primjedbe i slično o specifičnim situacijama na koje nailazite tokom učenja, kao što su reakcije učenika, ocjene, zapažanja itd. Neka vam postane navika da se ovim materijalom koristite za učenje ili prezentaciju i da za to uvijek budete spremni.

C. Kako vršiti dopune?

Namjena je ovog Vodiča da obuhvati sve bitne teme vezane za obuku mladih za islamske vođe. Međutim, niti jedan vodič nije savršen, i uvijek se može i treba dopunjavati novim znanjem i iskustvom.

I. DIO:

PERSPEKTIVE OBUKE

Kada govorimo o obuci, bitno je da se radni zadatak postavi u pravu perspektivu. Ali, da bi se izbjegao beskoristan govor, bez pravog cilja, mora biti jasno sljedeće:
1. uloga čovjeka i njegov odnos s okolinom;
2. islamsko djelovanje u14. stoljeću Hidžri;

Tek sada mogu se definisati ciljevi i svrha obuke. Ukoliko ne postoji konsenzus za ove principe, tada ne možemo nastaviti s obukom. Uvijek će nam prepreka biti pitanja: "zašto"?, "zbog čega"? i "kako"? Da bismo riješili ova kritična pitanja, vraćamo se Kur'anu.

﴿٤﴾ لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ فِىٓ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ
﴿٥﴾ ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٦﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟
وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (سورة التين)

"Mi čovjeka stvaramo u skladu najljepšem, zatim ćemo ga u najnakazniji lik vratiti, samo ne one koji budu vjerovali i dobra djela činili - njih čeka nagrada neprekidna."
(95:4-6).

«إنّ الله كتبَ الإحْسانَ على كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنوا القِتْلَةَ، وَإذا ذَبَحْتُمْ فَأحسِنوا الذِّبْحَةَ، وَلْيُحِدَّ أحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ».

*Allahov Poslanik upozorava nas da je Allah propisao da za sve postoji bolji način. To znači, ako se borite i ubijate u borbi, uradite to na najbolji način, kada koljete životinju u svrhu žrtve, uradite to na najbolji način. Zato, svaki od vas treba naoštriti svoj nož i omogućiti zaklanoj životinji da ugine bez mučenja.**
*(*Sahih Muslim, Sunen Ed- Davud, Sunen Et-Tirmizi, Sunen Ed-Darimi, Sunen Ibn-Madže i Sunen En- Nesai).*

Na osnovu ovih uputa, islamski radnik u svom islamskom djelovanju obavezan je da kontinuirano razvija i radi prave stvari i da ih radi dobro. To je ono na čemu se zasniva obuka u islamu. U ovom dijelu priručnika dajemo pregled islamskog djelovanja i njegovo opće stanje danas. U okviru konteksta tražimo pouke iz Kur'ana, da bi definirali ciljeve obuke te da bi priručnik imao svoju svrhu.

Poglavlje 1. Islamsko djelovanje, okolina i stanovništvo
Poglavlje 2. Islamsko djelovanje u 14. stoljeću po hidžri
Poglavlje 3. Naši ciljevi

Poglavlje

1

ISLAMSKO DJELOVANJE, OKOLINA I STANOVNIŠTVO

I. Ciljevi i metode
II. Koncept putovanja i istraživanja u Kur'anu
A. Nevidljivo
B. Univerzalno
C. Internacionalno
D. Lokalno
III. Vođstvo kroz službu
IV. Recept za akciju
A. Individualna razina
B. Lokalna razina
C. Nacionalna razina

I. CILJEVI I METODE

Musliman nije onaj koji se svojim mačem bori protiv šejtana da bi iz katapulta bio bačen u Džennet. On mora djelovati povezano s drugima i aktivno u svojoj okolini i prihvatati različitosti:

﴿٣٩﴾ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٤٠﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (سورة النجم)

"... i da je čovjekovo samo ono što sam uradi, i da će se trud njegov sigurno iskazati, i da će prema njemu u potpunosti nagrađen ili kažnjen biti." (53:39-41)

Svjedoci naših akcija nisu samo Allah i Njegov Poslanik, već i svi ostali. Stoga, musliman ne živi u praznom prostoru; on djeluje kontinuirano i povezan je sa svojom okolinom. Šta čini njega ili nju boljim muslimanom. Hadis jasno kaže:

«الخَلْقُ عِيالُ اللّهِ، أَحَبُّهُم إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعيالِهِ»

*„Ljudi su Allahovi štićenici; najbliži Allahu jesu oni koji su najkorisniji Njegovim štićenicima"**

Kriterij da se bude bolji musliman nije samo namaz, post, zikr i tesbih, već sve zajedno. U ovom kontekstu, ova nam izreka treba biti upozorenje: "Onaj koji se ne brine o problemima muslimana ne pripada njima." Zadatak grupe (džemata) muslimana nije da služi sebi samoj. Grupa treba služiti drugima. Grupa nije cilj. Grupa je samo jedno organizaciono sredstvo kojim se postiže cilj. Interes ovakve jedne organizacije mora biti podređen interesu *ummeta* i vanjskom svijetu općenito.

Božiji nas Poslanik usmjerava:

«ارْحَمُوا مَنْ فِي الأَرضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ فِي السَّمَاءِ»

*„Budite milostivi prema onima koji su na Zemlji, pa će Allah biti milostiv prema vama kad budete na nebu."***

Grupe muslimana koje se ograniče samo na svoje članove gube iz vida svoje ciljeve i tako služe samo sebi. Stoga, sve pripreme i obuku članova organizacije treba usmjeriti tako da bolje služe svom narodu. Osnivanje organizacije u svrhu same organizacije isto je kao graditi kuću samo radi kuće. Okolina i stanovništvo, čiji je dio islamsko djelovanje, jesu jedini mediji kroz koje se osniva organizacija i ostvaruju njeni ciljevi. To su jedine oblasti djelovanja u kojima Allah testira svakog tokom cijelog njegovog života.

II. KONCEPT PUTOVANJA I ISTRAŽIVANJA U KUR'ANU

﴿١٠٩﴾ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ ٱلْقُرَىٰٓ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ ٱلْءَاخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (سورة يوسف)

"A mi smo i prije tebe samo ljude slali, stanovnike gradova kojima smo objave objavljivali. Zar oni ne putuju po svijetu, pa da vide kako su skončali oni prije - a onaj svijet doista je bolji za one koji se budu Allaha bojali - zar se nećete opametiti." (12:109)

Oni koji se obučavaju da budu misionari moraju posjedovati četiri jasno definirane razine svijesti. Prva je razina poznata kao *'ālemel-ghajb*, svijet odsutnog, nevidljivog; ostale tri razine su *'ālem el-šehādeh,* svijet svjedočenja, vidljivog.

1. Nevidljivo 2. Univerzalno 3.Internacionalno	Znanje na ovoj razini zajedničko je svim muslimanima; može se definirati terminom "konstante" za sve u bilo kojoj datoj generaciji.
4. Lokalno	Poznavanje lokalne razine specifično je i "varijabilno" za svaku zemlju i njezine pojedince.

* *Sahih Muslim*
** *Sunen Et - Tirmizi*

A. Nevidljivo

Svijet nevidljivog dobro je definiran u Kur'anu i sunnetu. On se odnosi na vjeru u Allaha, meleke, Božije poslanike, Sudnji dan i Božiju nagradu. Vjerovanje u svijet nevidljivog spašava naš razum od uzaludnog lutanja po oblastima van granica našeg razumijevanja. Vjerovanje u nevidljivo ne mijenja se u ovisnosti o vremenu i mjestu boravišta muslimana; ono je konstantno za sva vremena i svako mjesto.

B. Univerzalno

Misionar mora shvatiti da je vrijeme i mjesto stvorio Allah i da svijet postoji za ljude da se njime koriste.

﴿٢٠﴾ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ (سورة لقمان)

"Kako ne vidite da vam je Allah omogućio da se koristite svim onim što postoji na nebesima i na Zemlji i da vas darežljivo obasipa milošću Svojom, i vidljivom i nevidljivom? A ima ljudi koji raspravljaju o Allahu bez ikakva znanja, bez ikakve upute i bez knjige svjetilje." (31:20)

Ponovo to je spoznaja zajednička svim muslimanima u svijetu, i ne mijenja se s promjenom mjesta boravka.

C. Internacionalno

Svaki misionar mora postići minimalnu razinu znanja o ljudima i narodima; treba shvatiti i promatrati islamsko djelovanje kao globalni identitet koji nema geografskih granica. Ima braću i sestre u Istini u cijelom svijetu. Ummet, čiji je on dio, obuhvata muslimane ne samo u zemljama gdje čine većinu već i tamo gdje su manjina. Musliman je dužan svjedočiti Istinu i boriti se protiv neistine ma gdje bio. Dužnost je misionara objasniti islamsku poruku narodima na svim kontinentima u svijetu. Cijeli svijet smatra se mjestom djelovanja i borbe za učenika, kako Allahov Poslanik objašnjava:

«جُعِلَتْ لِيَ الأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»

"Zemlja je za mene učinjena da bude džamija i mjesto pročišćenja."

D. Lokalno

Lokalno je okruženje mjesto gdje leži primarna obaveza učenika, a to je njegova neposredna okolina, lokalitet ili zemlja. On je dužan izvršavati sljedeće obaveze.

---

* *Sahih Muslim, Sunan Ebu-Davud, Sunen Et-Tirmizi, Sunen El Nesa'i, Sunen ibn-Madže, Sunen Ed - Darimi i Musned Ahmed ibn Hanbel*

Prvo, mora naučiti mnogo o zemlji i njenom stanovništvu. Mora naučiti i upoznati njenu geografiju, historiju, demografiju i sl. te koji su njeni prirodni resursi?, kakvi su historijski korijeni stanovništva u smislu vjere, mezheba, etnički korijeni, odnos spolova i sl. Kakva je njena ekonomija - uvoz, izvoz, industrija, poljoprivredni proizvodi i sl.

On mora dobro znati kakav je politički sistem zemlje, uključujući političke partije, publikacije, sastav partijskog članstva, proces odlučivanja, te "ko?", "šta?" i "kako?" u političkom procesu. Koje su glavne novine i časopisi, ko su nosioci mišljenja, najpoznatiji intelektualci, stručnjaci i ulema. Misionar mora dobro poznavati narod, čak i ako ne posjeduje osnovno znanje o historiji naroda, odnosima s drugim narodima, posebno u susjednim zemljama. Ukratko, misionar mora dobro poznavati društvene, ekonomske, obrazovne, političke i vjerske uvjete zemlje u kojoj živi i radi.

Drugo, misionar se treba baviti problemima u svom društvu. On ne smije zauzimati negativne stavove i ne treba smatrati sebe odgovornim za rješavanje problema, jer to nisu problemi koji su nastali zbog islama. On se treba ponašati kao liječnik koji probleme prihvata kao svoj izazov i dužnost, da izliječi bolesnog pacijenta, iako sam nije doprinio njegovoj bolesti. Čak i ako nema pravog lijeka, on može barem umanjiti bol i osloboditi pacijenta agonije. Nije poznato da postoji uspješan doktor koji ismijava i napada svoje pacijente. On se uvijek mora truditi da poboljša stanje u duhu *ihsāna*. Mora se postaviti kao politički vođa svoje zemlje i pri tome se koristiti svojom mentalnom snagom da bi iznašao način da riješi problem. On prvo mora utvrditi i analizirati probleme, a zatim dati valjanu islamsku alternativu. Ne smije se ponašati kao opozicija niti stalno kritizirati. Musliman koji razmišlja konstruktivno mora osigurati istinsku, odgovornu opoziciju na način da i sam u njoj sudjeluje. On mora pripremiti svoje planove i ideje, raditi i pokazati rezultate u stvarnim životnim situacijama. Imaginarni, teoretski i utopijski zahtjevi samo su zavaravanje. Javnost to ubrzo otkrije i ne uzima ozbiljno niti misionara niti njegovu grupu.

Neki misle da je islam cvjetna bašča koja se može zasaditi u svim zemljama svijeta. Ali u stvarnom životu to nije tako. Za islam se prije može reći da je jedinstven buket cvijeća koji se može ponuditi svakoj zemlji u različitom cvjetnom aranžmanu. Za svako zemljište i klimatske uvjete postoji jedinstven buket cvjetova. Oni imaju svoj specifičan, lokalni miris, koji odgovara datoj klimi. Ovaj prelijepi mozaik naroda jest ono što ummet čini tako šarolikim, bogatim i uvijek privlačnim . Iako misionar pokazuje neke glavne zajedničke osobine stečene iz nevidljivog, univerzalnog i internacionalnog aspekta islama, on također mora pokazati koje su to specifičnosti koje se odnose na lokalne običaje, klimu, ukus, odijevanje, umjetnost i kulturu njegove vlastite zemlje. Trenutna je neuravnoteženost u našem islamskom obrazovanju zabrinjavajuća. Mi se više bavimo općim i teorijskim aspektima ljudskih života, a ne znamo dovoljno kakve su njihove lokalne i specifične potrebe. Sasvim je razumljivo da misionar mora postići pravo jedinstvo svih ovih činilaca u okviru islamskih uputa. Ali, njegov doprinos ne smije biti kopija događaja iz prošlosti kroz historijski i geografski spektar koji ne daje rezultate. Njegov doprinos treba biti nalik raznolikosti ukusnih muslimanskih jela u muslimanskim zemljama: sva jela mogu biti različita, ali sva su *halāl*.

III. VOĐSTVO KAO SLUŽENJE

Allahov Poslanik, a.s., naučio nas je šta znači princip vođstva kroz ibadet prije 14 stoljeća:

«سَيِّدُ القَوْمِ خادِمُهُمْ»

"Vođa naroda je njegov sluga."

Misionar treba postupati ovako: vršiti svoju misiju i pomagati zajednici. Kad se islamski djelatnici postave u društvu tako da budu orijentirani na misiju i da nude valjanu alternativu i rješenja za probleme u društvu, ljudi će im vjerovati i postavljati ih za svoje vođe. Oni će im dati ne samo svoje srce već i glasove na izborima.

IV. RECEPT ZA AKCIJU

Ovdje propisujemo akciju na tri razine: individualnoj, lokalnoj i nacionalnoj.

A. Individualna razina

Na individualnoj razini misionar se mora obrazovati tako da svakodnevno prati sve što se dešava na lokalnom i međunarodnom planu, putem novina, časopisa, radija i televizije. On se mora naviknuti da diskutira o događajima iz različitih medija s onima koje sreće i iz njihovih mišljenja stječe vlastitu korist. Svaki misionar treba se osobno obrazovati i stjecati opće znanje o svim događajima koji ga okružuju.

B. Lokalna razina

Na lokalnoj razini misionar treba učestvovati na lokalnim i periodičnim sastancima kojima prisustvuje desetak članova. Ovakvi sastanci, koji se često zovu kružok (*halka*) ili *usra*, u pravilu, imaju za cilj naglasiti značaj obrazovnog i duhovnog oplemenjivanja, iako to nije jedini cilj. Struktura i organizacija ovakvih sastanaka treba se neprekidno razvijati i unapređivati. Sastanke treba planirati tako da se polovina vremena predviđenog za sastanak posveti diskusiji o planovima za lokalne poslove zajednice i sprovođenje u praksi projekata misionarstva. U ovoj oblasti islamsko djelovanje danas je zabrinjavajuće. Svi oni koji su uključeni u instituciju islamskog djelovanja usmjereni su samo na akademska i teorijska pitanja. Samo 5% članova izvršava svoje obaveze, zbog preopterećenosti radom, dok 95% ostaju pasivni promatrači, koji samo promatraju i daju negativne kritike. Struktura islamskog djelovanja izgleda kao jedna obrnuto postavljena piramida, gdje je 5% članova aktivno, a 95% pasivno. S ovakvom strukturom organizacija se zapliće sama u sebe, umjesto da se bavi pitanjima koja se odnose na njene ciljeve i predmet rada. Prepreka je mnogo, a rijetko se pruža ruka koja može pomoći. Realno govoreći, rezultat ovakve organizacije može biti pet puta uspješniji ako bi 95% njenih članova bili promatrači koji daju podršku izvana, umjesto da su bili njeni unutarnji članovi. Da bi se riješio problem neaktivnosti,

* *Sunen El-Dajlami i Sunen Et-Taberani*

svaki član treba snositi pojedinačnu odgovornost. Odgovornosti mogu biti različite. Naprimjer, pojedina osoba može biti ili član odbora ili izvršni organ odbora koji čini jedan čovjek, a odgovoran je vođi kojeg mora povremeno obavještavati o svojim aktivnostima. Grupa mora dati pojedincima ili odborima jasno definirane zadatke i nastaviti ih pratiti u njihovom izvršavanju zadataka. Zadaci su brojni, i ima mnogo toga što još treba uraditi u društvu. Islamsko djelovanje neće biti korisno ako ne postane kao pčelinja košnica ili kraljevstvo mrava, puno energije i vitalnosti, u kojima se efikasno izvršavaju zadaci.

C. Nacionalna razina

Dok se nalazimo na individualnoj razini, mi zahtijevamo barem odgovarajući stupanj znanja i svijesti. A na nacionalnoj razini očekujemo stručne i visoko specijalizirane odbore. Za svaki važan problem s kojim se suočava zemlja, mora postojati visoko kvalificiran odbor. Ovakvi konsultativni i akcioni odbori čine mozak organizacije. Njihov je cilj da istražuju probleme i daju vođstvu alternativu za rješavanje problema u okviru oblasti njihovog djelovanja. Dok sljedbenici mogu biti zadovoljni općenitim i površnim radom, ovi odbori idu duboko u probleme. Oni vladaju znanjem iz svojih oblasti. Zato imaju spremne koncepte, utvrđene planove i izvore djelovanja u okviru oblasti svog stručnog rada. Oni su ti koji trebaju dokazati da su na tržištu ideologija islamska rješenja superiorna nad ostalim. Ako ovi odbori rade dobro svoj posao, ljudi im dobrovoljno pružaju ruke da ih vode, zato što izuzetno dobro vladaju naukom i savladavaju sve probleme. Islamsko djelovanje tada, s pravom, postaje prirodni opunomoćenik nacije.

Neobavezna strana *da'we*

Bio jednom jedan sposoban šejh koji je studentima predavao šest mjeseci *da'wu* - teoriju i praksu. Jedan dobar student koji je položio teoriju, osjetio je da može obaviti praktični dio sam; šejh ga je upozorio, ali student nije poslušao. Otišao je u jedno udaljeno mjesto da predaje *da'wu*. Prvog petka neuki imam držao je hutbu punu neistina o Allahu i Poslaniku. Student tada ustade i povika: "Imam je lažov! Ni Allah ni Poslanik nisu govorili tako." Imam odgovori: "Ovaj je mladi čovjek nevjernik i zaslužuje da bude kažnjen." Prisutni u džamiji dobro istukoše studenta. Student se zatim vrati svom šejhu sav u zavojima i pretučen. Šejh mu reče: "Dozvoli mi da ti pokažem dobar primjer prakticiranja *da'we*." Sljedećeg petka otišli su zajedno u istu džamiju, gdje je isti imam držao sličnu hutbu. Pošto saslušaše hutbu, šejh ustade i reče: „Vaš je imam čovjek iz Dženneta. Svaki onaj ko uzme barem dlaku iz njegove brade zaradit će Džennet." Odjednom, ljudi napadoše na imamovu bradu i počeše čupati dlaku po dlaku, sve dok je ne počupaše i ostaviše imama u krvi. Tada šejh šapnu imamu na uho: "Hoćeš li prestati lagati o Allahu i Poslaniku, a.s., i početi se ponašati kako treba, ili želiš još kazne?" Imam priznade grešku i pokaja se. Student je shvatio gdje je pogriješio pa zamoli šejha da tri mjeseca vježba *da'wu* u praksi.

Postoji razlika između teorije i njene primjene u praksi.

STOP!

"Čitaj,u ime Gospodara svoga, Koji stvara! Stvara čovjeka od ugruška. Čitaj, plemenit je Gospodar tvoj, Koji poučava peru, Koji čovjeka poučava onome što on, čovjek, ne zna." (96:1-5)

١ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ
٢ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ مِنْ عَلَقٍ ٣ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ
٤ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ٥ عَلَّمَ ٱلْإِنسَٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
(سورة العلق)

- **Ako misionar čita više, on će voditi muslimanski ummet.**
- **Ako muslimanski ummet čita najviše, onu će voditi ljudsku civilizaciju.**
- **Danas: zapadnjaci čitaju najviše, muslimani najmanje!**
- **Zapravo, mi učimo da čitamo, oni čitaju da uče.**
- **Smjer akcije - Islamski aktivisti moraju započeti kampanju protiv nepismenosti muslimana.**

KRENI!

„ I protiv njih koliko god možete snage i konja za boj pripremite, da biste time zaplašili Allahove i svoje neprijatelje, i druge osim njih, - vi ih ne poznajete, ali Allah zna."(8:60)

٦٠ وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم
مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ
ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Poglavlje

2

ISLAMSKO DJELOVANJE U 14. STOLJEĆU PO HIDŽRI

I. OPĆI PODACI
A. Gledanje iznutra
B. Dostignuća i nedostaci
C. Politička akcija i reakcija
D. Zaostalost
E. Jesmo li mogli uraditi bolje?
F. Borba za opstanak

II. UTVRĐIVANJE OBLASTI USAVRŠAVANJA
A. Šura (međusobni dogovor)
B. Timski duh
C. Žene i djeca
D. Vođa tipa "šejh"
E. Nepostojanje institucija
F. Regionalzam i nacionalizam
G. Nepostojanje planiranja
H. Islamska alternativa
I. Ciljevi i sredstva
J. Kriza misli
K. Nepostojanje dijaloga
L. Zanemarivanje medija
M.Odgovornost sljedbenika i vođa
N. Određivanje prioriteta
O. Organizaciona blokada
P. Tajno i javno
R. Kur'an i sultan (vladar)
S. Nepostojanje odgovarajućih povratnih rezultata
T. Problem onih koji su uključeni u islamsko djelovanje
U. *Edebul-ihtilāf* - Kultura poštivanja razlika
V. Opširan dnevni red

III. POGLED UNAZAD U 14. STOLJEĆE PO HIDŽRI
IV. PITANJA KOJA TREBA POSTAVITI
A. Natezanje užeta
B. Postojeći uvjeti: gore ili bolje?
C. Lojalnost Allahu ili akronimima
V. RAVNOTEŽA

OPĆI PODACI

Mi koristimo termin *islamsko djelovanje* u veoma širokom smislu. Islamsko djelovanje jest svaka grupa koja propovijeda i prakticira islam i traži njegovo utemeljenje na zemlji na jedan ili drugi način. Nakratko se vraćamo u 14. stoljeće po Hidžri, ili 20.stoljeće, da bismo analizirali rezultate u cjelini. Da bi naše analize bile objektivne, moramo uzeti u obzir sve gore navedene činioce. Ovdje se ne ocjenjuje ono što je ostvareno, već se naglašavaju neki aspekti da bi se izvukle korisne pouke.

A. Gledanje iznutra

Kada govorimo o islamskom djelovanju, razmišljamo o sebi iznutra. Mi ne kritiziramo izvana. Kao takvi, nudimo konstruktivan samokriticizam s ciljem da se utvrdi gdje su naši nedostaci, te da se poboljša naše unutarnje stanje. Ako nismo pošteni prema sebi samima, onda nismo u stanju obrazovati se u pravom smjeru.

B. Dostignuća i nedostaci

Iako moramo utvrditi gdje su naše slabosti, nije nam namjera odslikati islamsko djelovanje kao tmurno i negativno. Postoje crne tačke, kao i bijele. Ustvari, očuvanje islamske *da'we* i globalno buđenje islamskog djelovanja jesu svjedočanstvo velikog uspjeha. Činjenica da mi kontinuirano iznosimo svoje nedostatke potječe iz naše duboko ukorijenjene obaveze da idemo naprijed u pravom smjeru i budemo samo proizvod tog djelovanja.

C. Politička akcija i reakcija

Zapad je napao muslimanski svijet tako što ga je politički i vojno okupirao. Prirodno, islamske i nacionalne reakcije bile su slične. Time se objašnjava zbog čega su oslobodilački pokreti uglavnom politički i konfrontacioni prema kolonijalistima i njihovim nasljednicima. Društveni, ekonomski i obrazovni aspekti imali su sekundaran značaj u okviru islamskog djelovanja. Samostalnost koju su ovi narodi ostvarili, bila je samo površna. Njihove vođe nisu znale šta da rade s političkom slobodom. Time se objašnjava zašto se ekonomski, društveni, kulturni i obrazovni imperijalizam, uz veći ili manji intenzitet, dugo zadržao.

D. Zaostalost

Mi moramo priznati da islamski svijet propada desetljećima, u svim aspektima društva. Narušeni su koncepti, aktivnosti i akcije ne samo općih masa već i u reformi islamskog djelovanja. Naša sposobnost da vršimo analize, postavljamo dijagnoze i nađemo lijek izrazito je smanjena usljed naših vlastitih slabosti. Činjenica da smo mi vjernici malo utječe na način na koji mi djelujemo u okviru institucije islamskog djelovanja. Zaostalost utječe na cijelu naciju, uključujući vođe, učitelje, liječnike, inženjere, vojsku, seljake, uključujući muškarce i žene, siromašne i bogate. Zaostalost je poput epidemije koja pogađa svakog.

E. Jesmo li mogli uraditi bolje?

Mi možemo tvrditi da je u islamskom djelovanju realizovano najbolje što se moglo, ali nagrada dolazi samo od Allaha. Sigurno je da mi nismo savršeni u svojim metodama i konceptima i da je bilo još prostora za usavršavanje. Nagrada će od Allaha biti velikodušna za sve one koji teže Božijoj nagradi. Ali, u pogledu stvarne društvene promjene u uvjetima u kojima djeluje naš ummet, uočavamo tek mali napredak. Da bismo krenuli naprijed, mi moramo priznati svoje greške i uraditi nešto konstruktivno. Činjenica da neko kritizira islamsko djelovanje, ne stavlja ga bezuvjetno na višu razinu samih islamskih djelatnika niti ga svrstava u grupu neprijatelja islamskog djelovanja . Niko nije superiorniji nad drugim. Allah će dati nagradu svakome za ono što je zaslužio. Naša superiornost sadržana je u poruci i naučavanju, a ne u ličnostima.

F. Borba za opstanak

Islamsko djelovanje, čija je sloboda, uglavnom, ograničena, svakodnevno bije bitku za život ili smrt. Iz tog razloga nije bilo dovoljno vremena da se prave pauze, da se razmišlja efikasnije i razmotri tok akcije islamskog djelovanja. Uistinu, to nije bilo moguće uraditi. Ovakvo stanje odgaja ekstremne, šutljive, skrivene, dvolične, nerealne i neiskusne članove, što, zauzvrat, onemogućava bilo kakve oblike usavršavanja. Stoga, odgovornost da se stanje poboljša, leži na onima koji žive u zemljama u kojima uživaju dar slobode. Pred njih se postavlja veliki zahtjev. Oni se ne smiju uspoređivati s onima koji žive u potlačenim, diktatorskim zemljama, jer potlačeni narodi mogu samo poželjeti da žive u zemlji u kojoj vlada sloboda. S obzirom na to da su ovi podaci općeniti za ummet, mi moramo uvažavati borbu za islamsko djelovanje i početi shvatati koje su to oblasti u kojima možemo postići više i bolje. Islamsko je djelovanje i pored potlačenosti i neprijateljstva unutar i izvan muslimanskog svijeta preživjelo. Ovo je samo po sebi veliki blagoslov. Iz ove borbe stečeno je veliko iskustvo i postignuti su dobri rezultati, ali se mora priznati da se moglo postići mnogo više.

II. UTVRĐIVANJE OBLASTI USAVRŠAVANJA

Potrebno je skrenuti pažnju omladini na sljedeće oblasti u kojima oni u 15. stoljeću po Hidžri trebaju raditi mnogo bolje i više negoli njihovi prethodnici u 14. stoljeću po Hidžri.

A. Aktivna šura (međusobno dogovaranje)

U islamskom djelovanju nije bilo mogućnosti da se prakticira sistem šura u cjelini. Uglavnom se prakticirao sistem koji se zove "*el - sem' we et-tāah*" - "slušaj i pokoravaj se". Vođe su prakticirale šuru teoretski, ali u praksi šura nije bila niti formulirana niti institucionalizirana. Vođeno je mnogo akademskih rasprava o tome da li je šura informativna ili obavezna za emira. Svaka od strana u raspravi navodila je podatke iz islamskih izvora kao argumente za svoj stav. Budući da je ovo oblast istraživanja, ona ne podliježe zakonu. Nama je danas potreban obavezan, sistematiziran, institucionaliziran i dobro strukturiran sistem šure. U procesu odlučivanja treba sudjelovati jedan prihvatljiv broj članova koji su zaduženi za izvršavanje odluka. Prednosti kur'anskog sistema šure ne

mogu se nikada preveć naglasiti, posebno ne u suvremenom dobu.

B. Timski duh

Institucija islamskog djelovanja kroz svoje programe obrazovanja (*terbijeh*) imala je sposobnosti odgojiti izuzetne pojedince. Međutim, problem je nastajao onda kada se od tih pojedinaca tražilo da rade zajedno. Islamskim djelovanjem upravljao je jedan broj pojedinaca, a ne tim, jer nisu mogli shvatiti da, radeći zajedno, mogu dostići mnogo višu razinu nego kad rade sami. Ovakav pristup može se vidjeti u jednoj zaostaloj sredini, u kojoj dominira rukovođenje jednog čovjeka u većini životnih sfera. Primjera ima više, kao npr. u porodici gdje otac nadmoćno dominira, kao i u školama, vladi, vojsci i političkim strankama. Ovakav sistem, koji je u suštini sindrom propadanja, prisutan je u većini naših institucija. Ako analiziramo stanje u svijetu, utvrdit ćemo da je Evropa prva počela pozivati na slobodu i osnivati nacionalne države. Amerika je u tome prednjačila, primjenjujući teoriju lonca za topljenje svih nacionalnosti uz naporan rad. Japan, pak, pobija Ameriku na taj način što dodaje timski duh i lojalnost vlastitoj tradiciji i vjeri. Razmišljajte o islamskom radu kao o nogometnom timu. Ako okupite sve najbolje igrače u jedan tim, a da prethodno nisu izgradili timski duh, oni će izgubiti od mnogo slabije grupe koja je dobro izgradila timski duh.

C. Žene i djeca

Nedovoljno dobri rezultati uočavaju se kod žena i djece. Dok smo kod muškaraca bili djelomično uspješni, kod ostalih nismo. Nismo bili u stanju sprovesti obrazovanje te mobilizirati i ustanoviti efikasno djelovanje žena. Osim nekoliko izuzetaka, muslimanke još uvijek nisu u stanju organizirati i motivirati ostale. Velika većina ne zna dobro komunicirati niti voditi debate o problemima i drugim pitanjima u društvu. Dok su nacionalističke i ljevičarske partije rabile ženu do maksimuma u svojim političkim ciljevima, mi nismo mogli iskoristiti ogroman potencijal naših sestara.

Osim u ograničenom broju, muslimanke su inertne, neefikasne i nesposobne doprinijeti islamskom djelovanju. Iako želimo i tražimo od njih da odgajaju vođe ummeta, mi ne poduzimamo pozitivne korake da ih dovoljno uključimo, obrazujemo i podržimo. Ovo će ostati paradoks islamskog djelovanja. Realno, mi ne možemo dobiti bitku ako je 50% naših snaga odvojeno i isključeno iz svijeta. Slično tome, malo smo truda uložili u obrazovanje djece. Naprimjer, ni 50% islamske literature nije dostupno djeci. Mi od djece očekujemo da čitaju literaturu za odrasle i vjeruju da je istinita. Obrazovanje djece i omladine samo je po sebi specifično i zahtijeva jasno određenu vrstu publikacija. Islamsko djelovanje mnogo gubi zato što zanemaruje ovu oblast.

D. Vođa tipa "šejh"

Često institucija islamskog djelovanja slijedi model vođe tipa "šejh", koji traži herojsku ličnost, koja zna sve i sve radi besprijekorno, rukovodi organizacijom sve do kraja svog života. Kad stekne moć, postaje hronični vođa koji ne može izgubiti svoje mjesto, a institucija islamskog djelovanja ostaje mu vjerna, neovisno o tome šta radi. Čak i kad je za duži period odsutan iz zemlje, on nadzire rad organizacije. Na svakom sastanku dominira,

neovisno o dnevnom redu, uvijek govori koliko i kad želi. Za njega je irelevantan sam predmet rasprave, ne zapisuje ništa, ne vodi bilješke sa sastanka i smatra da može govoriti o bilo čemu bez prethodne pripreme. Traži da bude poštovan, uvijek je u prvom planu, kompetentan za sve, neovisno o tome da li je za to stručan. Vođstvo koje zastupa drugu liniju pita se ko je taj ko ga može zamijeniti. Svi članovi u njegovoj organizaciji osjećaju se kao patuljci, jer su cijelog svog života tako odgajani. Takvo ponašanje članova zapravo je preduvjet da pridobiju njegovu naklonost. Nikada nije obučavan da bude vođa kroz kolektivnu šuru.

Time što uživa preveliko poštovanje, šejh se ne smatra odgovornim niti dozvoljava da mu se postavlja pitanje za njegovo ponašanje. Njegov je moto: sljedbenik je pred svojim šejhom kao merhum u rukama onoga ko ga kupa. Zato se odluka koju šejh treba donijeti obično pretvara u dovu.

Uzimajući u obzir gore navedeno, najnovija iskustva pokazuju da je najpogodniji mandat za vođu od 4 do 6 godina i da se može obnoviti jedanput, što maksimalno iznosi 12 godina. Po isteku ovog roka vođa može dobro služiti u jednoj zajednici koja je od posebne namjene kao koristan konsultant za obučavanje novih vođa. Mi ne mislimo da sve vođe slijede ovakav model, ali kod velikog broja vođa nailazimo na neke od ovih osobina.

E. Nepostojanje institucija

Islamsko djelovanje oslanja se na pojedince koji svoje zadatke izvršavaju na različite načine. Funkcije uglavnom ovise o ličnostima, a rezultat je neuravnoteženost u velikom broju operativnih promjena. Postojao je veoma mali broj institucija, skoro da ih nije ni bilo. Čak i u jednom broju formalnih institucija nije se radilo planiranje, nije bilo timskog duha niti pravilne organizacije. Islamsko djelovanje nije bilo u mogućnosti iskazati svoje principe i ciljeve kroz ovakvu vrstu institucija. Nekada je institucija postajala više teret nego pomoć. Iako je veliki broj članova bio uspješan u svojim vlastitim projektima, oni u grupnom radu nisu davali dobre rezultate. Islamsko djelovanje još uvijek nije prihvatilo nužnost "fikh institucija" koje bi se kodirale u današnju terminologiju i današnje koncepte. Misionarski rad ostaje jedini razgovor sve dok se ne osnuje više uspješnih javnih muslimanskih institucija. Potrebno je najmanje deset institucija u svakoj zemlji prije nego što počnemo tvrditi da smo započeli proces uspješnog rada u institucijama.

F. Regionalizam i nacionalizam

Teoretski, islamsko je djelovanje utemeljeno na jedinstvu i univerzalnosti ummeta. U praksi, ovi se kriteriji ne primjenjuju u potpunosti. Mi pokazujemo regionalističke i nacionalističke pristupe svim društvenim skupovima, gdje se braća i sestre drže svojih etničkih prijatelja i rijetko socijaliziraju s drugima. Na razini vođstva, mi još uvijek nemamo periodičnih, regionalnih niti međunarodnih foruma za vođe institucija islamskog djelovanja u različitim zemljama.

Iako sastanci na kojima se razmjenjuju mišljenja nisu obavezni, oni su bitni za razmjenu informacija, konsultacije, formuliranje strategije i koordinaciju. Mi sami priznajemo da naši neprijatelji djeluju protiv nas u skladu s njihovim zajedničkim planom, ali ne reagiramo na to sličnim, odgovarajućim, planom. Mi smo žrtve zle slutnje, kako jasno kaže poslovica: "Narodi Meke najbolje znaju svoje doline." Danas svaki stranac može bolje od nas poznavati

našu zemlju. Na isti način, neka braća mogu dati koristan savjet svojoj braći u drugim zemljama, što im može biti korisno u njihovoj lokalnoj borbi. Svijet postaje svakim danom sve manji, a koncept globalnog sela postaje realnost. Islam se zalaže za svoj koncept univerzalnosti od samog svog početka, ali islamsko djelovanje se i dalje bavi pitanjima od lokalnog značaja tretirajući svaki lokalni problem izolirano od drugih problema.

G. Nepostojanje planiranja

Često institucija islamskog djelovanja traje samo jedan dan, bijući bitku za opstanak. Skoro da niko ne razmišlja o planiranju za period od pet ili deset godina. Islamsko je djelovanje u krizi, održava se rutinski kroz primjenu hitnih mjera.

Posljedice neplaniranja sagledavaju se u površno definiranim ciljevima, nepravilno utvrđenim resursima, davanju krivih prioriteta i gubljenju osjećaja za pravac. Nikada ne znamo gdje smo i koliko smo daleko od svojih ciljeva i na koji način trebamo ocijeniti svoje aktivnosti. Tako i dalje radimo onako kako radimo, i ne znamo izvući korist niti znamo koliko to košta. Krajnje je vrijeme da priđemo pravilnom planiranju i izađemo iz faze u kojoj radimo ono što volimo, jer moramo početi raditi ono što moramo!

H. Islamska alternativa

Do pedesetih godina islamsko djelovanje bavilo se dokazivanjem da je islam dobar, potom se bavilo dokazivanjem da je islam bolji od svih drugih religija. Međutim, svi su dokazi ostali u okviru općih izjava, i islam nije zaživio izvan ovih općih izjava. Nama i dalje ostaje obaveza i zadatak da pronađemo islamsku alternativu, naprimjer u formi univerzitetskih udžbenika, što je neophodno u svakoj disciplini društvenih nauka. Definiranje islamske alternative ne može biti rad koji dobrovoljno obavlja odan i/ili vrijedan član. To mora biti kontinuiran rad obrazovanih i sposobnih stručnjaka. Islamsko djelovanje treba osnovati nekoliko institucija na visokoj akademskoj razini koje bi se s hrabrošću prihvatile ovih oblasti "*idžtihada*". Ovakvom pristupu radu ne može više biti dovoljan tip individualne uleme koja "zna sve". Za ovakav rad potrebni su budžeti, vrijeme, grupni rad, odanost i naporan, kontinuiran rad. To je neophodan preduvjet da bi se počelo s renesansom ummeta. Bez takvog rada superiornost islamskih sistema ostaje samo emocionalno uvjerenje. Potreban je jedan lijep, životni primjer koji bi Istok i Zapad privukao islamskoj civilizaciji. Time se objašnjava zašto se u islamsko djelovanje uključuje sve više inženjera, doktora i ljudi koji se bave prirodnim naukama, za razliku od društvenih nauka. Blistave, čiste osobine uvjeravaju ih u racionalnost i ljepotu islama. Međutim, učenjaci iz oblasti društvenih nauka moraju se na poseban način uvjeriti u sve detalje, jer opće osobine nisu dovoljne da ih privuku u zagrljaj islama. Ovakvo je stanje jedan abnormalan fenomen. Kada većina vođa budu ljudi koji se bave društvenim naukama, onda ćemo moći reći da je ponovo rođena islamska civilizacija.

I. Ciljevi i sredstva

Nekim članovima nije jasno šta su ciljevi a šta sredstva. U velikom je broju slučajeva interes grupe kriterij za akciju, iako je, zapravo, grupa samo sredstvo kroz koje se vrši islamsko djelovanje u društvu. Zbog toga se islamsko djelovanje više bavi samo sobom, a manje društvom u kojem treba izvršiti promjene. Gruba statistička analiza pokazuje kako

su članovi ulagali svoje vrijeme, novac i trud. Analiza pokazuje da je oko 70% vremena, truda i novca uloženo za poslove unutar djelovanja, a 30% na vanjsko društvo, iako bi taj odnos trebao biti obrnut. Koncept stranke postao je svet sam sebi, kao da je stranka osnovana samo za svoje vlastito dobro. Može se stoga reći da se on mnogo ne razlikuje od sportskog kluba ili jednog društva za kooperaciju koje služi isključivo svojim članovima.

Stranka odaje sliku specijalne grupe koja se bavi samo svojim članovima i nema nikakvu ulogu u društvu u cjelini. Tako, ukoliko se dogodi da se ovakva grupa počne politički progoniti, javnost za to ne pokazuje nikakav interes. Ovaj hendikep jasno se vidi u činjenici da se sva priznanja koja su stekli islamski aktivisti, gube u korist sekularista, a to je posljedica nedovoljne suradnje između muslimanskih grupa i podgrupa. Njihova je struktura organizaciono, takva da podržava realizaciju suštine njihovih ciljeva. Nije potrebno posebno naglašavati potrebu da islamsko djelovanje kao svoj izazov mora usvojiti probleme muslimanskog ummeta i prihvatiti se zadatka da riješi te probleme. Islamsko djelovanje mora uložiti maksimalan trud u rješavanju problema tako da ga ummet prizna i smatra istinskim zastupnikom svojih aktivnosti. Ummet, tada može biti spokojan i miran, jer zna da jedan pouzdan skrbnik, tj. islamska grupa, dobro vodi brigu o ummetu.

J. Kriza mišljenja

Generalno, islamsko djelovanje nije postiglo jedinstvo u mišljenju kod svojih članova. Zbog prevelike opuštenosti postoje velike razlike. Udarni je cilj djelovanja bio na aktivnostima, a ne na mišljenju i obrazovanju. Pored toga, ukoliko grupa ne zauzme formalan stav o nekim važnim pitanjima, članstvo iznosi različita mišljenja, što samo još dopunjuje problem nejedinstvenosti mišljenja. Zapravo, vakuum se često popunjavao mišljenjima i stavovima stotine godina starih partija ili neprijateljskih ideologija.

K. Nepostojanje dijaloga

Islamsko djelovanje očituje se u gušenju ideološkog dijaloga na tri razine —interno, među svojim članovima, s drugim islamskim organizacijama i s neislamskim grupama vjerskog ili sekularnog opredjeljenja. Rezultat je toga podržavanje utopijskih i ideoloških koncepata među nekim članovima. Praktična primjena teorijskih puritanskih ideja ostala je neistražena. Usljed nedostatka dijaloga dolazi do statične intelektualne atmosfere, koja ne obogaćuje i ne doprinosi sazrijevanju unutar djelovanja. Istodobno, ovako stagnirajuće stanje dovodi do nedovoljnog razumijevanja između nekih grupa koje njeguju nepovjerenje i neprijateljstvo među različitim frakcijama u društvu.

L. Zanemarivanje medija

Islamsko djelovanje djelomično zanemaruje oblast komuniciranja s vanjskim svijetom. Ono ne usmjerava svoje članove da se na vrijeme uključe u vanjski svijet. Stoga je utjecaj islamskog djelovanja na društvo bio daleko manji nego što je trebao biti. U međuvremenu, njegovi konkurenti upravljaju medijima i prikazuju islamsko djelovanje u krivom svjetlu, a ono samo nema mogućnosti da se brani. Islamsko djelovanje treba usmjeriti jedan broj

članova da se specijaliziraju samo za djelovanje putem medija. Ovaj nedostatak u oblasti islamskog djelovanja posebno se mogao uočiti kada su obavljani kandidirajući izbori u nekoliko zemalja. Javna kampanja za islamsko djelovanje bila je osrednja.

Islamske publikacije uglavnom su neprivlačne, a ponekad čak i odbojne. Samo istinski odani članovi u instituciji islamskog djelovanja imaju strpljenja da prođu agoniju čitanja ovakvih publikacija. Oni koji nisu uključeni u islamsko djelovanje izbjegavaju čitati njegovu literaturu . Pravi je pokazatelj ovog stanja mali tiraž islamskih časopisa. Islamsko djelovanje također zanemaruje značaj usmjeravanja svojih članova, univerzitetski obrazovanih ljudi, koje je neophodno usmjeriti na posebne oblasti specijalizacije, kao što su društvene nauke, mediji, komuniciranje, obrazovanje, zaštita građanskih prava, politika i slično. Nepostojanje ovakve vrste planiranja nepovoljno je utjecalo na islamsko djelovanje.

M. Odgovornost sljedbenika i vođa

U pravilu, svi oni koji su uključeni u islamsko djelovanje odgovorni su svom vođstvu. Vođstvo od članova zahtijeva apsolutnu poslušnost, kako u nepovoljnim tako i u povoljnim okolnostima. Međutim, odgovornost vođa nije bila definirana na odgovarajući način niti je sistematizirana, formulirana ili sprovođena u praksi. Vođe su uvijek izvještavale svoje članove uglavnom tako što su davale opće izjave, kakve su: "situacija je pod kontrolom" , "misija napreduje", "budućnost je blistava za islam", „Allahova je pobjeda blizu", "vi morate povećati iman", "žrtvujte se više", "imajte strpljenja" i slično. Uglavnom nema statističkih podataka, činjenica ili brojčanih podataka, kvalitativne i kvantitativne analize podataka o članstvu, publikacija, javnog mišljenja glasača, institucionalne ocjene ili pravilne ocjene uspješnosti izvršenih zadataka i slično. To znači da nema podloge na kojoj bi se zasnivala odgovornost. Vođe često odbijaju dati svoj odgovor pod isprikom povjerljivosti. Islamsko djelovanje ne može raditi dobro ukoliko povremeno ne pozove svoje vođe na odgovornost. Vođe se moraju suprotstavljati izazovima, i od njih se mora tražiti da se stalno usavršavaju u izvršavanju zadataka, a finansijska je odgovornost njihova zakonska obaveza. Institucija koja sprovodi islamsko djelovanje mora praviti finansijske izvještaje i voditi računovodstvo, koje treba kontinuirano kontrolirati.

N. Određivanje prioriteta

Biti efikasan znači raditi stvari pravilno, a prioritet znači raditi prave stvari. Razlika je između ove dvije stvari velika, ali obje su neophodne. Možemo raditi veoma efikasno, ali zadatak koji radimo može biti pogrešan. Stoga, prioritetni zadaci imaju prednost, jer uvijek ima više zadataka i zahtjeva negoli ljudskih i materijalnih izvora. Veoma je važno znati utvrditi prioritetne zadatke da bi se pravilno iskoristili raspoloživi ljudski i materijalni izvori. Povijest se kreće, stvari se odvijajaju brzo, tako da potreba za određivanjem prioriteta postaje sve važnija. Nije dovoljno samo raditi važne stvari, moramo prvo uraditi ono što je najvažnije.

O. Organizaciona blokada

Poznato je: kada se jednom postavi organizaciona struktura islamskog djelovanja, ona ostaje nepromijenjena za duži vremenski period, iako organizacija raste, mijenja područje

rada i ponovo utvrđuje prioritete. Da bi služila svojoj svrsi, formalna struktura jedne organizacije mora biti takva da omogući stvarno funkcioniranje organizacije. Mora se modificirati u skladu s razvojem grupe. Njena administrativna forma samo je sredstvo koje služi cilju, i ne može se smatrati svetim i nepromjenljivim. U pravilu, preporučuje se revizija svakih pet godina.

P. Tajno i javno

Izgubljeno je mnogo vremena u raspravama o tome da li islamsko djelovanje treba biti tajno ili javno. U nekim slučajevima na ovo se pitanje gleda sa stanovišta vjere. Svaka strana traži upute od Poslanika kao zakonski argument da podrži svoje mišljenje. Ovo je čisto organizacioni problem, jer oba načina, i tajni i javni, jesu islamski. Ocjenom okoline prosuđuje se koja je opcija korisnija za islamsko djelovanje na dugoročnoj osnovi. U nekim slučajevima nema izbora; uvjeti zemlje nalažu kojim putem treba ići. Kad god to okolina dozvoljava, islamsko djelovanje treba biti javno. Nema potrebe da se radi tajno ako postoji mogućnost da radimo javno.

R. Kur'an i sultan (vladar)

Zbog imperijalističke vladavine u 20. stoljeću islamsko je djelovanje bilo u stalnom sukobu s vladajućim režimima. Ovakav stav može se opravdati u nekim slučajevima, ali ga ne treba prihvatiti kao normalno stanje stvari, i neophodno je promijeniti ga. Islamsko djelovanje mora težiti promjeni svog imidža i stalno tražiti nove realnosti. S druge strane, mora se uvjeriti režim zemlje u kojoj se vrši islamsko djelovanje da su namjere djelovanja dobre te da se želi dobro zemlji i njenim vladarima. Ljudi su ti koji gube u atmosferi nepovjerenja. Islamsko djelovanje ima za cilj da gradi, žrtvuje, obrazuje, služi i vodi ka boljem. Na islamsko djelovanje ne treba gledati kao na nekog ko je gladan vlasti ili kao na instituciju koja "reproducira i nameće vladare". Vladavina nije cilj islamskog djelovanja, već njegovo sredstvo. Ako se ovaj cilj ne može u potpunosti ostvariti kroz vladine organe, onda se može, barem djelomično, sprovoditi kroz akcije masa na slobodan, demokratski način. Islamsko djelovanje treba težiti promjeni svog imidža - iz imidža suprotstavljanja transformirati se u imidž kooperacije. Nema vrline u suprotstavljanju: vrlina znači raditi s lahkoćom, jednostavno i opušteno, onako kako nas uči Poslanik, a.s. Postoji mogućnost da vanjske snage unesu neprijateljstvo među muslimanske mase i njihove vlade. Obrazovani islamski radnici trebaju sagledati ove opasne pokušaje i paziti na njih. U islamskom djelovanju uvijek treba imati na umu mudru izreku: "Ne bori se u bici koja se gubi." Moramo izbjegavati da budemo uvučeni u sukob prije nego što smo spremni suočiti se s njim.

S. Nepostojanje odgovarajućih povratnih rezultata

Naše rukovodstvo funkcionira kao sistem otvorenog kruga u kojem se niti potiče niti primjenjuje metoda korekcije postignutih rezultata. Neki članovi rade tako da samo prenose poruke, a ne prate njihov željeni rezultat. Ideja da će muslimani biti negrađeni od Boga na budućem svijetu, stvarala je zbrku u obilju napora kojima se težilo uspješnim rezultatima. Preovlađujući je koncept da smo odgovorni za rad, a da su rezultati rada u Božijim rukama. Ovaj, u osnovi ispravan koncept, iskrivljen je i to je uzrokovalo slabo naglašavanje kvaliteta

i uspješnosti djelovanja. Moto je da radimo, a ne da težimo uspjehu. Vrijeme je da se u okviru islamskog djelovanja angažiraju najbolji stručnjaci iz oblasti psihologije, sociologije, komuniciranja, masovnog djelovanja, političkih nauka i javnih odnosa da bi se izvršila analiza našeg rada i njegovog djelovanja na narod. Ukoliko se upotrijebi metoda korekcije, dobijeni, korigirani rezultati moraju se zatim primijeniti u praksi da bi se modificirao i korigirao naš pristup i međusobno djelovanje. Mi moramo shvatiti da naš "način izraž avanja" ne mora uvijek "impresionirati" ljude. Uvijek može postojati prazan prostor između onog što smo mi mislili i onog što su ljudi razumjeli. Ovaj je prostor greška koju mi moramo svesti na minimum; što je ta greška manja, mi smo uspješniji u prenošenju svoje poruke, što se može prikazati sljedećom jednačinom:

(NAČIN IZRAŽAVANJA - DOJAM) - GREŠKA

ILI (IZRAZ - GREŠKA) - DOJAM

T. Problem pristalica

Često se dešava da se odgoj onih koji su uključeni u islamsko djelovanje zasniva na problemima pristalica, a ne vrijednostima postignutih rezultata. Onaj ko je uključen u islamsko djelovanje više je okrenut prema stranci nego prema istini. On teži da bude emocionalan i ocjenjuje istinu prema ljudima, a ne ljude prema istini. Njegov način mišljenja pokazuje da on nije učio da misli slobodno, on je sputan pristrasnim mišljenjima i kontaktima s drugima, posebno onima koji nisu uključeni u islamsko djelovanje. Teško mu je govoriti s učenim ljudima, jer nije naučio objektivno sagledavati probleme. Slične probleme ima i s onima koji ne misle na islamski način. Naravno, islamsko djelovanje ne potiče samokritiku i nema izgrađen čak ni formalni sistem kojim bi usmjerilo mišljenje članova prema njihovim vođama. Naprotiv, kritiziranje nije korisno; oni koji se usude govoriti objektivno i javno, ponekad se optužuju za zle namjere i skrivene motive. Reakcija na kritiku postaje napad na ličnost umjesto koncentriranja na argumente. Uvijek se treba usmjeriti na ono što se govori, a ne na onog ko govori, tako da se objektivnost ne gubi u procesu. Pristup koji su imale pristalice onemogućavao je sva nastojanja da se uvede neophodna produktivna reforma.

U. *EdebuI-ihtilāf* - kultura poštivanja razlika

Mi ne slijedimo uvijek Poslanikove upute za svoje ponašanje kad se ne slažemo jedni s drugima. Izgubili smo sposobnost tolerancije. Umjesto da različitosti među nama budu blagoslov i izvor obogaćivanja, one dovode do nejedinstva i odvajanja. Razlike u mišljenju pretvaraju se u razlike u srcima, a bratska ljubav u mržnju. Grupa tako gubi svoje spone i degenerira se u skup neharmoničnih pojedinaca. Zato, svako novo mišljenje postaje prijetnja jedinstvu i traži hitan i jasan alarm da bi se zaštitio integritet grupe. U ovakvim hitnim situacijama vođe nalaze za sebe opravdanje da ukinu islamski i uvedu neislamski način ponašanja, tako da atmosfera postaje zasićena klevetama, uvredama, glasinama, optužbama, lažima i slično, što sve vodi do krvoprolića među vjernicima, kao što se dogodilo u Afganistanu. Mi nismo slijedili upute iz Kur'ana koje se odnose na naše ponašanje tokom zajedničkih rasprava. Da smo ih slijedili, naš uspjeh, u odnosu na protivnika, imao bi dugoročne rezultate.

V. Opširan dnevni red

Često se dešava da islamsko djelovanje padne u zamku i traži od svojih protivnika da svaku stvar urade odmah. Mi nismo iskristalizirali niti prioritetno postavili svoje zahtjeve. Nismo pripremili program u kojem su sadržani materijalni i ljudski resursi i vremenska dinamika. Neki misle da se čista i savršena verzija islama može dati po narudžbi. Svaka se stvar radi bez ikakvog vremenskog roka, ili se jednostavno ne uradi ništa. Mentalna uvjerenja unose se u totalitet poruke, i, postepeno, vlastito se znanje primjenjuje u stvarnim životnim situacijama. Nema usklađenosti između izjave "prihvati islam u potpunosti ili ga ostavi" i hadisa.

«إِنَّ هَذا الدِّينَ مَتينٌ فَأَوْغِلْ فيهِ بِرِفْقٍ»

"Ova je vjera jaka, i postupaj s njom pažljivo i lijepo."

Primjena učenja na lijep način, postepeno, korak po korak, jest ono čemu nas je učio Poslanik, a.s. Ono što moramo naučiti jest da naš program bude kratak, precizan i jasan. Kada to jednom postignemo, onda samo dodajemo druge, kratke programe i tako redom. Ovo su efikasno radili komunisti i nacionalisti u muslimanskim zemljama. Njihove su parole bile privlačne i valjane jer su bile precizne i jasne kao:

- *Hoćemo kruha!*
- *Tražimo kraće radno vrijeme!*
- *Veće plaće!*
- *Besplatnu zdravstvenu zaštitu! - i sl.*

III. POGLED UNAZAD U 14. STOLJEĆE PO HIDŽRI

Kada pogledamo islamsko djelovanje unazad, bez sumnje se može reći da je urađeno mnogo. Međutim, plodove žetve često su grabili protivnici, što se jasno vidi iz oslobodilačkih pokreta u Alžiru, Egiptu, Libiji i Pakistanu.

Biblioteka islamske literature danas proizvodi statičnog muslimana. Normalno, on radi po zakonu i doslovno pristupa svom životu. Nismo uspjeli proizvesti dinamičnog, uvjerljivog misionara. Poslanik, a.s., molio je da pridobije vođe Kurejšija da prime islam:

«اللّهمَّ أعِزَّ الإسْلامَ بِأحَبِّ هٰذيْنِ الرَّجُلَيْنِ إلَيْكَ، بِأبي جَهْلٍ(عمرو بن الحكم) أوْ بِعُمَرَ بْنِ الخطَّاب»

*"Bože ojačaj islam jednim od dvojice Tebi dražim: Ebu-Džehlom (znači 'Amrom ibn Hakemom) ili Omerom ibn Hattabom."**.*

* *Musned, Ahmed ibn Hanbel*

** *Musned, Ahmed ibn Hanbel i Sunen Et-Tirmizi*

U svojoj dovi Poslanik, a.s., odredio je potencijalne vođe društva s ciljem da ih islamizira i time pridobio one koji su sposobni da budu misionari. Danas se događa suprotno: dinamični i inteligentni članovi grupe na kraju napuštaju muslimansku grupu. Džemat ih nije bio u stanju apsorbirati i raditi s njima. Oni postaju kao zrelo voće koje opada jer ga stablo više ne može držati. Ne ostaje skoro ništa kvalitetno. Inteligentni i obrazovani, nakon što diplomiraju, napuštaju aktivnosti u islamskom djelovanju, a mediokriteti ostaju zauvijek i postaju samo teret i obaveza. Organizaciju vode nedovoljno inteligentni i tvrdoglavi, te ona nije u stanju reagirati odmah i brzo na hitne slučajeve. Naše islamsko djelovanje nije jedino, i postoji veliki broj drugih djelovanja koja su konkurenti i izazov. Stoga, islamsko djelovanje mora razvijati politiku kako da surađuje s drugim islamskim i neislamskim organizacijama. Mora djelovati pod jednim imenom, imati jedan centar, biti cjelina i izvršavati povjerene zadatke dobro. Islam pripada svima, i niti jedna jedina organizacija nema isključivo pravo na islam. Činjenica da postoji veliki broj dobrovoljaca koji su spremni žrtvovati se ne daje im otvoreni mandat da dominiraju radom, bez obzira na njihovu efikasnost u izvršavanju zadataka. Ako superiorno izvršavaju svoje obaveze, preuzet će vođstvo i zadržati ga; u protivnom, bit će smijenjeni.

"A ako glave okrenete, On će vas zamijeniti drugim narodom, koji neće biti kao što ste vi." (47:38)

... وَإِن تَتَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُم (سورة محمد)

Iako je za islamsko djelovanje veoma važno da ga javnost povoljno ocijeni, djelovanje ne smije dozvoliti da ga vodi javno mišljenje. Islamsko djelovanje mora imati vlastite planove i strategije s ciljem da formira, modificira i mijenja javno mišljenje.

Kada se govori o Zapadu, neki muslimanski naučnici opisuju ga kao jednu od dvije krajnosti: kao Džennet ili Džehennem. Istina je da Zapad nije ni jedno ni drugo; on ima i pozitivne i negativne karakteristike. Kao muslimani, moramo biti pravedni, kako nas je Allah učio:

"... zato pravo na litri i na kantaru mjerite i ljudima stvari njihove ne zakidajte..." (7:85)

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

Zapad pravi *haram* atraktivnim, zanimljivim i obilnim. Mi pravimo *halal* napornim, odbojnim i siromašnim. Islamsko djelovanje mora prestati izdavati rutinske fetve, i mora usvojiti jedan bolji pristup i davati bolja rješenja. Ako ljudima branimo da čine *haram*, onda im moramo dati alternativu za *halal*. Naprimjer, mi još nismo osnovali *halal* radio i TV programe. Područje zabave veoma je široko i otvoreno za islamizaciju, ali na ovoj stvari urađeno je veoma malo.

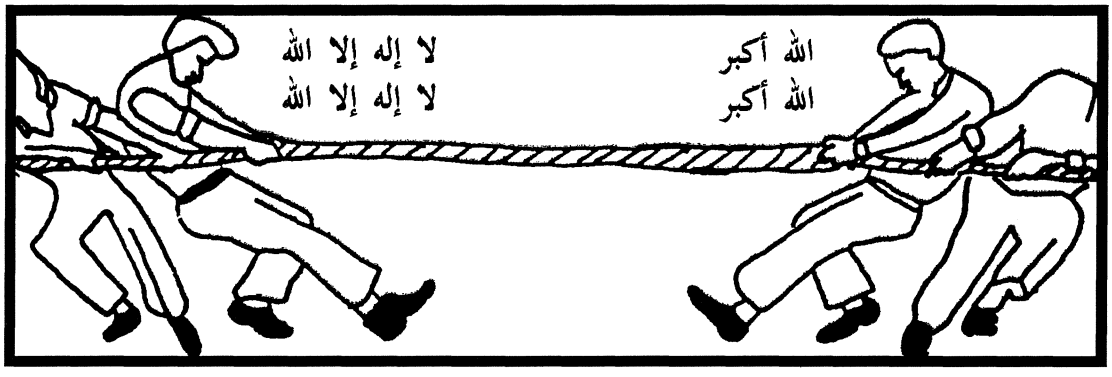
Na kraju, kao zaključak stoji: Zapad ima inferioran proizvod, ali superiornog prodavača, dok mi imamo superioran proizvod, a inferiornog prodavača. Iako je njihov sistem, koji je stvorio čovjek, pogrešan, sekularisti bez oklijevanja rade na tome da ga izmijene i korigiraju. Ovaj sistem sličan je vožnji starim automobilom koji se stalno kvari, a prolaznici su ti inženjeri i mehaničari koji će ga uvijek popraviti. Mi vozimo nove uvozne automobile a ne znamo ni kako rade. Kada se jednom pokvare, nađemo se u neprilici zauvijek. Izazov

je islamskog djelovanja da dokaže savršenost imana, utemelji superiornost islamske misli u različitim disciplinama i pokaže model islamske alternative. Jedan mali, uspješan probni projekt bio bi zadovoljavajući. Ovo je stvarni izazov s kojim ćemo se suočiti u 15. stoljeću.

IV. PITANJA KOJA SE STALNO POSTAVLJAJU

A. Natezanje užeta

Tvrdi se da većina ljudi u islamskom svijetu ne radi dovoljno. Ali šta je s onim dobrim muslimanima koji rade veoma naporno? Zbog čega oni nisu produktivni? Njihov problem leži u mišljenju, orijentaciji i nedostatku timskog duha. Rezultat je da pojedinci u grupi rade veoma naporno, ali njihovi su pravci različiti, tako da ukupan rezultat snaga može biti jednak nuli ili negativan.



Islamski rad ima veličinu i smjer kao i matematički vektor. Ako pojedinci ne rade u skladu i zajedno jedan s drugim, ako nemaju jasan plan i osjećaj za pravac, oni neće postići rezultate, iako su uložili veliku energiju. Ako nastavimo iznalaziti greške jedan drugom, zanemarivati pozitivne rezultate i umanjivati vrijednost onog što su drugi postigli, nećemo stići nigdje. Moramo prestati misliti da smo uvijek mi u pravu, a da drugi griješe. Moramo znati kako svi ostali rade u oblasti islama i pokušati koordinirati naš trud.

B. Postojeći uvjeti: gore ili bolje?

Često se tvrdi da je naša situacija danas najgora i da nije moguće raditi u takvim uvjetima. Moramo čekati bolje i povoljnije uvjete u okolini. Stoji činjenica da su se uvjeti u posljednjih nekoliko desetljeća kontinuirano pogoršavali u jednom broju islamskih zemalja. Pravi stav misionara treba biti takav da su postojeći uvjeti uvijek najbolji mogući, i on ih mora maksimalno iskoristiti. Mi ne znamo šta se može dogoditi sutra niti koliko će dugo trajati sadašnje stanje stvari. Ovdje se može navesti kao primjer šala o čovjeku koji pada sa zgrade od 20 katova. Kada je došao do 7. kata, čovjek koji ga je gledao s prozora upita ga: "Kako si ?", a on mu odgovori: "Za sada, dobro."

Naš ukupni optimizam u pogledu *da'we* može se sagledati na primjeru poslanika Musaa, Haruna, a.s., i faraona.

"Idite faraonu, on se doista osilio, pa mu blagim riječima govorite, ne bi li se pobojao." (20:43-44)

﴿٤٣﴾ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ
﴿٤٤﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (سورة طه)

Mi nismo bolji od Musaa, a.s., niti su ljudi i po čemu gori od faraona. Zato se moramo nadati, a ne padati u očaj zbog svoga sadašnjeg stanja.

C. Lojalnost Allahu ili akronimima

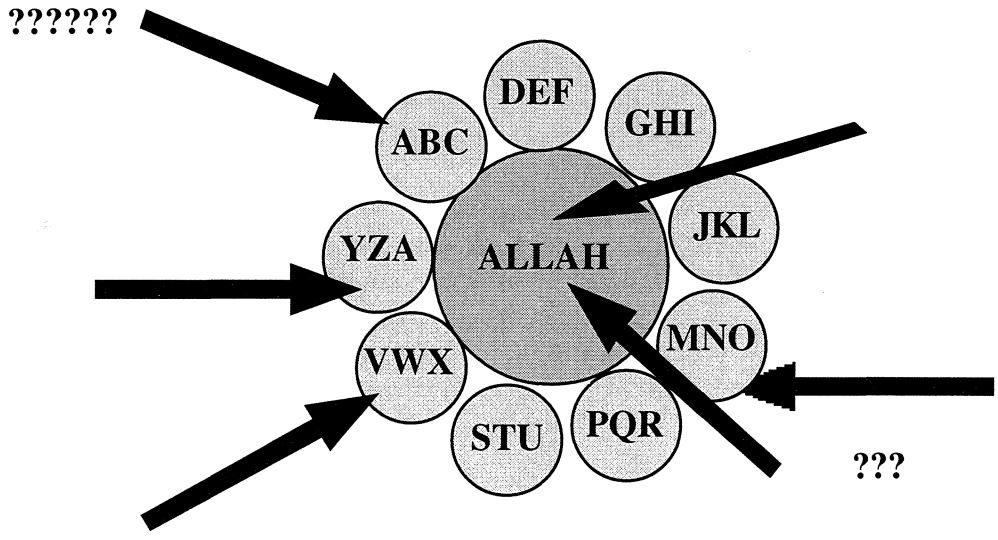
Muslimanski radnik koji radi u bilo kojoj organizaciji uvijek je vjeran prvo Allahu. Akronimi koji se izmišljaju kao imena organizacija ne smiju nikada narušiti odanost Allahu.

Iz strateških ili taktičkih razloga mi formiramo različite strukture, ili eliminišemo i mijenjamo postojeće. Svrha ne smije biti takva da se remeti islamski rad. Nekada smo preveliki entuzijasti i branimo jedno ili drugo ime, ali moramo shvatiti da su to samo sredstva, a da bi se steklo Allahovo zadovoljstvo, mora se ostvariti cilj. Veoma je opasno nametati mističnu svetost organizacijama van okvira onoga što su stvarne namjene organizacija. U suri Jusuf stoji:

„Oni kojima se, mimo Njega, klanjate samo su imena koja ste im nadjenuli vi i preci vaši, - Allah o njima nikakva dokaza nije objavio. Sud pripada jedino Allahu, a On je naredio da se klanjate samo Njemu. To je jedino prava vjera, ali većina ljudi ne zna. "(12:40).

﴿٤٠﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ
أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَٰنٍ
إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ
ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (سورة يوسف)

Ovo je fenomen koji muči naše djelovanje; i sasvim je jasno da je do toga došlo usljed našeg nerazumijevanja najvišeg cilja.



V. RAVNOTEŽA

Po prirodi smo takvi da stvari uzimamo zdravo za gotovo i zaboravljamo blagodati koje smo dobili islamskim djelovanjem tokom stoljećâ. Ako ništa drugo, islamsko djelovanje barem je funkcioniralo kao čuvar islama i muslimana i štitilo islamsku misiju, iako je to često bilo veoma teško.

Bez sumnje, islamsko djelovanje stoji kao čvrsta brana od jakih napada sa svih strana. Dok su nacionalisti trpjeli ideološki i moralni poraz, islamsko djelovanje jača svoj imunitet i duhovno uzdiže uUmmet na razinu koja joj je potrebna da vodi ka pravednosti. Bez ovakve borbe mase bi se izgubile u različitim oblicima socijalizma, kapitalizma, materijalizma, rasizma i nacionalizma. Čvrsto smo uvjereni da je u poređenju s neislamskim strankama islamsko djelovanje prevladalo sve druge. Islamsko djelovanje prvi put započnje borbu protiv diktatora i tiranina. Ono ima odlučujuću ulogu u borbi protiv korupcije i zla. Podnijelo je velike žrtve, mučenja, zatočenja i progonstvo. Islamsko djelovanje ostaje uspravno pred prekršiteljima i tiranima, i može im reći: "Vi ste zulumćari i morate otići; morate dati slobodu ljudima." Kao rezultat nastaje mučenje i zlostavljanje islamskih aktivista.

Oni koji su bili požrtvovani u islamskom djelovanju pružali su otpor kolonijalnim okupatorima u Palestini, Alžiru, Afganistanu i Kašmiru. Otpor je rezultat odanosti, žrtve i predanosti sljedbenika islamskog djelovanja, svih onih koji osjećaju strahopoštovanje prema Bogu.

Manifest koji je probudio muslimanski svijet danas upravo je rezultat islamskog djelovanja. Buđenje nije ostalo ograničeno niti lokalizirano, ono se i dalje širi. Proširilo se na veliki broj zemalja, kao Maleziju, Bangladeš, Pakistan, Afganistan, Iran, Tursku, Egipat, Sudan, Tunis i Alžir. Skoro niti jedna zemlja nije izbjegla val islamizacije bilo koje vrste. Dovoljno je reći da je današnje postojanje islamskih aktivista rezultat globalnog islamskog djelovanja.

Dok grupama koje zastupaju zapadnjaštvo, sekularizam i komunizam u 20. stoljeću možemo dati neprolaznu ocjenu, islamsko djelovanje zaslužuje prolaznu ocjenu u 14. stoljeću po Hidžri.

Poglavlje

3

NAŠI CILJEVI

I. HISTORIJSKI KORACI
A. Volja Allahova da stvori halifu na zemlji
B. Znanje
C. Test
D. Poslanici kao naši uzori
II. TOK AKCIJE
A. Naš zadatak
B. *Iṣlāḥ*, *iḥsān* i *itkān*: reforma, usavršavanje i perfekcija
C. Cilj
D. Sredstva

I. HISTORIJSKI KORACI

Cilj obuke nije da pravi muslimane. Podrazumijeva se da su učesnici muslimani vjernici koje teže ka postizanju višeg cilja i unapređenju ideje Istine. Historijski koraci našeg postojanja na zemlji, kako je rečeno u Kur'anu, osvjetljavaju ciljeve našeg rada.

A. Volja Allahova da stvori halifu na zemlji

Kada je Allah odlučio stvoriti nas, rekao je melekima:

"A kada Gospodar tvoj reče melekima: 'Ja ću na zemlji namjesnika postaviti!' - oni rekoše: 'Zar će ti namjesnik biti onaj koji će na njoj nered činiti i krv prolijevati? A mi Te veličamo i hvalimo i, kako Tebi dolikuje, uzdižemo.' On reče: 'Ja znam ono što vi ne znate.'" (2:30)

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى
ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ
إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ (سورة البقرة)

﴿٣٢﴾ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ
إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ (سورة البقرة)

Značajno je kako meleki naglašavaju protivcilj - stvaranje neprilika, širenje zla i prolijevanje krvi. To je suprotno reformi (*islah*): da civilizira i gradi planetu.

B. Znanje

"I On pouči Adema imenima svih stvari, a onda ih predoči melekima i reče: 'Kažite mi vi nazive njihove, ako istinu govorite!' 'Hvaljen neka si', rekoše oni, 'mi samo znamo ono čemu si nas Ti poučio; Ti si Sveznajući i Mudri.'" (2:31)

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى
ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ
إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ (سورة البقرة)

On je naučio Adema "svim imenima", što je preduvjet za postizanje snage razboritosti, bez koje niti Adem niti meleki ne bi znali ništa.

C. Test

Adem i Hava nisu položili prvi test. Allah je rekao njima i (*šejtanu*):

"Mi rekosmo: 'Izlazite iz njega svi! Od mene će vam dolaziti uputa, i oni koji uputu Moju budu slijedili ničega se neće bojati i ni za čim neće tugovati.'" (2:38)

﴿٣٨﴾ قُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى
فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ
(سورة البقرة)

Ljudska bića trebaju slijediti vodiča, ili je lažt test koji moraju polagati. Ova tema testiranja prevladava u svim poglavljima Kur'ana.

"Onaj Koji je dao smrt i život da bi iskušao koji će od vas bolje postupati - On je Silni, Onaj Koji prašta." (67:2)

﴿٢﴾ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ
لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ (سورة الملك)

"Misle li ljudi da će biti ostavljeni na miru ako kažu: 'Mi vjerujemo!' - da u iskušenje neće dovedeni biti?" (29:2)

﴿٢﴾ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟
أَن يَقُولُوٓا۟ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

"Mi ćemo vas provjeravati sve dok ne ukažemo na borce i postojane među vama, a i vijesti o vama provjeravat ćemo." (47:31)

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ
وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَا۟ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

D. Poslanici kao naši uzori

Kako se pripremamo da položimo prvi test. Nije nam dovoljno samo znanje, inače bi nam bile dovoljne samo Božije knjige da znamo Pravi put. Nama je potreban praktični model, a poslanici, a.s., uzor su kako se trebamo pripremati. Oni nam ukazuju na svjetlo i vode nas od "šta?" i "zašto?" do "kako?" u životu. Osim znanja, poslanicima je podarena mudrost (*hikmet*), pomoću koje se oni pravilno koriste svojim znanjem.

"I kad on stasa, Mi ga mudrošću i znanjem obdarismo; tako mi nagrađujemo one koji dobra djela čine." (12:22)

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

U Kur'anu se jasno kaže kako Poslanik vrši svoju misiju i jasno objavljuje poruku:

"... i dužni smo samo jasno obznaniti." (36:17)

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَآ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ (سورة ياسين)

"Ti poučavaj - tvoje je da poučavaš, ti vlasti nad njima nemaš!" (88:21-22)

﴿٢١﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ
﴿٢٢﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

"Zato poučavaj - pouka će već od koristi biti." (87:9)

﴿٩﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ (سورة الأعلى)

"Na put Gospodara svoga mudro i lijepim savjetom pozivaj i s njima na najljepši način raspravljaj! Gospodar tvoj zna one koji su zalutali s puta Njegova, i On zna one koji su na Pravom putu." (16:125)

﴿١٢٥﴾ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

Poslanici vrše glavni zadatak u kojem je sadržano jasno upozorenje, mudro objašnjenje, dobre molitve i čvrsti argumenti. Oni opominju druge na istinu. U vršenju svoje misije ne upotrebljavaju silu, i ne vode pojedince, jer Allah je jedini vodič.

"U vjeru nije dozvoljeno silom nagoniti - Pravi put jasno se razlikuje od zablude! Onaj ko ne vjeruje u šejtana, a vjeruje u Allaha - drži se za najčvršću vezu, koja se neće prekinuti. - Allah sve čuje i sve zna." (2:256)

﴿٢٥٦﴾ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا ۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

"Ti doista ne možeš uputiti na Pravi put onoga koga ti želiš uputiti - Allah ukazuje na Pravi put onome kome On hoće, i On dobro zna one koji će Pravim putem poći." (28:56)

﴿٥٦﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِى مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

II. TOK AKCIJE

A. Naš zadatak

Naš zadatak i naša uloga potječu izravno iz sure Jusuf:

"Reci: 'Ovo je put moj, ja pozivam k Allahu, imajući jasne dokaze, ja i svaki onaj koji me slijedi, i neka je hvaljen Allah, ja Njemu nikoga ne smatram ravnim.'" (12:108)

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠
وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ۖ وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ
(سورة يوسف)

"Ovo je moj put", izjavljuje Poslanik, a.s., tražeći od Allaha dobro za sebe i one koji ga slijede. Naša strategija obuke treba biti takva da pripremi učenike da dostignu stanje duševne prefinjenosti (*besira*). Njihovi životni ciljevi trebaju biti na putu koji usmeno propovijedaju poslanici - Pravom putu. Muhammed, a.s., posljednji poslanik, objavljuje nam u gornjem ajetu ono što smo, kao njegovi sljedbenici, dužni izvršavati. Dok se gore navedeni ajet odnosi na poslanika Muhammeda, a.s., i njegove sljedbenike općenito, sljedeći ajet izravno se odnosi na učenike i njihovu ulogu misionara.

"A ko govori ljepše od onoga koji poziva Allahu, koji dobra djela čini i koji govori: 'Ja sam doista musliman!'"(41:33)

﴿٣٣﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ
وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ
(سورة فصلت)

U vršenju svoje misije učenik treba raditi sljedeće:
- moliti za dobro od Allaha,
- raditi na Pravom putu i
- izjavljivati da je musliman.

Posljednja obaveza od tri gore navedene isključuje mogućnost da učenik postane jedna izolirana superličnost. On se mora uključiti u društvo i raditi na promjenama. Treba se lično pripremati da postane akter u društvenim promjenama. U sljedećem ajetu jasno je objašnjena uloga učesnika u obuci:

"Uz svakog su od vas meleki, ispred njega i iza njega - po Allahovom naređenju nad njim bdiju. Allah neće izmijeniti jedan narod dok on sam sebe ne izmijeni. A kad Allah hoće kazniti jedan narod, niko to ne može spriječiti; osim Njega nema mu zaštitinika." (13:11).

﴿١١﴾ لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِۦ
يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ ... (سورة الرعد)

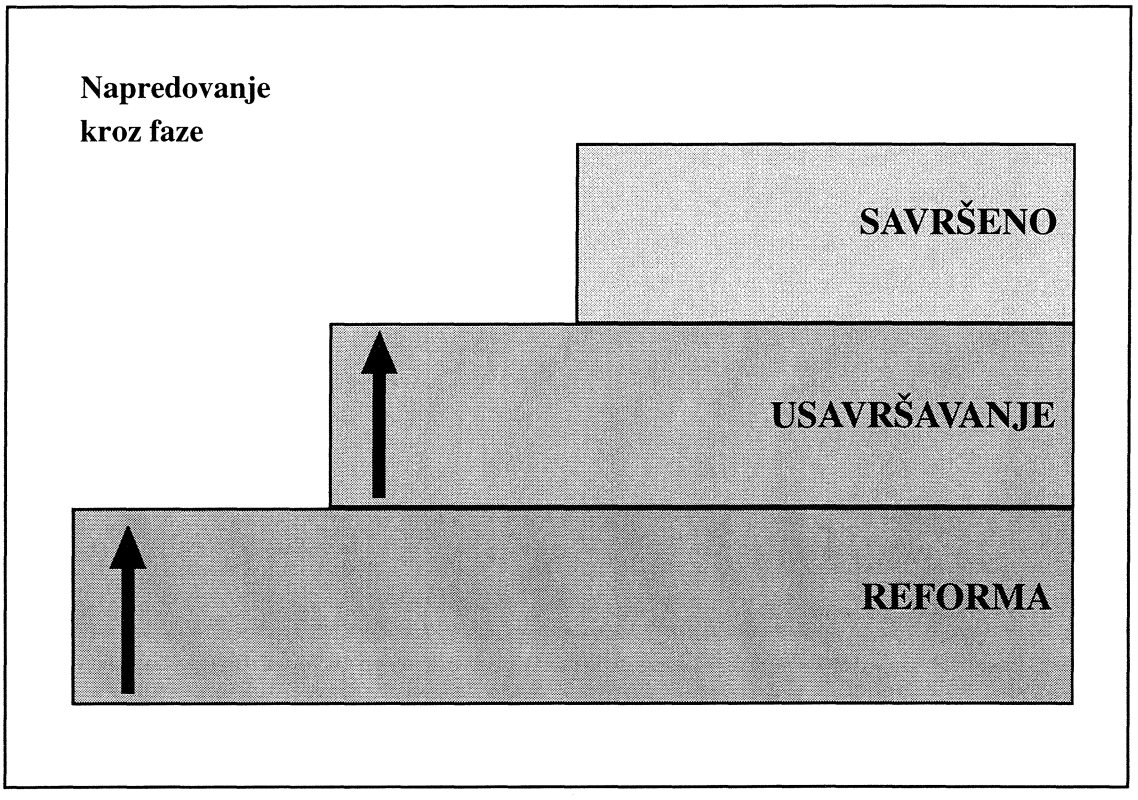
Ljepota leži u riječima "oni sami", u pluralu, dakle, a ne singularu. Izuzetni pojedinci - čak superljudi - nisu dovoljni; oni moraju raditi efikasno u grupama, u timskom duhu, da bi stekli naziv "izvrsno".

B. *Iṣlāḥ, iḥsān i itkān* : reforma, usavršavanje i perfekcija

Cilj je programa obuke da učenici napreduju u razvoju kroz sve faze *islāma, imāna, iḥsāna* i *itkāna*, stalno se usavršavajući kako bi dostigli bolju razinu znanja. Poslije *imāna* dolazi *iḥsān*, što znači da se usavršavanje nastavlja kontinuirano. To je kontinuirani proces koji obuhvata *iṣlāh*, suprotno *ifsādu* (pokvarenosti), u okviru funkcije izvršavanja zadataka. Kada je poslanik Šuajb, a.s., postavio cilj svojim ljudima, od njih je tražio samo reformu.

"O narode moj" - govorio je on - "shvatite da je meni jasno ko je Gospodar moj i da mi je On dao svega u obilju. Ja ne želim činiti ono što vama zabranjujem; jedino želim da učinim dobro koliko mogu, a uspjeh moj ovisi samo o Allahu; u Njega se uzdam i Njemu se obraćam." (11:88).

﴿٨٨﴾ قَالَ يَٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ
عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۚ
وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ
إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِيٓ
إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سورة هود)



Kad god se nađete u teškoj situaciji, trebate dati sve od sebe i izdići se iznad toga, morate u potpunosti promijeniti situaciju, onako kako je Allah rekao Poslaniku, a.s. :

"Dobro i zlo nisu isto! Zlo dobrim uzvrati, pa će ti dušmanin tvoj odjednom prisni prijatelj postati."(41:34)

﴿٣٤﴾ وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ

(سورة فصلت)

C. Cilj

Gore navedeni ajet usmjerava nas na naš cilj: a to je da se osposobe dinamične islamske vođe koji će biti začetnici promjena u društvu, kroz stjecanje znanja i mudrosti, vršenjem misije i uvjerljivim i efikasnim komuniciranjem.

D. Sredstva

Da bi se postigao ovaj cilj, program obuke nudi velike mogućnosti učesnicima da izgrade svoju obavezu, steknu znanje i vještine komuniciranja, menadžmenta i planiranja. Osim toga, program obuke teži povećati njihove fizičke i tehničke sposobnosti da bi mogli graditi jasne grupne stavove i mišljenja, duhovno se oplemenjivati i njegovati duh pozitivnog mišljenja u rješavanju problema. Program je urađen tako da prenosi iskustva starije braće i sestara na mlađe generacije. Mi očekujemo da će učesnici početi tamo gdje su stariji završili, izbjegavati da ponavljaju njihove greške te započeti s novim strategijama, drugačije nego što su to radili njihovi prethodnici.

U suštini, program ima za cilj pomoći u odgoju budućih generacija koje znaju šta je prioritetno i kako treba rješavati prioritete, a ne biti samo dio problema.

II. DIO:

FUNKCIJE VOĐSTVA

Obuka misionara - islamskog radnika - usmjerena je na to da se nauči kako se vrši funkcija vođstva u okviru jedne funkcije, kao i u javnosti. Zapravo, vođstvo je dio osobina islamske ličnosti. Poslanik, a.s., rekao nam je:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

*"Svaki od vas je pastir, i svaki je odgovoran za svoje stado."**
(Sunen Et-Tirmizi, Sunen Ebu-Dawud, Sahih El-Buhari i Sahih Muslim)

Ovaj dio Priručnika obrađuje neke odabrane elemente vođstva. Počinje diskusijom o temeljima islama, a zatim slijede diskusije o rješavanju problema, donošenju odluka, implementaciji odluka, planiranju i timskom radu. Obuhvata temeljna načela vođstva i treba pripremiti korisnike Priručnika za akciju i dalju obuku u ovoj oblasti.

Poglavlje 4. Vođstvo u islamu

Poglavlje 5. Kako indentificirati potencijalne vođe

Poglavlje 6. Suština rješavanja problema

Poglavlje 7. O donošenju odluke

Poglavlje 8. Odluka i implementacija

Poglavlje 9. Osnove planiranja

Poglavlje 10. Osnovni elementi ocjene

Poglavlje 11. Osnivanje tima i ostvarenje grupe

Poglavlje

4

VOĐSTVO U ISLAMU

I. DEFINICIJA VOĐSTVA
II. EFIKASNO VOĐSTVO
A. Šta je efikasno vođstvo?
B. Vođe, rukovodioci i sljedbenici
III. OSOBINE ISLAMSKOG VOĐE
A. Odanost
B. Globalni islamski ciljevi
C. Prihvatanje islamskog zakona i islamskih pravila ponašanja
D. Davanje povjerenja
IV. OSNOVNI OPERATIVNI PRINCIPI ISLAMSKOG VOĐSTVA
A. Šura (međusobni dogovor)
B. Pravednost
C. Sloboda misli
V. VOĐSTVO U PRAKSI
A. Kontinuitet vođstva
B. Način života i navike vođstva
C. Piterov princip

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati vođstvo, odgovornosti i ograničenja;
- definirati osobine i ponašanje vođa;
- naučiti i razumjeti islamski model vođstva;
- djelovati efikasnije kao islamski vođa.

I. DEFINICIJA VOĐSTVA

Vođstvo je proces kojim se pokreće grupa ljudi u planiranom smjeru tako što se motiviraju da djeluju sa prihvatljivim sredstvima. Dobro vođstvo vodi ljude u smjeru koji je istinski i najbolji za njih za duži vremenski period.

Ovaj smjer može biti različit, koliko generalan toliko i specifičan. U svakom slučaju, sredstva i krajnji ciljevi moraju biti od najboljeg interesa za narod na realnoj dugoročnoj osnovi.

Vođstvo je i uloga i proces kroz koji se vrši uticaj na ostale. Vođa je član grupe koji ima određenu funkciju, i od njega se očekuje da izvršava zadatke u skladu s njegovom funkcijom. Također, vođa je osoba u grupi od koje se očekuje da utječe na formiranje i izvršavanje ciljeva grupe. Pravi je i istinski vođa onaj koji vodi, a ne onaj koji manipulira ljudima da bi ih vodio.

Fenomen vođstva može se objasniti sljedećim osnovnim pojmovima:

1. Vođstvo je snaga koja na jedan nepoznat način povezuje vođe i sljedbenike i tjera sljedbenike da oslobode svoju energiju u skladu s kolektivno formuliranim ciljevima. To je rad čija je svrha realizacija ciljeva i zadataka, uz zadovoljstvo vođe i njegovih sljedbenika.
2. Vođstvo određuje šta je značajno i uzima ono što je važno iz medija, okoline, i ambijenta u kojem funkcionira. Ono ne djeluje u praznom prostoru, u okviru koji čini niz elemenata.
3. Vođstvo je konstantno aktivno. Može imati varijacije u određenom stupnju, intenzitetu, obimu, ali se ne smije ponašati tako da se pojavi, krene, a zatim se izgubi. Ono je ili dinamično ili ga uopće nema.
4. Na svrsishodan način primjenjuje principe, sredstva i metode, iskazujući odlučnost i postojanost.

II EFIKASNO VOĐSTVO

A. Šta je efikasno vođstvo?

Efikasno je vođstvo proces koji kreira viziju, razvojnu strategiju i prihvata suradnju i akcije koje motiviraju. Efikasan vođa:

- kreira viziju budućnosti na bazi legitimnih, dugoročnih interesa svih na koje se odnosi;
- razvija racionalnu strategiju koja vodi toj viziji;
- podržava glavne centre moći, čija suradnja, pristup ili timski rad predstavljaju neophodne preduvjete za islamsko djelovanje;
- motivira onu grupu ljudi čije su akcije od presudnog značaja za sprovođenje date strategije.

Kombinacija složenih bioloških, društvenih i psiholoških procesa određuje potencijal

pojedinca za funkciju vođstva. Ovaj potencijal mora se uspješno prakticirati da bi bio efikasan. Pojedinac može posjedovati osobine potrebne za vođu, ali ih ne odjelotvoriti. Ove osobine ljudi tokom svog života mogu iskazivati u različitim situacijama i različitim fazama. Ukoliko se vođstvo ne prakticira, to može imati negativne posljedice u okolini, gdje su i mogućnosti i ograničenja brojna.

B. Vođe, rukovodioci i sljedbenici

Vođe kroz različite vidove motivacije i osobnim primjerom usmjeravaju svoje sljedbenike na postizanje njihovih ciljeva. Rukovodioci stječu potrebno ponašanje kroz izvršavanje svojih viših ovlaštenja, koja imaju po organizacionoj strukturi.

Dobre vođe priznaju da moraju biti i dobri sljedbenici. Skoro uvijek vođe moraju davati izvještaj osobi ovlaštenoj za to ili grupi. Na taj su način u stanju da slijede. Dobar sljedbenik mora izbjegavati da bude konkurent vođi, i mora djelovati kao odani "advocatus diaboli" i konstruktivno se suprotstavljati idejama, vrijednostima i ponašanju vođe.

Sljedbenici i vođe povezani su u jedan veoma važan odnos. Vođa uvijek mora misliti za dobrobit svojih sljedbenika.

III. OSOBINE ISLAMSKOG VOĐE

Poslanik, a.s., rekao je da je vođa džemata njegov sluga. Stoga je zadatak vođe da na najbolji mogući način služi i pomaže drugima da idu naprijed. Važni činioci koji karakteriziraju islamsko vođstvo jesu sljedeći:

A. Odanost

Vođa i oni koje on vodi moraju biti odani Allahu.

B. Globalni islamski ciljevi

Vođa utvrđuje ciljeve organizacije ne samo u okviru interesa grupe već i u okviru širih islamskih ciljeva.

C. Prihvatanje islamskog zakona i islamskih pravila ponašanja

Vođa mora poštovati islamske propise, i on može vršiti svoju službu onoliko dugo koliko se pridržava propisa islamskog zakona. U vođenju svojih poslova on se mora pridržavati islamskih pravila ponašanja, posebno kada radi s opozicijom ili disidentima.

D. Davanje povjerenja

Vođa prihvata svoj autoritet kao povjerenje koje mu je ukazao Bog i odnosi se prema njemu s punom odgovornošću. Kur'an propisuje vođi da vrši svoju dužnost u ime Allaha i bude ljubazan prema onima koji su ispod njegove moći i ovlaštenja.

ISLAMSKA ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI FAKULTET ISLAMSKIH NAUKA SARAJEVO BIBLIOTEKA

...one koji će, ako im damo vlast na zemlji, molitvu obavljati i milostinju udjeljivati i koji će tražiti da se čine dobra djela, a odvraćati od nevaljalih." (22:41)

﴿٤١﴾ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ...
(سورة الحج)

IV. OSNOVNI OPERATIVNI PRINCIPI ISLAMSKOG VOĐSTVA

Postoje tri osnovna principa na kojima počiva islamsko vođstvo: šura, pravda i sloboda misli.

A. Šura (međusobno dogovaranje)

Šura je prvi princip islamskog vođstva. Kur'an jasno kaže da su islamske vođe obavezni konsultirati se s onima koji posjeduju znanje ili onima koji mogu dati dobar savjet.

"...za one koji se Gospodaru svome odazivaju, i koji molitvu obavljaju, i koji se o poslovima svojim dogovaraju, a dio od onoga čime smo ih opskrbili udjeljuju." (42:38)

﴿٣٨﴾ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى)

Kur'an traži i od samog Poslanika da se konsultira sa svojim suradnicima:

"Samo Allahovom milošću ti si blag prema njima, a da si osoran i grub, razbjegli bi se iz tvoje blizine. Zato im praštaj i moli se da im bude oprošteno i dogovaraj se s njima. A kada se odlučiš,onda se pouzdaj u Allaha, jer Allah zaista voli one koji se uzdaju u Njega." (3:159)

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

Prakticiranje šure omogućava članovima islamske organizacije da učestvuju u procesu donošenja odluka. Istodobno, šura služi da se provjeri kako vođa upravlja, u slučaju da skrene sa zajedničkog cilja grupe.

Razumljivo, vođa nije obavezan u svim slučajevima primjenjivati šuru. Rutinska pitanja rješavaju se drugačije od pitanja vezanih za definiranje politike. Svaka grupa, u skladu s brojem članova, potrebama, ljudskim resursima i postojećim uvjetima, treba jasno utvrditi šta je rutinsko pitanje, a šta nije. Vođa se mora pridržavati one odluke koja je donesena u okviru šure. Treba izbjegavati manipuliranje i igru riječima te vlastito mišljenje ili poricanje odluke donesene na ovaj način. Da bi se definirale oblasti u kojima se može primjenjivati šura, korisno je držati se sljedećeg:

- **prvo:** rukovodne i izvršne poslove treba prepustiti vođi;
- **drugo:** poslove za koje su potrebne urgentne odluke, vođa mora prezentirati grupi na sastanku ili telefonom;
- **treće:** članovi grupe, ili njihovi predstavnici, moraju posjedovati sposobnost da ispitaju i provjere ponašanje vođe bez ikakvog osjećaja postiđenosti;
- **četvrto:** izabrani predstavnici trebaju usvajati politiku, postavljati dugoročne ciljeve i donositi glavne odluke na način kako to predviđa šura.

B. Pravednost

Vođa mora raditi s ljudima pravedno i pošteno, bez obzira na rasu, boju kože, nacionalno porijeklo ili vjersku pripadnost. Kur'an nalaže muslimanima da rade primjerno, čak i kada rade sa svojim protivnicima.

"Allah vam zapovijeda da odgovorne službe onima koji su ih dostojni povjeravate i, kada ljudima sudite, da pravično sudite. Uistinu je divan Allahov savjet! A Allah doista sve čuje i vidi."(4:58)

﴿٥٨﴾ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا
حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ... (سورة النساء)

"O vjernici, dužnosti prema Allahu izvršavajte i pravedno svjedočite! Neka vas mržnja koju prema nekim ljudima nosite nikako ne navede da nepravedni budete! Pravedni budite, to je najbliže čestitosti, i bojte se Allaha, jer Allah dobro zna ono što činite. "(5:8)

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ
ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... (سورة المائدة)

"O vjernici, budite uvijek pravedni, svjedočite Allaha radi, pa i na svoju štetu ili na štetu roditelja i rođaka, bio on bogat ili siromašan, ta Allahovo je da se brine o njima!"(4:135)

﴿١٣٥﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ
شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ
إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ... (سورة النساء)

Pored toga što se mora pridržavati složenog principa pravednosti, koja je osnova islamskog društva, vođa islamske organizacije mora osnovati i jedan sudski ili arbitražni odbor zadužen za rješavanje nesporazuma ili pritužbi unutar grupe. Članovi ovakvog odbora moraju se birati iz kruga obrazovanih, dobronamjernih i mudrih ljudi.

C. Sloboda misli

Islamski vođa treba uvijek biti spreman na ravnomjernu, prihvatljivu i konstruktivnu kritiku. Članovi organizacije moraju biti u stanju da slobodno glasaju za svoje mišljenje ili primjedbe i da dobiju odgovor na svoja pitanja, što treba uzeti u obzir kao veoma važan element vođstva. Kada je jedna stara žena prekinula Omera ibn el-Hattaba i ispravila ga dok je držao vaz u džamiji, on je spremno priznao grešku i zahvalio Allahu što postoje oni koji ga mogu ispraviti ako pogriješi. Omer je jednom prilikom pitao svoje slušaoce šta bi oni uradili kad bi on prekršio islamski princip. Jedan čovjek odgovorio je da bi ga oni ispravili svojim mačevima. Omer je zahvalio Allahu na tome što ima ljudi koji su umni i spremni da ga isprave ako skrene s pravog puta.

Vođa mora stvoriti atmosferu slobodnog mišljenja, gdje se mogu razmijeniti korisne ideje, kritike i uzajamni savjeti u onoj mjeri koja odgovara sljedbenicima kada se diskutira o pitanjima od interesa za grupu.

Muslimanima se savjetuje da uvijek daju iskren savjet kad god je potrebno. Temmim ibn Umm pripovijeda da je poslanik Muhammed, a.s., rekao:

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنا لِمَنْ؟ قَالَ «لله، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتابِهِ، وَلِأَئِمَّةِ المُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِم»

"Vjera je iskren savjet.' Pitali smo: 'Kome?' Odgovorio je: 'Allahu, Njegovoj Knjizi, Njegovom Poslaniku, vođama muslimana i njihovom narodu.'" *

Ukratko, islamsko vođstvo nije ni tiransko ni nekoordinirano. Islamski vođa, pošto prihvati islamske principe, uz dužno poštovanje i objektivne konsultacije sa svojim suradnicima, donosi odluke na najpravedniji mogući način.

On je odgovoran ne samo svojim sljedbenicima već, prije svih, Allahu. Ovakav je tip zajedničkog vođstva optimalan i potiče jedinstvo među članovima te povećava kvalitet izvršavanja zadataka.

V. VOĐSTVO U PRAKSI

A. Kontinuitet vođstva

U praksi, način i stil vođstva variraju, počev od autokratskog do potpuno slobodnog tipa vođe.

Tip autokrata:

- malo vjeruje članovima grupe;
- vjeruje da samo materijalna nagrada motivira ljude;
- izdaje naređenja koja se moraju izvršiti bez ikakvih pitanja.

* *Sahih Muslim*

Tip milostivog autokrata:

- sluša pažljivo sljedbenike;
- odaje utisak demokratičnosti;
- uvijek donosi svoje vlastite odluke.

Tip demokrata:

- zajedno s članovima grupe donosi odluke;
- objašnjava grupi razloge za donošenje vlastite odluke;
- objektivno prima kritiku i pohvalu.

Tip neodgovornog vođe:

- malo vjeruje u sposobnost svog vođstva;
- ne postavlja ciljeve za grupu;
- daje minimalan značaj komuniciranju i međusobnom djelovanju grupe.

Demokratski stil vođstva najdjelotvorniji je i najproduktivniji, a istodobno je u skladu s islamskim zakonom. Vodi ka stvaranju novih ideja i donosi pozitivne promjene u osjećaju grupe za odgovornost.

B. Način života i navike vođstva

Postoji pet stvari koje trebaju biti navika vođa, i to:

1. Vođe moraju **znati** u šta troše svoje vrijeme. Oni moraju upravljati vremenom, i ne smiju dozvoliti da vrijeme upravlja njima, jer samo se tako svaka sekunda može iskoristiti za islam.
2. Vođa se mora **usmjeriti** na postizanje konkretnih rezultata, više na rezultate nego na rad. Uvijek treba nakratko ostaviti rad i pogledati u svoje ciljeve.
3. Vođa se mora **graditi** na svojoj moći, a ne na slabostima. To nije samo njegova vlastita moć, to je i moć njegove braće i sestara. Vođa uvijek mora biti spreman prihvatiti i svoju moć i svoje slabosti, na bolji način nego što to mogu drugi, a pritom ne smije imati osjećaj da je njegov položaj u opasnosti.
4. Vođa se mora **usmjeriti** na nekoliko glavnih oblasti u kojima će uz naporan i istrajan rad postići izvanredne rezultate. Na isti način mora utvrđivati prioritete, pridržavati se utvrđenih prioriteta.
5. Vođa mora **imati puno povjerenje** samo u Allaha i težiti da njegov cilj bude viši, a ne ograničen samo na sigurne i jednostavne stvari. Sve dok vođa radi za Njega, ne treba se bojati.

MOŽEŠ LI MI REĆI? Ko nije vođa?	Nije vođa onaj koji dolazi na skupštinu nepripremljen i kaže: „Ja sam samo jedan od vas; recite mi šta da radim? Sve oko čega se vi dogovorite, ja ću pokušati da prihvatim!„ Posao je vođe da uradi svoj domaći zadatak prije nego što dođe pred članove i da pripremi alternativu o kojoj će diskutirati i donijeti odluku. Jedan brat imao je običaj kazati: "Ne govori mi o mojoj temi unaprijed, već mi samo šapni na uho o čemu trebam govorti tek kad stanem na binu gdje trebam govoriti." Kakva je to uvreda za slušaoce!

Vesela strana vođstva

TIP VESELOG VOĐE

Jedna osoba posjetila je upravnika tvornice. Predradnik dolazi i žali se na jednog radnika. Upravnik mu reče: "Ti si u pravu!" Kada je otišao, dolazi radnik i žali se na predradnika, a upravnik mu odgovori: "Ti si u pravu!" Posjetitelj ostade zbunjen i upita: "Oni se žale jedan na drugog, a vi ste obojici rekli da su u pravu! Kako je to moguće?!" Upravnik reče posjetitelju: "Da znaš, i ti si u pravu, također!"

Ova vrsta rukovodstva ne vodi nigdje i ne samo da uništava organizaciju već i povjerenje ljudi.

VOĐA I NAROD

De Gol: "Ako me narod ne voli, ja ću napustiti zemlju."

Diktator: "Ako me narod ne voli, može slobodno napustiti zemlju."

SVETA GLASAČKA KUTIJA

Tokom pedesetih godina, za vrijeme izbora između Zahidija i Musadika u Iranu, beduin prilazi glasačkoj kutiji, počne je ljubiti i moliti se. Vojnici koji su stražarili pored kutije upitaše ga: "Šta radiš? To je samo kutija!"

Beduin odgovori: "O, ne! Vi ne znate ovu kutiju. Ona je sveta i treba se pred njom moliti. Stavite u nju Musadika, a iz nje izađe Zahidi, subhanallah!"

C. PITEROV PRINCIP

Prema Piterovom principu, svaka osoba u hijerarhiji teži se uzdići na razinu koja je iznad njenih mogućnosti. To znači da se osoba koja radi na razini svoje stručnosti unaprijedi i nastavlja raditi na razini za koju nije stručna niti je sposobna izvršavati povjerene zadatake. Ovo nije neuobičajeno, i svako se može naći u ovakvoj situaciji.

Piterov princip definira stanje koje se zove postavljanje prevelikog zahtjeva. Osoba koja izvršava zadatak, i pored svog maksimalno uloženog truda i sposobnosti, ipak ne može ispuniti zahtjeve, jer stručne sposobnosti, uloga i znanje, potrebni za dati zadatak nadmašuju njegove sposobnosti.

Klasičan je primjer Piterovog principa u jednoj islamskoj organizaciji ako se predsjednik jednog lokalnog odbora na izborima izabere za regionalnog predsjednika.

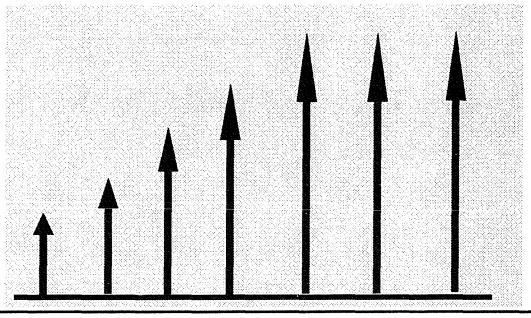
Naprimjer, na funkciji potpredsjednika takva osoba mogla bi dobro obavljati svoj posao, ali to ne znači da će na mjestu predsjednika jedne nacionalne organizacije biti u stanju izvršavati povjereni zadatak. Iako djelomično može dobro obavljati svoju funkciju, on nije u stanju sam, kao predsjednik, donositi odluke.

Tačka diskusije

Veliki broj ljudi tvrdi da je glavna slabost Piterovog principa u tome što zanemaruje mogućnost ljudi da napreduju.

Drugi tvrde da se mogućnost napredovanja podrazumijeva, i pojedinac se penje sve do momenta kada ne može dalje napredovati.

Šta misliš?



Tačka akcije

Da li vođstvo slijedi sljedbenike?

Vođe vode, sljedbenici slijede. Ali, da li je to tako?

Ponekad se dešava da vođe slijede svoje sljedbenike. Oni prestaju vršiti svoju funkciju vođstva u trenutku kada njihove akcije postanu samo odraz želja ili prakse sljedbenika. Oni više ne određuju smjer kojim treba ići, a njihovi sljedbenici pogrešno prosuđuju da su akcije vođa samo popularna rješenja. Prije ili kasnije, sljedbenici uviđaju da mogu raditi bez takvih vođa.

Islam nagrađuje i kažnjava vođe zbog akcija koje vrše njihovi sljedbenici.

John F. Kenedy jednom je rekao: "Mi ne želimo biti kao vođa Francuske revolucije, koji je jednom rekao: 'Idite tamo, moji ljudi. Ja moram utvrditi kamo idete, kako bih vas mogao voditi.'"

Citirano iz Indiana Daily Student, 6. februar 1958.

Rex Allen Redifer odslikao je izvanrednu sliku takvog vođe u sljedećem pozorišnom komadu.

"Slijedi vođu!" - moderna bajka

Dok je parada prolazila ulicom, iz mase promatrača začu se glas:

"Shvatite, vi ljudi, marširate pogrešnim putem. Ta ulica ne vodi nigdje - tu je kraj puta." Učesnici parade zastadoše...uznemireni... "Ali, može li to biti", mislili su i gledali svi kao jedan, kao da su svi oni jedan njihov vođa koji stoji visoko i ponosno, vođa koji im je odredio ovaj put.

"On mora ići pravim putem, "mislili su, "pa vidi kako on dobro marširа! A vidi kako uzvišeno stoji. O da, on zasigurno ide pravim putem"- i nastaviše marširati.

Uzvišeni vođa zastade... uznemiren. "Ali može li to biti?", pomisli i pogleda unazad. Mora biti da ja idem pravim putem", pomisli, "vidi koliko njih slijedi mene. O da, ja sasvim sigurno idem pravim putem"- i nastavi marširati.

Pouka! Iako mi možemo izabrati vođu i slijediti ga, mi uvijek moramo promatrati, razmišljati i ocjenjivati. Naša lična islamska obaveza da radimo pravu stvar nastavlja se sve do Sudnjeg dana, kada se svi moramo suočiti s Allahom.

Vježbanje:

Kriteriji vođstva

Povodom svog ustoličenja, kao prvi halifa, Ebu-Bekr iznosi svoju politiku na hutbi, kako slijedi:

«أيُّها الناسُ: قد ولِّيتُ أمرَكم ولستُ بخيرِكم وإنَّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقِّه، وإنَّ أضعفَكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقَّ، أيها الناسُ: إنَّما أنا متبعٌ ولستُ بمبتدعٍ، فإن أحسَنْتُ فأعينوني وإن زغْتُ فقوّموني. وحاسبوا أنفسَكم قبلَ أن تُحاسبوا، ولا يدعُ قومٌ الجهادَ في سبيل الله إلاّ ضَرَبَهُم الله بالذُّلِّ، ولا ظهرت الفاحِشَةُ في قوم إلاّ عمَّهُمُ الله بالبَلاء. فأطيعوني ما أطَعْتُ الله، فإذا عَصَيْتُ الله وَرَسولَه فَلا طَاعةَ لي عليكم. وَلَوَدَدْتُ أنَّهُ كفاني هذا الأمرَ أحَدُكُم، وإنْ أنتم أردتُموني على ما كانَ الله يقيمُ نبيَّهُ مِنَ الوحي ما ذلكَ عِندي، إنَّما أنا بشرٌ فَراعوني...» (كنز العمال، جزء ٣، صفحة ١٣٠ـ١٣٥)

"O ljudi! Iako nisam najbolji među vama, povjerena mi je dužnost da vas vodim. Najslabijeg među vama smatrat ću jakim sve dok se ne izborim za njegovo pravo. A najjače među vama smatrati ću slabim sve dok ne uzmem od njih ono što je pravo drugoga.
O ljudi! Ja sam sljedbenik Poslanika, nisam neko ko uvodi novine. Tako, ako radim dobro, pomozite mi! Ako skrenem s Pravog puta, pokažite mi Pravi put! Procijenite prvo sebe prije nego što počnete procjenjivati druge. Nikada ljudi nisu napustili džihad na Allahovom putu, a da Allah na njih nije bacio sramotu! I nikada se nije dogodio nemoral među ljudima, a da Allah nije prouzrokovao nesreću među njima! Onda, pokoravajte mi se sve dok se ja pokoravam Allahu! Ali, ako se ja ne pokoravam Allahu ili Njegovom Poslaniku, ni vi se niste dužni pokoravati meni! Ja bih zaista volio da je nekom od vas data ova dužnost (čime biste poštedili mene)! I ako od mene očekujete da preuzmem istu ulogu kao Poslanik prema vahju (objavi), ja to ne mogu uraditi. Ja sam samo ljudsko biće, i uzmite to u obzir."
(Kenzul-ummal III, 130-135)

Kad bi vas danas izabrali za halifu, šta biste dodali ili oduzeli Ebu-Bekrovom govoru. (Primjedba: ponoviti tačno govor Ebu-Bekra nije sada prihvatljivo, jer se od tada svijet promijenio.) Budite kratki!

...وَرَفَعْنَا بَعْضَهُم فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ
(سورة الزخرف)

"... i Mi jedne nad drugima uzdižemo po nekoliko stupnjeva da bi jedni druge služili. - A milost Gospodara tvoga bolja je od onoga što oni gomilaju."(43:32)

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakva je uloga vizije u vođstvu?
2. U čemu se sljedbenici razlikuju od vođa?
3. Koja su tri glavna principa kojima se rukovodi rad islamskog vođstva?
4. Kakva je uloga šure u islamskom vođstvu?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

GENERALNA SKUPŠTINA VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE UPRAVO VAS JE IZABRALA ZA SVOG PREDSJEDNIKA. PROŠLI STE DUG PUT OD DANA KADA STE BILI BIRANI ZA KOORDINATORA PRIJE DESET GODINA. OD VAS SE MNOGO OČEKUJE. VELIKI BROJ ČLANOVA S ENTUZIJAZMOM GLEDA NA VAŠE OSOBINE VOĐE, IAKO SU NEKI SKEPTIČNI U TOM POGLEDU. OVO JE VAŠA PRVA ZNAČAJNA ULOGA U ZAJEDNICI, IAKO STE U PROŠLOJ GODINI RADILI KAO FINANSIJSKI SEKRETAR.

1. Napravite kratak nacrt za svoj prvi govor kao predsjednik. Unesite sve što je potrebno da pobijedite skeptike.

2. Napišite zapisnik za članove vašeg izvršnog odbora i obrazložite kako ćete obavljati funkciju predsjednika u okviru islamskog modela.

Poglavlje

5

KAKO IDENTIFICIRATI POTENCIJALNE VOĐE

I. KO SU POTENCIJALNE VOĐE?
II. KOJE OSOBINE TREBAMO TRAŽITI?
A.Činioci definirani na bazi naučnih istraživanja
B. Činioci definirani na bazi iskustva u izvršavanju zadataka
C. Faktori na koje ukazuju sljedbenici
III. KO POSJEDUJE OVE OSOBINE?
A. Test
B. Probni rad
C . Promatranje
IV. Mjerenje stručnosti vođstva

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati kvalitet vođstva;
- prepoznati osobe koje posjeduju ove osobine;
- testirati i ocijeniti pojedince koji posjeduju potencijal da budu vođe.

I. KO SU POTENCIJALNE VOĐE?

S obzirom na to da se zajednica muslimana zasniva na islamskom učenju, sve više muslimana osjeća strahopoštovanje prema Allahu, sve veći broj i žena i muškaraca izbjegavaju zlo i čine dobra djela, sve veći broj i žena i muškaraca zahtijevaju poštovanje u muslimanskom društvu. Bogatstvo, spol, boja kože ili rasa nemaju značaja za uzdizanje nečijeg položaja pred Allahom i među muslimanima - vjernicima. U Kur'anu se kaže:

" Najugledniji kod Allaha je onaj koji Ga se najviše boji..." (49:13)

... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ... (سورة الحجرات)

Idealan musliman nije onaj koji se odriče života, već onaj koji se istinski uključuje u borbu za osnivanje društveno-ekonomskog i političkog sistema islama. Muškarci i žene razlikuju se u svojim sposobnostima da organiziraju i ostale i da ih vode ka jednom određenom cilju. Priznavajući ovu životnu činjenicu, Poslanik, a.s., molio je Allaha da osobe kao što je Omer ibn Hattab priđu s muslimanima. Pošto Omer posjeduje neke rijetke osobine, muslimanska zajednica i islamski ideali imali bi veliku korist od njega.

U svakoj grupi ljudi nalazimo osobe koje posjeduju određene osobine. Moramo izdvojiti talentirane i pripremiti ih da idu naprijed. Ako su muslimani - vjernici, sigurno je da će moći služiti zajednici. Treba ih birati na odgovarajuće funkcije, gdje će njihove određene osobine postati dobro sredstvo.

Osobe koje posjeduju izuzetne osobine mogu i ne prihvatati položaje s određenim ovlaštenjima i odgovornostima, ali naša je dužnost da unapređujemo njihove osobine vođstva za dobrobit cijele zajednice. Ako pronađemo potencijalne vođe među muslimanima koji ne prakticiraju islam, moramo pokušati surađivati s njima na sistematičan način i uključiti ih u pozitivan dijalog. Ako na ovakve osobine naiđemo kod nemuslimana, moramo upotrijebiti sva zakonom dopuštena sredstva da im objasnimo islam. Poslanik islama kategorično je rekao:

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ فِي الجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الإِسْلامِ ، إِذَا فَقُهُوا»

*"Ljudi su kao rudnici (u smislu njihove prirode). Najbolji od njih u džahilijetu (periodu neznanja) bit će najbolji i u islamu, ako ih se pravilno pouči islamu."**

Prirodno, ova se tri pristupa podudaraju, jer svi spadaju u vođstvo.

II. Koje osobine trebamo tražiti

A. Činioci definirani na bazi naučnih istraživanja

Ovi činioci zajednički su u svim objavljenim rezultatima istraživačkih projekata koje vode uspješne vođe, poslovni organizatori ili posrednici.

1. **Mentalna sposobnost**. - Nije neophodno da osoba bude natprosječno inteligentna.
2. **Širok interes i sposobnosti**. - Ne može biti uske specijalnosti. Mora posjedovati široko opće obrazovanje i različite sposobnosti. Mora imati veliki interes za rad u koji je izravno uključen, ali obavljati i druge važne aktivnosti u svojoj okolini. Preciznije, on mora biti veoma talentirana ličnost.

**Sahih El-Buhari, Sahih Muslim, Sunen Ed-Darimi, Musned Ahmed ibn Hanbel*

3. **Vještina komuniciranja** - Jedna od odlika Poslanika jest "najelokventniji arapski govornik". (Cambridge History of American Literature stoji: "Ni njegova politika, ni njegove akcije nisu dovele Linkolna na pobjedničko mjesto u njegovoj stranci 1860.g., već način na koji je govorio o stvarima.") U svakoj revoluciji čovjek koji zna govoriti, koji je dovoljno elokventan, može voditi revoluciju.
4. **Sazrijevanje** - Uspješan vođa ne smije biti djetinjast: njegove sklonosti i ponašanje moraju odavati zrelu, odraslu osobu. On mora biti psihički siguran u sebe i time biti psihološka sigurnost za svoje sljedbenike.
5. **Motivaciona snaga** - Nagon, energija, hrabrost, sposobnost da sam započinje stvari te dosljednost odavno su poznate i jasne oznake jakog vođe. Uspješan vođa voli raditi na planiranju, organiziranju i usmjeravanju drugih. Veoma je odlučan u svom cilju da postigne uspjeh.
6. **Društvena sposobnost** - Vođstvo u osnovi znači postizanje ciljeva kroz ostale činioce, što znači da se uspješan vođa, u velikom broju stvari, oslanja na društvene sposobnosti. Mora imati osjećaj i sklonosti za ljude, govorne i druge sposobnosti i biti odlučan kako bi njegov uticaj na druge bio efikasan.
7. **Sposobnost upravljanja** - Predviđanje, iniciranje, planiranje, organiziranje, usmjeravanje, ocjenjivanje ljudi, selekcija, učenje, inspiriranje, revidiranje, analiziranje, promatranje, usavršavanje, unutarnja primjena, pravljenje zaključaka, odlučivanje, izvršavanje. Sve su ovo vještine i stručne sposobnosti na koje se vođa posebno oslanja.

B. Činioci definirani na bazi iskustva u izvršavanju zadataka

i) Osobine - Od vođe se očekuje da bude:

1. moralno čist;
2. stvaralački;
3. sposoban da rukovodi;
4. iskren prema svima s kojima radi;
5. pokazuje različite interese;
6. sposoban da daje uputstva;
7. emocionalno zreo;
8. sposoban da radi na planiranju;
9. iskren prema sebi i ostalima;
10. studiozan;
11. odlučan;
12. organiziran;
13. pouzdan;
14. entuzijast;
15. energičan;
16. sposoban da bude učitelj;

17. izražajan (u govoru i pisanju);
18. logičan;
19. mentalno oštar, okretan;
20. odgovoran;
21. da se stalno usavršava;
22. dosjetljiv;
23. inicijativan, vrijedan;
24. lojalan prema svima s kojima radi;
25. human.

ii) Znanje - Vođa mora posjedovati znanja, u koja spadaju:

1. svrhe, principi, ciljevi organizacije;
2. organizaciona struktura i orijentacija;
3. dužnosti i odgovornosti;
4. organizaciona politika, praksa, procedure;
5. osnovi ekonomike;
6. principi upravljanja, metode;
7. proizvodi, procesi proizvodnje, tržišna ekonomija;
8. planiranje, dinamika i menadžment;
9. troškovi i menadžment;
10. rad, trgovina, tehnička i stručna znanja;
11. zahtjevi kvaliteta i kontrole;
12. osnove matematike, jezik, nauka;
13. važeći zakoni;
14. stručni standardi (u njegovoj oblasti rada);
15. lična snaga i razvojne potrebe;
16. umjetnost i nauka kreativnog razmišljanja;
17. principi selekcije i plasmana, sredstva, metode;
19. principi obuke, sredstva, metode;
20. kompenzacioni sistemi u organizaciji;
21. mašine, materijal i oprema;
22. funkcije jedinica i zaposlenih u organizaciji;
23. komuniciranje;
24. sigurnost na radu, kod kuće i u slobodno vrijeme;
25. ljudi, materijal, metode;
26. postizanje visoke proizvodnje, dobrog kvaliteta, s niskim troškovima.

iii) Vještine - Vođa mora posjedovati vještine, u koje spadaju:

1. kreativno razmišljanje;
2. planiranje, organizacija, izvršavanje zadataka, praćenje;
3. predavanja, obuka, trening;
4. davanje radnih zadataka;
5. osiguranje materijala, opreme, nabavka;
6. biranje i imenovanje ljudi;
7. kontinuirano informiranje ljudi;
8. kontrola kvaliteta;
9. smanjivanje, eliminacija otpadaka;
10. kontrola troškova;
11. potrebe kvaliteta i kontrole;
12. sprovođenje politike, ugovora, procedura;
13. praćenje ponašanja i materijalnog stanja zaposlenih;
14. suradnja s ostalima;
15. vođenje potrebnih registara;
16. sprovođenje zakona i propisa;
17. problemi zaposlenih;
18. poboljšanje radnih uvjeta;
19. hitni slučajevi;
20. dobro vođenje domaćinstva;
21. naučni rad u svrhu kontinuiranog usavršavanja;
22. plaćanje rada u okviru punog radnog vremena;
23. kontinuirano informiranje;
24. davanje savjeta kroz lični primjer;
25. vođenje ka postizanju visoke proizvodnje, dobrog kvaliteta, uz niske troškove.

C. Činioci na koje ukazuju sljedbenici

Ove činioci iznijeli su sljedbenici u različitim situacijama:

1. misaonost;
2. nepristrasnost ;
3. poštenje;
4. stručnost;
5. opće znanje;
6. kontrola;
7. hrabrost;
8. izravnost;
9. odlučnost;
10. dostojanstvo;
11. širi interes;
12. spremnost na pomoć.

Ovom spisku mogu se dodati činioci koji se odnose na pojedinačne situacije, kao što je određena vrsta obrazovanja ili fizičko stanje.

III. KO POSJEDUJE OVE OSOBINE?

Da bismo utvrdili posjeduje li neko (ili ne), ove osobine za vođu, potrebno je na neki način ocijeniti kandidate. Treba primjenjivati sljedeća tri standarda tehnike ocjenjivanja.

A. Test

Pomoću objektivnih ili subjektivnih testova ocijeniti sljedeće:

a. tendencije;

b. potencijalne sposobnosti (nije obavezno da su već izgrađene) i

c. moguće nesposobnosti u sljedećim oblastima:

i) radni kapacitet (sposobnost, znanje, stručne sposobnosti);

ii) želja za radom (interes, sklonost i inicijativa) i

iii) sposobnost razumijevanja (sebe i drugih).

Svaki od kandidata može se testirati u pogledu različitih problema na koje nailazi vođstvo tokom jednog ograničenog vremenskog perioda. Njegov će rad promatrati i pratiti oni koji su kvalificirani da ga ocijene i sačine detaljnu analizu njegovog djelovanja.

C. Promatranje

Od ukupnog znanja koje želimo testirati testom i probnim radom, kroz naše metode i instrumente, dobit ćemo značajan dio informacija, ali će, isto tako, i značajan broj informacija izostati. Da bismo dopunili testove i rezultate koje kandidat pokaže tokom svoga probnog rada, moramo ga promatrati u općim životnim situacijama.

ZAPAMTI:

- Da bi ispunio uvjete da bude vođa, pojedinac ne smije prelaziti standarde utvrđene za vođstvo u svojoj organizaciji.
- Da bi ispunio uvjete da bude vođa, pojedinac može prilikom testiranja pokazati i određene nedostatke, ali ne toliko ozbiljne da bi prevagnuli nad pozitivnim osobinama.
- Da bi ispunio uvjete da bude vođa, pojedinac mora biti sposoban raditi u uvjetima intenzivnog učenja.
- Da bi pojedinac ispunio uvjete da bude vođa, mora uvijek biti spreman dati odgovor "da" na pitanje: "Hoćemo li biti sigurni u vašim rukama?"

IV. MJERENJE STRUČNOSTI VOĐSTVA

Da bismo ocijenili određeni potencijal vođe, potrebno je ispuniti sljedeći upitnik pomoću kojeg se može ocijeniti i izmjeriti stručnost vođstva. Upitnik može ispuniti jedna ili više iskusnih osoba koje dobro poznaju vođstvo. Bodovi se izražavaju kroz prosječnu vrijednost s ciljem da se dobije što je moguće objektivniji rezultat.

INSTRUKCIJE

Davalac odgovora - Dobro pregledajte šta je upisano u prazan prostor upitnika predviđen kod svakog pitanja.

Ocjenjivač - Izbrojte bodove za svako pitanje koje ste pregledali. Izračunajte prosjek, ukoliko ima više odgovora, ispunite poseban formular. Saberite ukupne bodove, da bi se dobio ukupan broj bodova za svakog kandidata.

PITANJA (s objašnjenjima)

na koja treba odgovoriti u formi upitnika i ocijeniti kako je dolje navedeno

1. Početni koraci - Neke osobe imaju jasno izražen talent za vođstvo. Njihove ih kolege poštuju, ili postavljaju na počasna mjesta, i od njih se očekuje da preuzmu vođstvo na bilo kojem zadatku koji treba započeti. S druge strane nalaze se oni koji su zadovoljni da budu sljedbenici, i od njih se nikada ne zahtijeva da predvode relizaciju bilo kojeg zadatka. Između ove dvije kategorije nalaze se osobe različitog stupnja sposobnosti za vođstvo. Na osnovu vašeg promatranja i rezultata postignutih u prethodno izvršenim zadacima možete ocijeniti pojedinca u poređenju s njegovim sljedbenicima.

(5 bodova) - ističe se kao vođa

(4 boda) - veoma često vođa

(3 boda) - prosječan

(2 boda) - radije sljedbenik nego vođa

(1 bod) - isključivo sljedbenik

2. Originalnost - Neki su ljudi neovisni i kreativni u svojim razmišljanjima, pa imaju vlastite ideje: vrše analize, daju interpretacije, inoviraju, pišu, predlažu načine na koje će se stvari obavljati. Drugi, opet, nisu originalni, već traže da saznaju od drugih kako će oni obavljati poslove prije nego što to sami započnu. Vaša ocjena svakog pojedinca treba se zasnivati na njegovim stvarnim rezultatima rada.

(5 bodova) - neobična originalnost u razmišljanju

(4 boda) - izrazito kreativniji od prosječne osobe

(3 boda) - originalan koliko i većina ljudi

(2 boda) -zavisi o idejama drugih ljudi

(1 bod) - nesklon originalnom razmišljanju

3. Harizmatičan: Neke osobe privlače svoje prijatelje, jer ne ostavljaju neprijatan dojam na većinu ljudi s kojima kontaktiraju. Ove izrazito prijatne ličnosti dobro su došle u svim krugovima, i često bivaju pozivane na razne vidove okupljanja, jer imaju veliki broj poznanika. Nepopularne ličnosti niko ne traži, često su zapostavljene i skoro se u potpunosti izbjegavaju. Uzmite jednu osobu i ocijenite njene lične sklonosti u odnosu na sklonosti koje su drugi pokazali prema njoj.

(5 bodova) - jedna od najomiljenijih osoba u zajednici

(4 boda) - vrlo popularan

(3 boda) - prosječna, dobrodošla osoba, ali se posebno ne izdvaja

(2 boda) - ne toliko uspješna osoba, u poređenju s većinom

(1 bod) - ostavlja nepovoljan dojam na većinu ljudi

4. Komuniciranje - Neke osobe mogu govoriti na takav način da zadrže pažnju ljudi i iznose ideje jasno i s lahkoćom. Druga su vrsta osobe koje govore slabo, oklijevaju i veoma su neefikasne. Između ove dvije kategorije postoje različiti stupnjevi sposobnosti. Uzmite osobu koju ocjenjujete i usporedite je s drugima. Da li tu osobu ljudi razumiju brzo i s lahkoćom? Da li je ljudi slušaju s lahkoćom i zadovoljstvom? Ili je situacija sasvim suprotna? Pokušajte naći primjer iz vlastitog iskustva.

(5 bodova) - izvanredan govornik

(4 boda) - iznad prosjeka u svojim sposobnostima prenošenja ideja

(3 boda) - radi isto kao i većina ljudi

(2 boda) - ne govori dobro

(1 bod) - izrazito inferioran u govoru

5. Pouzdan/siguran - Neki ljudi izazivaju povjerenje kod drugih. Oni se smatraju pouzdanim u bilo kojoj situaciji, i ljudi pokazuju veliko poštovanje za integritet njihove ličnosti. Druga su grupa izrazito nepouzdane osobe i na njih se nikada ne možemo osloniti. Zamislite da lično poznajete ovakvu osobu. Da li je to osoba koja ima dobru reputaciju. Ocijenite njenu pouzdanost u odnosu na druge.

(5 bodova) - najviše poštovan i uživa najveće povjerenje

(4 boda) - dobra reputacija i pouzdana osoba

(3 boda) siguran koliko i većina drugih ljudi

(2 boda) - ponekad pouzdan

(1 bod) - nema dobru reputaciju i nepouzdan

SHEMA BODOVA

	stavka 1	stavka 2	stavka 3	stavka 4	stavka 5	
Odgovor						
Odgovor						
Odgovor						
Odgovor						
ukup. br. bodova						

KONTROLNA LISTA

POBJEDNIK	GUBITNIK
- preuzima obaveze; - suočava se s problemom; - poštuje druge pobjednike; - zna za šta se bori i gdje mora napraviti kompromis; - osjeća odgovornost za više nego što je u okviru njegove nadležnosti; - ne boji se gubitka onoliko koliko onaj koji gubi; - kaže: "Dobar sam,ali ne toliko koliko bi trebao biti." i - radije bi da ga cijene nego da ga vole, iako prednost daje oboma; - kada pogriješi, kaže: "Pogriješio sam."; - kaže da mu je žao i ispravlja grešku; - radi napornije od onog koji gubi, a ipak ima više vremena; - sam određuje svoj tempo; - dovoljno jak da pokazuje blagost; - objašnjava; - sluša; - kaže: "Mora postojati bolji način da se to uradi." ; - kaže: "Hajdemo to ustanoviti."	- daje obećanja - kreće se oko problema i nikada ne preuzima rješenje; - zamjera pobjedniku i pokušava naći greške u njegovom znanju; - pravi kompromis gdje ne treba, a bori se za ono što nije vrijedno; - kaže: "Ja sam radim ovdje!"; - potajno se boji pobjede; - kaže "Nisam toliko loš kao i veliki broj drugih"; - radije bi da ga vole nego da ga cijene i prilično je drzak; - kada pogriješi kaže: "To nije moja greška!"; - kaže: "Žao mi je!", ali istu stvar ponovo uradi; - radi manje nego pobjednik i ima manje vremena; - ima samo dvije brzine, histeričnu i letargičnu; - nikada nije blag - ili je slab ili je blagi tiranin, naizmjenično; - preopširan u davanju objašnjenja; - čeka da govori onda kada na njega dođe red; - kaže: "To je način na koji se uvijek ovdje radi!"; - kaže: "Niko ne zna!"

VJEŽBANJE

STVARI KOJE RADE VOĐE

Objasni šta si naučio iz ova dva modela vođstva:

ONI KOJI ZABUŠAVAJU NIKAD NE POBJEĐUJU;
POBJEDNICI NIKAD NE ZABUŠAVAJU.

SLIJEDI, VODI ILI SE SKLONI!

Možeš li navesti jedan primjer iz vlastitog iskustva koji se odnosi na ova dva modela?. Razmijenite svoje rezultate sa svojom grupom.

VJEŽBE RAZMIŠLJANJA

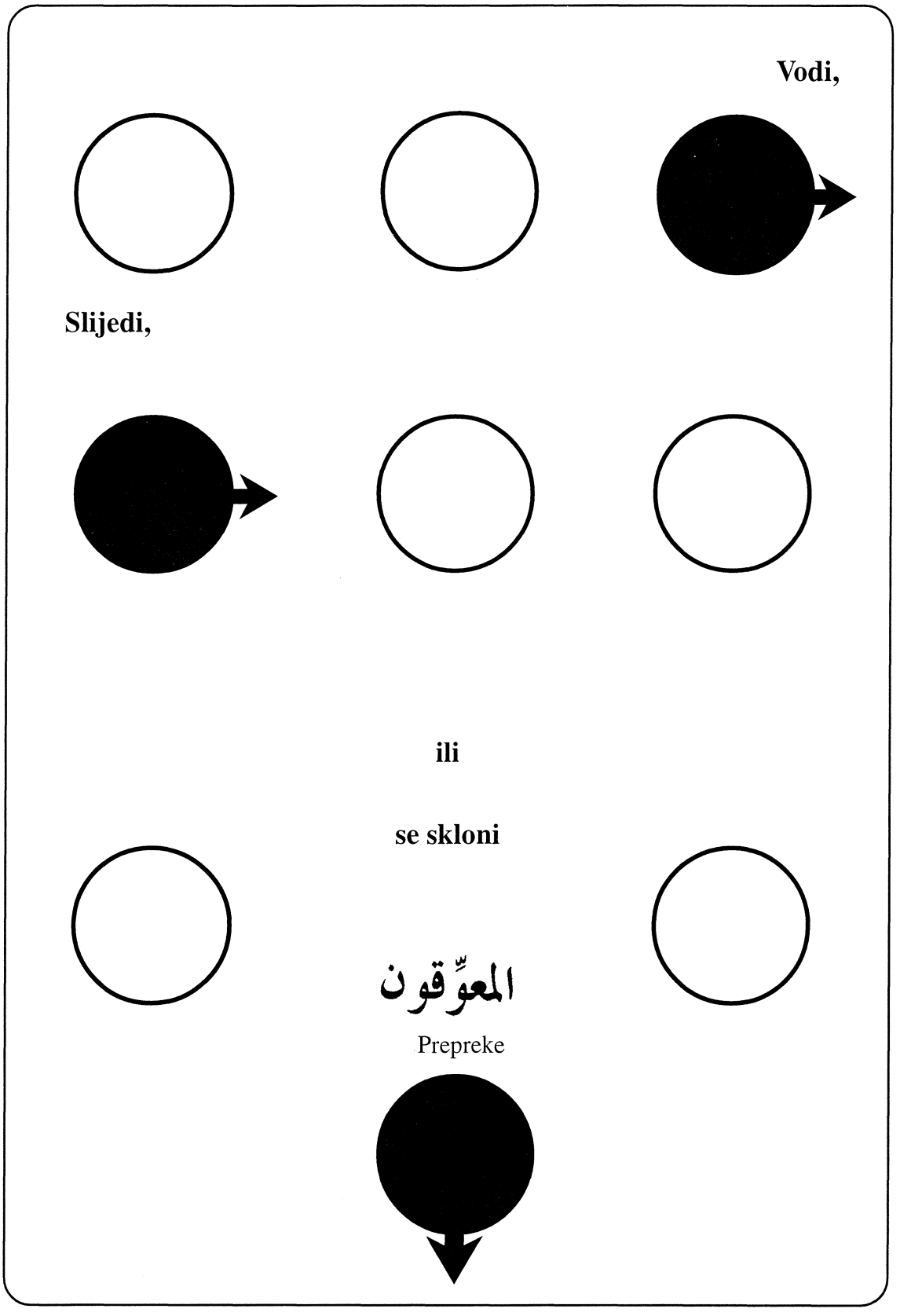
Pošto ste usvojili materijal iz ovog poglavlja, da li mislite da ste sposobni odabrati vođu koji ispunjava SVE ovdje navedene osobine?

Ako ne možete, na šta vam ukazuje sljedeće?

Šta mislite o:

- grupnom, kolektivnom vođstvu?
- čestim i efikasnim konsultacijama?
- dopunjavanju jednog drugim?
- timskom duhu?
- ostalim idejama?

Diskutirajte o ovome u "kružocima" .


Vodi,
Slijedi,
ili
se skloni
المعوِّقون
Prepreke

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kako se iskorištava probni rad za testiranje potencijala vođstva?
2. Zašto je komuniciranje važna osobina vođstva?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO PREDSJEDAVAJUĆI ODBORA ZA IMENOVANJE ZA IZBORE I IMENOVANJE NA RAZLIČITE DUŽNOSTI U VAŠOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI TREBATE PRIPREMITI PRIJEDLOG PODOBNIH KANDIDATA. KANDIDATI SE BIRAJU IZ UKUPNOG ČLANSTVA, ALI VI ŽELITE DA TO BUDE ZAJEDNICA DOBRO POZNATIH STARIH I NOVIH OSOBA. IMENOVANJE ZA NEKE DUŽNOSTI VRŠI SE NA DUŽI VREMENSKI PERIOD, TAKO DA JE POTREBNA OPREZNOST.

1. Navedite pet osobina koje smatrate bitnim za imenovanje na duži vremenski period.

2. Izradite dijagram da možete uspoređivati kvalifikacionu strukturu budućih kandidata.

3. Dajte pismeno obrazloženje kandidatu i objasnite zašto ste izabrali njega/nju.

Poglavlje

6

SUŠTINA RJEŠAVANJA PROBLEMA

I. IDENTIFICIRANJE PROBLEMA
A. Definiranje problema
B. Klasificiranje problema
II. ALTERNATIVA RJEŠENJIMA
III. IZBOR RJEŠENJA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati trenutne probleme i prepoznati potencijalne probleme;
- identificirati i analizirati probleme;
- koristiti se određenim metodama da biste pronašli prihvatljiva rješenja;
- buduće probleme svesti na minimum kroz preventivnu analizu.

I. IDENTIFICIRANJE PROBLEMA

A. Definiranje problema

Uzrok problema uvijek leži u promjeni koja je nastala kroz jasno izražene pojave, kroz mehanizam ili neki uvjet putem kojih se proizvodi neželjeni efekt. Da bismo definirali problem, prvo se moramo zapitati koja je to specifična aktivnost van okvira uobičajenih. Koja aktivnost ili ponašanje narušava normu situacije? Na koji je način prekršena norma? Da li je rezultat takve akcije ili ponašanja neprihvatljiv? Mora li se promijeniti? Koji je to željeni rezultat koji se traži rješavanjem problema?

Prvo, mi moramo dobro razumjeti problem prije nego što ga pokušamo riješiti. Proces identificiranja problema sastoji se od definiranja problema, zatim klasificiranja, na osnovu relevantnog iskustva. Biti svjestan da problem postoji veoma je važan korak u procesu rješavanja problema.

Da bismo prepoznali i definirali problem, moramo se koristiti primarnim izvorima informacija, kao što su:

1. historijski podaci koji obuhvataju informacije o aktivnostima, rezultatima, problemima i rješenjima u prošlosti. Za događaje koji se ponavljaju mi trebamo analizirati podatke o tome kako su izvršeni - u periodu od jednog dana, mjeseca, godine ili dužem periodu, što ovisi o slučaju na koji se problem odnosi;
2. podaci o planiranju na osnovu kojih se uspoređuju rezultati s ciljevima koje treba ostvariti;
3. kritika od onih koji nisu članovi, a pripadaju uticajnim kategorijama, uključujući izabrane vođe, one koji su na imenovanim funkcijama, članove odbora i članstvo općenito;
4. upoređivanje s drugima u sličnim situacijama, kada je kritika nepovoljna. Kritika može biti improvizirana ili pažljivo pripremljena i može dati željene rezultate.

Tačka akcije

KLASIFICIRANJE PROBLEMA

Ujutro, stražar reče kralju: "Sanjao sam da ćete biti ubijeni u podne." Kralj je poduzeo sve neophodne mjere opreznosti i spasio svoj život. Poslije podne, kralj reče stražaru da će ga nagraditi, kao i kazniti.

Zašto?

"Nagraditi zato što si mi spasio život, a kazniti zato što nisi smio spavati tokom noćne straže."

Ono što treba naučiti iz ove priče jeste to da se problemima treba baviti odvojeno. Danas mi naglašavamo značaj globalnih i univerzalnih koncepata, a zanemarujemo mikroaspekte. Potrebno je voditi računa o oba aspekta. Moramo se baviti svakim pitanjem pojedinačno. Dobro djelo treba nagraditi, a loše kazniti. Objasni jasno svaku svoju akciju. Ne miješaj probleme jedan s drugim i pravilno se koristi prosječnim vrijednostima. To je isto kao da stavljaš desnu ruku u vrelu vodu, a lijevu u hladnu i tvrdiš da je prosječna temperatura dobra.

Veoma je važno tačno definirati problem. U protivnom, rješenje, najvjerovatnije, neće dati željene rezultate. Ako ste sistematični u definiranju problema, bit ćete iznenađeni koliko problema nestane kada ih pokušavate definirati, a koliko novih se pojavi za koje niste ni mislili da su problemi.

B. Klasificiranje problema

Problemi se mogu definirati prema svome stupnju rizika. Tada je moguće koncentrirati se na one probleme koji su najrizičniji za uspješnost bilo kojeg problema. Problemi s manjim rizikom mogu se zanemariti ukoliko ne postoje izvori za njihovo rješavanje.

II. ALTERNATIVA RJEŠENJIMA

Utvrđivanje alternativnog rješenja naredni je korak u rješavanju problema. Za utvrđivanje alternativnog rješenja postoji niz načina. Ovom zadatku možemo pristupiti na rutinski način ukoliko postoje standardne operativne procedure ili dovoljno obrazovan rukovodilac koji nam može reći šta trebamo raditi. Pristup također može biti sistematičan naučni pristup, zatim odlučujući, kvantitativni ili kreativni. Za većinu problema koji su prisutni u islamskim organizacijama najviše se primjenjuje kreativni pristup rješavanju problema.

Kreativnost može biti korisna samo ukoliko se zna koje su ideje potrebne, te da će, uz pozitivno mišljenje, dovesti do slobode ideja. Kreativne ideje nastaju iz jedne široke osnove znanja i iskustva, koja opet proizlaze iz ličnih promatranja, diskusija s ljudima koji su dobro informirani i dobro znaju Kur'an i Poslanika, a.s. Potreban je veliki broj ideja, ali niti jednu ideju ne treba ocjenjivati prije nego što se konačno ne završi proces stvaranja ideja. U ovoj fazi moramo zanemariti bezbroj činjenica i sposobnosti koje posjeduje sama ličnost. Javlja se jedna ili više ideja, te se jasno ukazuje način za rješavanje problema. Ova faza nastaje brže kod onih čiji je um spremniji prihvatiti nove ideje.

III. IZBOR RJEŠENJA

Rješenje izbora proizlazi iz procesa u kojem su mogućnosti klasificirane prema stanju prihvatljivosti, a u okviru relevantnih ograničenja. Nijedno rješenje ne može biti savršeno da bi se mogla eliminirati moguća odstupanja od standarda, zbog čega je i nastao problem.

Uvijek se moramo usmjeriti na ona rješenja koja:

a. ograničavaju odstupanja;

b. ne dovode do odstupanja koja remete ostale dijelove planirane aktivnosti;

c. izvodljiva su u okviru ograničenja u raspoloživim izvorima.

Svaka od gore navedenih mogućnosti može poslužiti kao rješenje, ali svaka mora ponuditi način da se ostvare željeni rezultati u okviru postojećih ograničenja. Najbolja mogućnost ovisi o tome kakav će biti krajnji rezultat i koliko se može primijeniti u datoj situaciji. S druge strane, uvijek se može desiti da neka od mogućnosti zahtijeva materijalne troškove koji nisu osigurani. Korisno je napraviti popis svega što je karakteristično za prihvatljivo rješenje. Prihvatljivo rješenje mora zadovoljiti sljedeće:

a. pokazati, barem u minimalnim okvirima, kakav se rezultat može očekivati;

b. troškovi rješenja ne smiju biti veći od planiranih.

Kad god je moguće, treba se koristiti formalnim procedurama za rješavanje problema. Ova je metoda ne samo efikasna već potvrđuje i naše iskustvo i daje podatke na koje se uvijek možemo osloniti u budućnosti i izbjeći nepotreban ponovni rad.

Ponekad nije moguće izvršiti formalne procedure. Uzrok može biti kratkoća vremena, ili druge okolnosti - posebna ograničenja, sigurnosni razlozi i slično. Sprovođenje neformalnih procedura, u ovakvim okolnostima, zahtijeva konsultacije s onima koji su dobro razumjeli problem i u stanju su ga ocijeniti. Kad god je to iz praktičnih razloga moguće, treba praviti odgovarajuće bilješke.

SPRIJEČI PROBLEM - KONTROLNA LISTA

Preventivni pristup u rješavanju problema zahtijeva akcije koje svode na minimum ili ukoliko je moguće, u potpunosti sprečavaju potencijalne probleme. Da bi se ovo postiglo, napravite spisak svih glavnih potencijalnih problema, a zatim svaki problem pojedinačno unesite u proširenu listu, kako slijedi:

1. Identificiraj problem. _____
2. Tačno opiši problem. _____
3. Klasificiraj problem prema stupnju rizika. _____
4. Utvrdi mogući uzrok problema. _____
5. Utvrdi koja je vjerovatnoća nastanka problema. _____
6. Odluči kako ćeš postupati s problemom. _____

Pitanje mišljenja!

- Da li ste vi dio problema, ili dio rješenja?
- Na koji način možete poboljšati mišljenje svoje grupe u rješavanju problema?

"CASE STUDY" - PREDMETNA STUDIJA
ZAJEDNIČKI PRISTUP RJEŠAVANJU PROBLEMA

1. Kakva je situacija?
Većina članova tvrdi da vijesti dobivaju kasno.

2. Kakva bi trebala biti situacija?
Članovi trebaju dobivati vijesti na vrijeme.

3. Šta je prepreka da se situacija promijeni?
   a. Materijal dolazi kasno iz odjeljenja ili jedinica područja.
   b. Ima mnogo izmjena u posljednji minut.
   c. Priprema teksta zahtijeva mnogo više vremena nego što je predviđeno.
   d. Otprema je pošte neredovita.

4. Koja je prepreka u ovom procesu najprioritetnija za rješavanje?
Materijal dolazi kasno iz odjeljenja ili jedinica područja.

POTREBNA AKCIJA

a. Odjel u kojem se vrši pregled materijala za otpremu i jedinice područja trebaju utvrditi uzroke kašnjenja.

b. Utvrdite posljednje rokove i poštujte ih.

POTREBNI IZVORI

a. Tražite da neko izradi i prati izvještaj.

b. Kontaktirajte i konsultirajte se s onima zbog kojih dolazi do kašnjenja.

c. Zahtijevajte od rukovodilaca organizacije da pišu odgovarajuća pisma.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koji je od četiri predložena načina za identificiranje problema najtačniji?
2. Kakva je uloga izvora informacija u odabiranju rješenja?
3. Kakva je uloga registriranja podataka u identificiranju potencijalnih problema?
4. Koliko, i na koji način, "stupanj rizika" utječe na rješavanje problema?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO PREDSJEDAVAJUĆI IZBORNOG ODBORA U JEDNOM CENTRALNOM UDRUŽENJU UPRAVO STE OBAVIJEŠTENI DA ĆE TROŠKOVI IZNAJMLJIVANJA I UREĐENJA OBJEKTA BITI ZA 50% VEĆI NEGO ŠTO JE PREDVIĐENO BUDŽETOM. VEĆ STE DALI DA SE ŠTAMPAJU FORMULARI U KOJIMA SE NAVODI MJESTO ODRŽAVANJA I CIJENA UČEŠĆA NA BAZI RANIJIH PROCJENA. ČLANOVI UDRUŽENJA OČEKUJU DA ĆE OBJEKAT GDJE ĆE SE ODRŽATI SASTANAK BITI NA VISOKOM STANDARDU KOJI STE VI OBEĆALI.

1. Navedite gdje je problem.
2. Navedite sve izvore informacija koji mogu pomoći da se riješi problem.
3. Napravite tabelu koja će koristiti da se usporede različite mogućnosti i prednosti različitih mogućnosti.
4. Navedite određene korake koje je trebalo poduzeti da se spriječi dati problem.

Poglavlje

7

O DONOŠENJU ODLUKE

I. UVOD
II. PROCES DONOŠENJA ODLUKE
A. Koraci u donošenju odluke
B. Analiza odluke
C. Pristup sistemima
D. Kreativni proces
E. Strateške odluke
III. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA
A. Glavni činioci u prikupljanju informacija
B. Metode prikupljanja informacija
IV. SPONTANA DISKUSIJA
A. Podobnost
B. Tehnike produktivnosti
C. Donošenje zaključaka
V. ŠURA (uzajamna konsultacija)
A. Osobine šure
B. Prakticiranje šure
VI. SAVJETI ZA VOĐENJE PREGOVORA I POSTIZANJE KOMPROMISA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- kako donijeti odluku biranjem migućnosti;
- utvrditi korake i akcije koji vode do odluke;
- donositi efikasne odluke koje se mogu implementirati.

I. UVOD

Iako postoji veliki broj tehnika koje se mogu naučiti, ipak nije tako jednostavno naučiti kako se donose odluke. Posebno kada nije dostupna potpuna informacija, donošenje odluke postaje još teže. Često onaj ko donosi odluke nailazi na niz problema i neizvjesnih situacija. Vođe moraju donositi odluke i ići naprijed, iako pri tome griješe. Međutim, ne donositi odluke gore je nego praviti greške. Islam od nas zahtijeva da uložimo veliki trud kako bismo donijeli pravilnu odluku. Kada biramo između više mogućnosti, iako nijedna od njih ne izgleda dobra, mi moramo odabrati onu mogućnost koja je najmanje pogrešna. Ako smo uradili sve što je bilo moguće u određenim okolnostima, i ako je naša odluka pogrešna, Allah će nas nagraditi jednom, a ako je naša odluka ispravna, dva puta. Vođe ne smiju promatrati donošenje odluke kao pitanje fikha. U daleko više slučajeva to je pitanje organizacione ili javne politike. Čak i ako se radi isključivo o pitanju pravne prirode, vođa treba ispitati različite zakone fikha prije nego što odabere glavni, onaj koji ima najviše prednosti za organizaciju i ummu. Za donošenje odluke bitna je otvorenost, jer to je dinamičan, a ne statičan proces.

Rezultat odluke mora se kontrolirati i modificirati po potrebi. Kada donosimo odluku, mi, ustvari, biramo između više mogućnosti. Nije uvijek moguće napraviti izbor između ispravnog i neispravnog, između crnog i bijelog. Ponekad moramo odabrati između skoro ispravnog i vjerovatno neispravnog.

Odluka može biti izbor između tokova akcije od kojih se niti za jedan tok ne može dokazati da je ispravniji od drugog. Konačni je željeni rezultat odluke akcija i ponašanje jednog dijela ljudi. Prije nego što donesemo odluku, moramo postaviti pitanje da li je odluka zaista neophodna. Jedna od standardnih mogućnosti jest ne uraditi ništa. Odluka je potrebna kada postoji mogućnost da se postojeće stanje pogorša ukoliko se ništa ne uradi, ili se može desiti da se jedna važna mogućnost izgubi ako ne djelujemo odmah.

Važni elementi u donošenju odluke jesu: definirati pitanje, utvrditi da li postoji potreba za donošenje odluke i o čemu se donosi odluka. Ako se koncentriramo na potpuno razumijevanje situacije, moći ćemo razmotriti sve mogućnosti. Drugim riječima, trebamo usmjeriti cijeli proces na to da utvrdimo o čemu se donosi odluka prije nego što odlučimo kakva će odluka biti donesena.

Efikasan donosilac odluke ne započinje bez razmišljanja i bez pretpostavke da je jedan predloženi tok akcije ispravan, a svi ostali neispravni.

Prvo se moramo koncentrirati na to da shvatimo pitanje, a zatim da uzmemo u obzir konfliktna mišljenja kao sredstvo koje nam omogućava da sa sigurnošću znamo da su svi glavni aspekti jednog važnog problema pažljivo sagledani.

Preduvjeti za efikasno donošenje odluke jesu:

a. koncentrirati se na to da se utvrdi o čemu se donosi odluka, tj. na definiranje pitanja, a ne na davanje odgovora;

b. iznijeti i obaviti diskusiju o suprotnim mišljenjima sve dok se ne dođe do zajedničkog razumijevanja, pri tome razmotriti više različitih mišljenja i pristupa;

c. prvo tražiti mogućnosti, a zatim pravo rješenje.

Ovakav pristup dolaženju do odluke definira razinu i donosioca određene odluke, što daje veoma efikasne rezultate u procesu donošenja odluke.

II. PROCES DONOŠENJA ODLUKE

Donošenje je odluke i umjetnost i nauka.

Prikupljanje, analiza i korištenje informacijama na naučni način aktiviraju proces donošenja odluka, što je put ka utvrđivanju eventualnih mogućnosti. Da bismo odabrali jednu mogućnost, često moramo razmotriti senzitivitet ljudskog bića, kada ispitujemo prednosti svake moguće posljedice koja može biti rezultat suprotnih mogućnosti. Dobro donošenje odluke zasniva se kako na dobrom prosuđivanju tako i na pouzdanoj informaciji.

Na proces donošenja odluke može se također gledati kao na crnu kutiju. Parametri postojeće situacije ubacuju se u kutiju kao "input". Odluke se izvlače iz kutije kao "output". Kutija obavlja zadatak traženja mogućnosti i nakon što se izvrši odgovarajuća procjena, odabire se najbolja mogućnost. Crna kutija može se podijeliti u nekoliko manjih. Proces unutar kutije zatim postaje uzastopno donošenje niza manjih odluka koje su komponente glavne odluke.

A. Koraci u donošenju odluke

Kada je potrebno i kada postoje jasno definirane mogućnosti, moramo uraditi sljedeće da bismo došli do konačne odluke:

1. Utvrditi alternativne tokove akcije, koji se mogu poduzeti, i razmotriti sve moguće posljedice odabrane akcije. - Ovaj je korak relativno jednostavan. On obuhvata niz mogućnosti i podrazumijeva da je situacija već utvrđena i definirana. Međutim, može se dogoditi da je situacija suviše kompleksna za jednostavne mogućnosti. U tom slučaju potrebna je duboko intelektualna i inventivna funkcija.

2. Prikupiti relevantne informacije koje će pomoći da se utvrdi da li će određena akcija dati određeni rezultat. -Ovaj je korak prikupljanje svih relevantnih informacija. Zatim moramo ocijeniti kako bilo koja od takvih informacija modificira odnos između akcije i različitih mogućnosti koje mogu biti rezultat akcije. U nekim slučajevima informacija može biti takva da sa sigurnošću isključi neke mogućnosti. U drugim slučajevima može biti potrebno nekoliko dijelova informacije, jer svaki dio može biti sugestivan, a ne odlučujući. Uobičajen problem nastaje kada imamo previše informacija s kojima ne znamo šta ćemo, a istodobno nam nedostaje informacija koja nam je potrebna.

3. Procijeniti koliko je korisna i poželjna svaka posljedica koja može nastati kao rezultat svakc pojcdinc mogućnosti. Ova procjena najbolje se postiže ako se obavi detaljna diskusija između onih koji najbolje poznaju situaciju, te formiranjem mišljenja kroz šuru, koju Kur'an izričito nalaže. Kur'an potiče otvorenost i iskrenost u izražavanju mišljenja pojedinca, i zabranjuje tajne konsultacije. Dobro ispitajte prihvatljivost mogućih akcija i posljedica s islamskog stanovišta. Da bi se utvrdila prihvatljivost, treba ići korak po korak, koristeći se standardnim tehnikama procesa revizije.

4. Donijeti odluku izborom jedne od mogućnosti koja će dovesti do željenog rezultata. - Ovaj posljednji korak u donošenju odluke mora se sagledati u okviru organizacionih ciljeva, odabranih nakon što su razmotreni ciljevi koji su obaveza organizacije. Kao rezultat, može se ocijeniti koliko je bolja ili gora jedna odluka od bilo koje druge, s tim da se svaka odnosi na ciljeve naše organizacije.

Ukratko, donosioci odluke moraju:

a. **sakupiti** moguće alternativne **akcije**: A1, A2 itd.;
b. **utvrditi** njihove moguće **posljedice**: C1, C2 itd.;
c. **procijeniti** vjerovatnoću **pojave** svake posljedice: P1, P2 itd.;
d. **ocijeniti** korisnost **svake** posljedice; U1, U2 itd.

Procedurom kombinacije vjerovatnoće (V) i korisnosti (K) utvrđuje se željeni tok akcije (T). Matematički, dobije se sljedeći odnos:

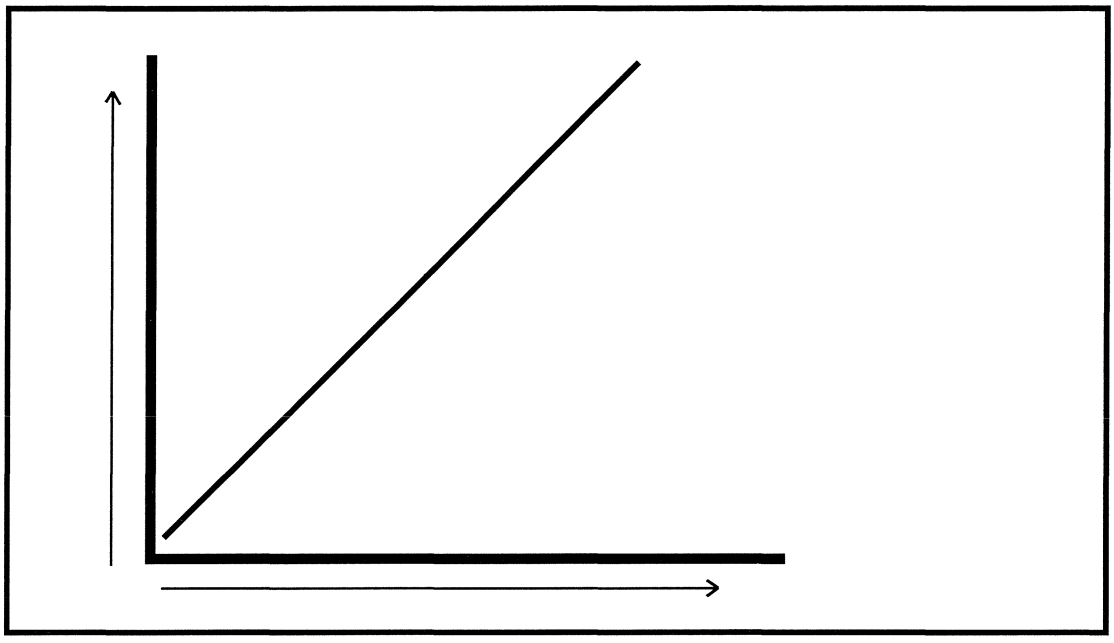
K = K (T) D = (K,V)

B. Analiza odluke

Na vrstu odluke može utjecati jedan ili više od sljedeća četiri činioca: budućnost, utjecaj, kvalitativna razmišljanja i ponavljanje.

- Budućnost se odnosi na to koliko je dugo u budućnosti odluka obavezujuća za organizaciju: da li je odluka kratkoročna ili dugoročna.
- Utjecaj se odnosi na to kakav utjecaj odluka ima na dijelove organizacije ili na cijelu organizaciju: da li će efekti odluke biti ograničeni ili globalni te da li odluka optimalizira izvršnost u jednom dijelu na štetu drugog.
- Kvalitativna razmišljanja odnose se na etičku predrasudu ili "svjetski stav" organizacije: da li odluka narušava ili pojačava islamski karakter organizacije.
- Ponavljanje se odnosi na učestalost donošenja iste odluke: može li odluka, kada je jednom donesena, biti transformirana u stalnu, standardnu politiku.

Gore navedena analiza pomaže da odredimo stupanj ovlaštenja na kojem odluka može biti donesena. Generalno, odluke se trebaju donositi na najnižoj razini kompetencije, a to je razina koja podrazumijeva posjedovanje detaljnog znanja i iskustva. Međutim, odluke treba donositi i na razini na kojoj služe ciljevima dijelova, ili cijele organizacije. Naprimjer, ako su odgovori na sva četiri pitanja, u svakom pojedinačnom slučaju, visoko na ljestvici, odluku mora donijeti glavni izvršni organ. Odnos između vrste odluke i razine ovlaštenja u donošenju odluke prikazan je na sljedećoj tabeli.



C. Pristup sistemima

Pristup sistemima veoma je koristan za donošenje odluke. Sistem je suština, tj. sve ono što nam pomaže da se jedan posao radi na organiziran način. Suština pristupa sistemima jest da se prije izbora konačnog rješenja prvo utvrdi problem koji treba riješiti, a zatim da se osigura osnova za mogući izbor rješenja problema.

D. Kreativni proces

Proces racionalnog donošenja odluke najčešće prati kreativni proces donošenja odluke, koji obuhvata pet osnovnih koraka:

- prvi je korak zasićenost i obuhvata fazu u kojoj se treba u cijelosti upoznati sa situacijom i aktivnostima te idejama koje se na njih odnose;
- drugi je korak razmišljanje, kada donosilac odluke analizira i testira ideje iz različitih uglova;
- treći je korak inkubacija, kada donosilac odluke počinje razmišljati podsvjesno, a zatim slijedi četvrti korak koji se naziva iluminacija, kada donosilac odluke dobiva najbolju ideju kojom se rješava problem;
- peti je korak prilagođavanje, kada se ideja prilagođava potrebama situacije.

E. Strateške odluke

Odluke mogu biti taktičke ili strateške. Taktičke odluke donose se za kratkoročne ciljeve i obuhvataju rutinska pitanja. One se uglavnom ponavljaju.

Strateške su odluke složenije i donose se za dugoročne ciljeve.

Tačka akcije

NE ODLUČUJTE SAMO ZATO DA BISTE UDOVOLJILI DRUGIMA!

Pretpostavite da ste dobili projekt i odobrili ga samo da biste udovoljili onome ko vam ga je dao. Time ste napravili veliku grešku. Kada projekt ne uspije, okrivit će vas zato što ste ga odobrili. Neće okriviti sebe što vam ga je dao. Zašto se niste usprotivili odmah? Bolje bi bilo da ste rekli "ne" na samom početku nego što ste rekli "ne" na kraju, čime ste ga razočarali. Ako ste iskreni od samog početka, svi će vas voljeti više kada uvide da ste dali iskreni nasihat - savjet.

Budite uvijek objektivni i iskreno recite šta mislite. Uvijek govorite na osnovu pravih vrijednosti, a nikada na osnovu emocija ili vlastitog interesa. Uvijek imajte na umu da ljudi mijenjaju svoja mišljenja. Ako želite da vas vole i cijene, morate uvijek i u svako vrijeme slijediti njihove promjene.

III. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

A. Glavni činioci u prikupljanju informacija

Prikupljanje "dobrih" informacija od presudnog je značaja za dobro donošenje odluke. Da bi se prikupile informacije, treba se koristiti nizom formalnih i neformalnih metoda, kakve su intervjui, upitnici, baze podataka, dokumenti i slično. Značajan udio u prikupljanju informacija imaju sljedeća četiri činioca.

RELEVANTNOST

Informacijom se možemo koristiti samo kada je relevantna. Tehnički, kada je informacija irelevantna za određeni predmet ili temu, to više nije informacija, već "buka". Ono što je za jedan slučaj informacija - za drugi može biti buka. Naprimjer, ako smo trebali donijeti odluku o temi za godišnju skupštinu, činjenica je da mjesto popularno za održavanje skupštine u blizini autoputa nije informacija, već buka. Međutim, kada želimo donijeti odluku o tome gdje da se traži održavanje skupštine, ova ista buka postaje informacija od bitnog značaja.

VREMENSKA NEOGRANIČENOST

Informacija nije korisna ako nije dostupna na vrijeme ili je, po svome sadržaju, zastarjela. Naprimjer, saznanje da je druga grupa odabrala temu koju smo mi namjeravali uzeti — korisno je samo ukoliko nam je to saznanje bilo dostupno prije nego što smo donijeli svoju

odluku. Znati kakav je raspored mjesta sjedenja za goste, utvrđen na osnovu značaja zemlje iz koje dolaze, nije informacija ako je suviše zastarjela, jer se isti raspored u međuvremenu možda promijenio.

LEGITIMNOST

Informacija mora biti legitimna da bi se njome moglo koristiti u donošenju odluke. Mora biti prihvatljiva u okviru sistema vrijednosti donosioca odluke da bi bila legitimna. Posebno ne smije narušavati izričite naloge Kur'ana i sunneta, ili na drugi način biti islamski neprihvatljiva. Naprimjer, podaci kojima se koristimo i pomažemo pri donošenju odluke ne smiju se prikupljati prevarom ili nemoralnim poslovima.

TAČNOST

Informacija mora biti tačna. Netačna informacija može izazvati neprihvatljivo štetne posljedice ako se njome koristimo kao osnovom za donošenje odluke. U idealnim uvjetima proces donošenja odluke mora podrazumijevati da su sve informacije koje su ušle u proces tačne. Sa stanovišta praktične primjene moramo verificirati tačnost svih informacija putem unakrsne kontrole sa srodnim informacijama ili neposrednim ispitivanjem izvora tačnosti. Naprimjer, ako želimo odrediti mjesto održavanja godišnje skupštine, a pritom je osnov za donošenje odluke udaljenost od glavne autoceste, od presudnog je značaja za pravilno donošenje odluke detaljna autokarta u koju su ucrtani svi izlazni i zaobilazni putevi.

B. Metode prikupljanja informacija

INTERVJUI

Neformalni intervjui nisu ništa drugo doli obično čavrljanje s nekim ko ima informaciju koju mi tražimo. Formalni intervjui moraju biti organizirani tako da budu što je moguće korisniji. Kad god je moguće, onome ko daje intervju treba dati mogućnost da se pripremi tako što će mu se reći šta je cilj i sadržaj intervjua te utvrditi tačno vrijeme i mjesto, da bi se prekidi i dekoncentracija sveli na minimum.

UPITNICI

Upitnici se mogu popuniti na dva načina: lično, ili se mogu poslati poštom. U bilo kojem slučaju moraju biti urađeni tako da po sadržaju nisu dvosmisleni, već precizni, što je i cilj upitnika.

BAZA PODATAKA

Baza podataka, koja sadrži informacije, dostupna je u pismenoj formi u bibliotekama, na univerzitetima ili u vladinim agencijama. Alternativno, baza podataka može biti dostupna kroz računarski sistem baze podataka ukoliko se spoji s računarom u uredu ili kućnim računarom.

IZVJEŠTAJI

Izvještaji koje objavljuju istraživačke grupe, ili razne agencije, kao akademske ili vladine institucije, mogu biti izvor tražene informacije. Međutim, uvijek moramo provjeriti da li je izvještaj objektivan i odgovara li datom trenutku.

DOKUMENTI

Dokumenti, kao knjige, enciklopedije i časopisi, mogu se naći u bibliotekama. Korisni su kao podloga informaciji, ali obično ne sadrže tekuće statističke podatke.

IV. SPONTANA DISKUSIJA

Spontana je diskusija tehnika koja stimulira stvaranje novih i relevantnih ideja i olakšava njihovo izražavanje, ili, jednostavno, služi za prikupljanje potrebnih informacija tokom sastanka. Ovom se tehnikom koristi kada ideje za određeni predmet nisu dostupne, a treba ih kreirati. To je jedan spontan proces, za razliku od organizirane diskusije. Sastanak na kojem se vodi spontana diskusija mora imati jednu temu na osnovu koje se proizvode ideje. Sastanak obično ima tri faze. U prvoj fazi članovi grupe iznose ideje, zatim se sve ideje unose u zapisnik, tako da ih svi članovi mogu pročitati. Korisno je ako vođa ima nekoliko ideja kojima se može započeti diskusija. U ovoj fazi nije dozvoljeno kritiziranje niti jedne ideje. U drugoj fazi od učesnika se traži da javno govore o svojim idejama. Uputno je tražiti od učesnika da navedu argumente za ideje i protiv njih da bi se izbjeglo nepotrebno hvalisanje idejama. U trećoj fazi se o svakoj ideji diskutira sa stanovišta meritornosti, izvodljivosti, prioriteta itd. Ideje se zatim klasificiraju prema dogovorenom kriteriju.

A. PODOBNOST

Tehnika spontane diskusije podobna je za odluke koje proizlaze iz niza mogućnosti. Ovom se tehnikom može koristiti onoliko dugo koliko je grupa upućena ili zainteresirana za određenu situaciju, a vođa upoznat s procedurom. Jedan primjer efikasne primjene spontane diskusije jest kada organizacija želi odabrati temu za svoju godišnju skupštinu. Mješovita grupa u kojoj su ovlašteni službenici, radnici i članovi odbora može stimulirati spektar kreativnih ideja, duboko usađenih u viziju i kulturu organizacije. Konačna tema može se odabrati iz bogatog izvora ideja.

B. TEHNIKE PRODUKTIVNOSTI

Doprinos učesnika procesu spontane diskusije naproduktivniji je ukoliko se primjenjuju sljedeće tehnike:

a. sastanak treba održati onda kada je grupa svježa i odmorna;

b. grupa treba biti što je moguće raznovrsnija, s tim da svi u grupi imaju gotovo isti status, osjećaj da doprinose i da svi, u skoro istoj mjeri, poznaju situaciju;

c. grupa treba biti brojna toliko da se njome može upravljati, a opet dovoljno velika da osigura veliki broj potencijalnih izvora ideja;

d. članovi grupe trebaju sjediti za okruglim stolom, tako da su okrenuti licem jedan prema drugom i da mogu voditi slobodnu diskusiju;

e. vrijeme ograničiti tako da je dovoljno dugo da svaki član može dati svoj doprinos, ali i dovoljno kratko da ne zamara prisutne;

f. popisati sve ideje tako da svi prisutni imaju uvid u iste; i ukoliko su nove, do sada nepoznate ideje - pozitivne, treba na njima graditi nove ideje;

g. ne ocjenjivati prijedloge i ne dozvoliti na samom početku komentare niti kritizirati ideje koje se prezentiraju;

h. kada je potrebno, ponovo jasno iznijeti problem.

D. DONOŠENJE ZAKLJUČAKA

Svrha je spontane diskusije da se iz prikupljenih podataka izvedu zaključci. Da bi se donio zaključak, sjednicu treba planirati na sljedeći način:

a. dozvoliti svakoj osobi da iznese argumente za svoj prijedlog i protiv svog prijedloga;

b. utvrditi stupanj prioriteta i izvodljivosti;

c. tražiti najbolji način da se realizira najbolji prijedlog;

d. odabrati one prijedloge čija je uspješnost najizvjesnija;

e. prenijeti odabrane prijedloge imenovanom organu.

V. ŠURA (uzajamna konsultacija)

A. Osobine šure

Šura je islamski proces konsultacija između onih koji znaju određene probleme, i na najbolji se način izvodi kroz diskusiju onih koji su najbolje upoznati sa situacijom. Šura je jedan od najvažnijih organizacionih i konstitutivnih principa islama.

Kur'an uči muslimanske vođe da rade s ljudima kroz konsultacije, čime se potiče otvorenost i iskrenost u iznošenju mišljenja.

"Samo Allahovom milošću ti si blag prema njima, a da si osoran i grub, razbjegli bi se iz tvoje blizine. Zato im praštaj i moli se da im bude oprošteno i dogovaraj se s njima. A kada se odlučiš, onda se pouzdaj u Allaha, jer Allah zaista voli one koji se uzdaju u Njega." (3:159)

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا
غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ
وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

Sunnet Božijeg Poslanika pun je primjera njegovih konsultacija sa svojim sljedbenicima. Ebu-Hurejre ovo je potvrdio izrekom: "Nikada do sada nisam vidio da neko više od Božijeg Poslanika, a.s., traži konsultacije sa svojim podanicima." Božiji Poslanik, a.s., tražio je mišljenja zajednica kada je donosio odluke o pitanjima važnim za svijet, a odstupao samo u slučaju kada postoji izravna suprotnost. Jedan primjer odluke Božijeg Poslanika da se konsultira s muslimanima jest njegovo savjetovanje u pogledu odnosa prema zarobljenicima iz Bitke na Bedru. Ebu-Bekr i Omer iznijeli su izravno mišljenje, a muslimani se

podijelili između sebe. Božiji Poslanik, a.s., u potpunosti je razmotrio njihova mišljenja prije nego što je odlučio da muslimani prihvate otkupninu za zarobljenike i oslobode ih nakon toga.

Drugi primjer - kada su neki muslimani predložili da se ratuje s Kurejšijama izvan Medine u Bici na Uhudu, a drugi opet u Medini. Božiji Poslanik dao je prioritet prvom mišljenju, da se ratuje izvan Medine, jer je uzeo u obzir općeniti stav zajednice.

B. Prakticiranje šure

U prakticiranju šure najvažnije je uzeti u obzir postojanje različitih mišljenja. Odluku ne treba donositi u slučajevima kada o njoj nema različitih mišljenja i stavova. Da bi sistem šure bio efikasan, donosilac odluke treba sam isprovocirati razilaženje u mišljenjima.

- Neslaganje u mišljenjima i stavovima siguran je vodič donosiocu odluke, koji mu pomaže da izbjegne dominaciju mišljenja većine.
- Neslaganje u mišljenjima i stavovima može osigurati mogućnosti koje će se odabrati u donošenju odluke.
- Neslaganje u mišljenjima i stavovima korisno je da bi se stimulirala imaginacija. Promišljeno, ali dokumentirano neslaganje u mišljenjima i stavovima najefikasniji je stimulans imaginaciji.

Da bismo se pripremili za odluku pomoću konsultacija, moramo voditi otvorenu debatu o prijedlogu unutar cijele organizacije sve dok u potpunosti ne shvatimo prijedlog. Rezultat ovakve debate treba biti umno saznanje da jeste, ili nije potrebna promjena u ponašanju. Da bismo došli do konsenzusa o činjenicama, moramo prvo naći činjenice. Da bismo utvrdili šta je činjenica koja se odnosi na datu situaciju, prvo treba tražiti podudarnost s kriterijima relevantnosti, posebno na odgovarajućoj razini. Razumijevanje, koje je osnova za pravu odluku, proizlazi iz proturječja i konflikta različitih mišljenja, mogućnosti koje su uzete u obzir pri donošenju odluke. Ova pouka jasno je sadržana u odlukama Božijeg Poslanika na Bedru i Uhudu, a koje su već navedene. Tehnologija komunikacija danas je umnogome usavršila našu sposobnost da ispunimo zahtjeve šure. S jedne strane, informacije koje mogu biti osnova odluke mogu se brzo slati, a, s druge, suvremena sredstva komuniciranja pomažu u razmjeni mišljenja. Neke od mogućnosti ukratko su opisane u poglavljima o komuniciranju.

VI. SAVJETI ZA VOĐENJE PREGOVORA I POSTIZANJE KOMPROMISA

Često se nađemo u situaciji da moramo doći do sporazuma s drugima koji imaju drukčiji interes, poglede ili ograničenja. Da bi se u ovakvim situacijama riješili problemi, potreban je proces "daj i uzmi", koji se obično zove pregovori.

Pregovaranje je umijeće koje zahtijeva razumijevanje psihologije čovjeka. Konkretno, što više znamo o potrebama i motivacionoj snazi druge strane, to su nam veće šanse da donesemo dobru odluku i efikasno riješimo problem koji trenutno imamo. Međutim, pregovaranje nije igra koju dobivamo ili gubimo niti je pokušaj da nagovorimo drugu stranu da mora reći "da" na sve naše zahtjeve. Ustvari, rezultat je dobrih pregovora da se postigne razuman ishod zasnovan na principima, razumu i objektivnim kriterijima. Biti "blag" u

pregovorima isto je tako veliki problem kao i biti "tvrd." U takvim slučajevima onaj ko vrši veći pritisak dobije ono što želi, neovisno o tome šta je od većeg interesa za obje strane. Ovakav problem može se riješiti ako se suštinske vrijednosti određenog pitanja uzmu kao osnova za pregovore. Proces je pregovaranja veoma široka tema.

Za postizanje dobrih rezultata korisne su sljedeće sugestije:

Autor: Roger Fisher i William Ury "Getting to Yes - Negotiation" (Kako doći do DA u pregovorima?)

PROBLEM Cjenjkanje s pozicijom- koju igru trebate igrati?		RJEŠENJE Promijenite igru- pregovarajte na bazi vrijednosti
BLAGO	STROGO	PRINCIPIJELAN
Učesnici su prijatelji	Učesnici su protivnici	Učesnici su oni koji rješavaju problem
Cilj je sporazum	Cilj je pobjeda	Cilj je mudar rezultat do kojeg se dolazi na efikasan i prijateljski način
Pravite ustupke da biste njegovali dobre odnose	Tražite ustupke kao uvjet za dobre odnose	Odvojite problem od ljudi
Blago postupajte prema ljudima i s problemom	Budite strogi prema problemu i ljudima	Budite blagi s ljudima, a strogi s problemom
Vjerujte drugima	Ne vjerujte drugima	Ostanite nepristrasni u pogledu povjerenja
S lahkoćom mijenjajte pozicije	Budite uporni u svojoj poziciji	Usmjerite se na interese, ne na pozicije
Nudite	Prijetite	Istražite interese
Prihvatajte gubitak jedne strane da biste postigli sporazum	Zahtjevajte da jedna strana dobija i da to bude cijena sporazuma	Izumite opcije na obostranu dobit
Recite koja je vaša krajnja granica	Sakrijte koja je vaša krajnja granica	Izbjegavajte krajnju granicu
Tražite jedan odgovor - onaj koji će oni prihvatiti	Tražite jedan odgovor; odgovor koji ćete vi prihvatiti Insistirajte na svojoj poziciji	Napravite više opcija: iz kojih ćete odlučiti kasnije
Insistirajte na sporazumu	Pokušajte dobiti pristanak kao svoju pobjedu	Insistirajte na objektivnim kriterijima
Nastojte izbjegavati pristanak	Primijenite pritisak	Pokušajte doći do rezultata na bazi standarda
Popustite pod prritiskom		Mislite razumno; budite otvoreni za razumijevanje; držite se principa, a ne pritiska

Ograničenja u postizanju kompromisa

Kompromis je često poslovica u procesu pregovaranja. Islamska uputstva o postizanju kompromisa između ispravnog i pogrešnog, između ostalih, daje Ibn-Tejmijja u Hisbail-islam. Po njemu, ograničenja u pogledu postizanja kompromisa jesu sljedeća:

a. nije dozvoljeno narediti niti zabraniti tok akcije između ispravnog i pogrešnog bez detaljno izvršenog istraživanja;

b. ako preovlađuje ispravno, treba narediti da se to uradi, čak i ako sadrži malo neispravnog;

c. pogrešno se ne smije zabraniti, jer ako se zabrani, gubi se veći dio ispravnog;

d. Ako su ispravno i pogrešno u potpunosti izbalansirani, i ne mogu se jasno razdvojiti, niti jedno se ne smije zabraniti niti narediti.

Neki ljudi misle da, pošto imamo savršen životni kôd u Kur'anu, možemo samo ići dalje i bez razmišljanja ga primjenjivati u životu. Allah nam je podario dar uma da se njime koristimo za razumijevanje i primjenu naše vjere. Po tome se razlikujemo od životinja.

Mi nismo najbrža, najveća, najjača niti najuzvišenija stvorenja, ali jesmo "najumniji" od svih.

DAR UMA
-basna

Bio u šumi jednom jedan lav koji je rekao svom mladunčetu: "Ne trebaš se bojati niti jedne životinje, ali čuvaj se bića na dvije noge koje se zove čovjek - on ima um." Jednog dana mladunče srete čovjeka i nadvlada ga tako da ga je skoro ubilo. Ali, sjetilo se očevog savjeta, pa ga upita: "Moj me otac upozorio na vas. Možete li mi pokazati svoj um?" Čovjek reče:

"O, da, ali ostavio sam ga kod kuće. Ako me pustiš, otići ću i donijeti ga." Mladunče pristade. Čovjek zatim reče: "Ali, ti možeš otići, a ja te neću moći naći. Pusti da te zavežem za drvo, tako da ne možeš otići." Mladunče pristade. Pošto je čovjek zavezao mladunče, uze štap i nasmrt ga istuče. U posljednjim trenucima života mladunče se sjeti svog oca i riječi: "Čuvaj se čovjeka- on ima um."

Nažalost, mi se svojim umom ne koristimo u potpunosti. Ponekad ostane neupotrijebljen. Naučna istraživanja pokazala su da čovjek u prosjeku ne iskoristi više od 5 do 10% potencijala svojih umnih sposobnosti.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kada pojedinac ne smije donijeti odluku? Zašto?
2. Šta pojedinac ne smije uraditi kod donošenja odluke?
3. Koja su to četiri koraka u procesu donošenja odluke?
4. Koja su to četiri koraka u kreativnom pristupu u donošenju pravilne odluke, po pravilnom redoslijedu?
5. Ako je informacija korisna, koje su njene karakteristike najkritičnije, a koje najmanje kritične?
6. Ukoliko je sastanak na kojem se vodi spontana diskusija uspješan, koji je korak najkritičniji, a koji najmanje kritičan?
7. Koje su to kur'anske zapovijedi o šuri?
8. Ako bi Božiji Poslanik, a.s., sudjelovao u šuri s muslimanima o Bici na Uhudu, koja bi sredstva šure bila najefikasnija, a koja najmanje efikasna u današnjim uvjetima? Zašto?
9. Kakav je odnos šure u procesu donošenja odluke u odnosu na šuru u vođstvu?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO PREDSJEDNIK ZA ISLAMSKO USAVRŠAVANJE U JEDNOJ ZAJEDNIČKOJ CENTRALNOJ JEDINICI, PRIVUKLI STE NEKOLIKO STUDENATA MUSLIMANA IZ LOKALNOG KAMPA DA KAO DOBROVOLJCI RADE NA VAŠEM NOVOM PROGRAMU DISTRIBUCIJE LITERATURE. PO VAŠIM STANDARDIMA, OVAJ PROGRAM BIO JE USPJEŠAN. SADA VOĐE MALE SUSJEDNE ZAJEDNICE TRAŽE OD VAS DA IM POMOGNETE DA VODE SLIČAN PROGRAM U SVOJOJ ZAJEDNICI S ISTIM DOBROVOLJCIMA. VI ŽELITE POMOĆ, ALI SMATRATE DA USPJEH U VAŠOJ ZAJEDNICI IMA BITNIJI ZNAČAJ ZA UKUPAN INTERES SVIH MUSLIMANA.

1. Navedite neke prihvatljive mogućnosti za koje smatrate da se mogu razmotriti.
2. Izradite dijagram prikupljanja informacija koje će vam pomoći da odlučite šta ćete uraditi.
3. Hoćete li donijeti odluku sami, ili ćete uključiti ostale? Na koji način?
4. Ispitajte svoju moguću odluku u smislu budućnosti, uticaja, kvalitativnih razmišljanja, ponavljanja. Koji su činioci u ovom slučaju najvažniji, a koji najmanje važni?

Poglavlje

8

ODLUKA VS. IMPLEMENTACIJA

I. ŠTA ZNAČI IMPLEMENTACIJA?
II. Činioci implementacije u donošenju odluke
III.Elementi implementacije
A. Komuniciraj o odluči!
B. Označi glavne crte akcije!
C. Utvrdi odgovornost i dodijeli zadatak!
D. Izradi dinamiku aktivnosti!
E. Budžet
IV. RAZNI PODSJETNICI KOJI NAM POMAŽU DA OBAVIMO POSAO
A. Džepni podsjetnik
B. Nedostaci akcije
C. Završi 100%, a NE 99.99%!
D. Otac i tri sina

CILJEVI UČENJA

Na kraju ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- uspostaviti odnos između implementacije i donošenja odluke;
- planirati implementaciju odluke;
- ugraditi implementaciju u proces donošenja odluke.

I. ŠTA ZNAČI IMPLEMENTACIJA?

Odluka je dobra samo onoliko koliko se može implementirati. Efikasna odluka zahtijeva akciju ili određen stupanj ponašanja osoba na koje se odnosi. Odluka također može biti takva da zahtijeva neaktivnost. Kada je za odluku potrebno izvršiti akciju, odluka mora biti ispravno implementirana da bi se sagledala njena efikasnost.

Implementacija je postupak izvršenja odluke. Određena osoba ili grupa ljudi moraju izvršiti akciju ili skup aktivnosti u predviđenom vremenskom roku, koristeći se pritom nizom materijalnih resursa - to je implementacija odluke.

II. ČINIOCI IMPLEMENTACIJE U DONOŠENJU ODLUKE

Odluka je samo dobra namjera sve dok se ne izvrši radom i akcijom i dok se ne postigne željeni cilj. Odlučivanje i rad jesu komplementarni. Kur'an nas opominje da ne govorimo ono što ne radimo, već da budemo čvrsti i istrajni da uradimo ono što smo odlučili.

"O vjernici, zašto jedno govorite, a drugo radite?" (61:2)

﴿٢﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
(سورة الصف)

"Ako se odlučiš, onda se uzdaj u Allaha, jer Allah zaista voli one koji se uzdaju u Njega." (3:159)

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ
(سورة آل عمران)

Donošenje odluke znači da su sve pojedinosti date situacije dobro razmotrene, kao i različite mogućnosti, rizici i dobici dobro ispitani i evaluirani, kao i to ko će uraditi sve što je potrebno. Kada se dođe do ove faze, onda je sasvim jasno kakav tok akcije treba primjenjivati.

Efikasna odluka obaveza je koja se vrši kroz akciju i vidi u rezultatu.

Prvo pravilo: dobro provjeriti da li je svako ko treba uraditi nešto da se donese efikasna odluka, ili neko ko može sabotirati, odgovorno sudjelovao u donošenju odluke. Jednako važno, od samog početka, jest da odluka sadrži obaveznu akciju. Iz praktičnih razloga, odluka se ne donosi ako nije određena osoba koja će raditi i biti odgovorna za njeno izvršenje u pojedinim fazama.

Implementacija svake odluke sadržana je u efikasnoj odluci, što znači da će se svi oni na koje se odluka odnosi u potpunosti uključiti u njeno donošenje kao i sve diskusije koje se vode tokom procesa donošenja odluke. Na ovaj način osigurava se "input" i obaveza svih uključenih strana. Dalje, odluka se zasniva na određenim očekivanim rezultatima. Svi oni rezultati koji se očekuju moraju se testirati u stvarnosti. Ovo se postiže tako što se u proces donošenja odluke ugradi krug povratnih rezultata koji se testiraju izravno u stvarnosti, čime se utvrđuje da li je odluka sprovodiva u realnosti.

III. ELEMENTI IMPLEMENTACIJE

Da bi se odluka pretvorila u akciju, potrebno je odgovoriti na nekoliko precizno definiranih pitanja, na kojima se zasniva efikasna implementacija odluke. To su:

- Ko treba biti informiran?
- Šta treba uraditi?
- Ko to treba uraditi?
- Kada to treba uraditi?
- Ko će snositi troškove?

Odgovor na ova pitanja sadržan je u sljedećim fazama.

A. Komuniciraj o odluci!

Ko treba biti informiran? Svi oni na koje odluka utječe trebaju biti informirani o odluci. Neki mogu doprinijeti njenom donošenju, drugi ne moraju. Neki mogu biti uključeni u njenu implementaciju, na ostale mogu utjecati samo rezultati.

B. Označi glavne crte akcije!

Šta treba uraditi, ili koja se akcija treba poduzeti? Ovo je suština odluke. Odgovor mora biti specifičan i primjenljiv u određenoj situaciji, jer su u njemu sadržane akcije potrebne da se odluka sprovede. Iz tog razloga neophodno je u potpunosti razumjeti situaciju prije nego što se poduzme donošenje tražene odluke. Akcija, ili niz akcija, moraju se navesti u glavnim crtama, na način da to bude razumljivo za sve one koji izvršavaju datu akciju. Iza toga slijedi pojedinačno određivanje dužnosti, i to mora biti jasno definirano.

C. Utvrdi odgovornost i dodijeli zadatak!

Ko to treba uraditi? Mora se odrediti neko ko će biti odgovoran za postizanje cilja koji se traži odlukom. To može biti osoba ili grupa iz organizacije koja je kvalificirana za to.

U bilo kojem slučaju određivanje odgovornosti mora biti precizirano imenom ili funkcijom izvršioca da bi se spriječila bilo kakva dvosmislenost i prenošenje odgovornosti na drugoga. Ako je SVAKO odgovoran za jedan zadatak, on neće biti izvršen, jer SVAKO misli da će neko drugi to uraditi. Sjetite se priče o kralju i kanti meda: na kraju je kanta bila puna vode jer je svako mislio da će neko drugi nasuti med.

KRALJ I KANTA MEDA

Kralj koji je volio skupi med želio je provjeriti koliko ga narod voli. Stavio je na gradski trg kantu i zatražio da svako ko ga voli naspe jednu šolju čistog meda u kantu.

Jedna osoba pomisli da, kada svi drugi sipaju med, on može nasuti čašu vode umjesto meda jer se, ionako, jedna čaša vode neće primijetiti u kanti meda. Kada je kralj otvorio kantu, bila je puna vode. Čini se da su svi mislili isto.

D. Izradi dinamiku aktivnosti!

Kada to treba uraditi? Dinamika aktivnosti mora se utvrditi. Odluka može biti vremenski uvjetovana, i može izgubiti svoj efekt ukoliko se izvrši prerano ili prekasno, ukoliko se komponente odluka i akcija ne izvršavaju po pravilnom redoslijedu. Naprimjer, šta imamo od toga što smo poslali pismo koje je stiglo na odredište poslije krajnjeg roka do kojeg je već trebalo poslati odgovor?

E. Budžet

Koliko to košta? Ako se ne zna tačan odgovor, potrebno je napraviti barem orijentacioni, ali realan predračun. Efikasna je odluka ona odluka koja se može sprovesti u okviru sredstava odobrenih budžetom.

TAČKA AKCIJE Razmisli i istraži prije nego što reagiraš!	1959. godine bio sam student na Norwood Technical Collegeu u Londonu. Jednog jutra brat mi reče: "Ti si uvijek veseo i nasmijan, volio bih da sam kao ti." Isto poslijepodne drugi me brat upita: "Zašto si uvijek tako ozbiljan? Šta se događa s tobom?" 1979. godine vodio sam kamp za obuku organiziran na Kipru. Trećeg dana boravka dva brata rekoše mi: "Ovo je veoma strog kamp. Osjećamo se kao da smo u vojnom okruženju." Četvrtog dana druga dva učesnika rekoše mi: "Ovo je veoma blag program. Moramo ga promijeniti i obučavati se kao vojnici." Katastrofalni su rezultati ukoliko odmah reagiramo na mišljenja ljudi i mijenjamo svoje planove da bismo udovoljili drugima. Ljudi imaju različito porijeklo, obrazovanje i percepcije. Mi sve to moramo analizirati, ispitati, potvrditi i konsultirati se prije nego što promijenimo svoje planove, jer ako reagiramo naglo, to nas može odvesti na krivi put. Mi moramo saslušati svakog i djelovati u skladu s planom koji smo prethodno dobro usaglasili. Iako mi predstavljamo svoje članove, pred Allahom smo odgovorni da budemo mudre i odgovorne vođe. Akcije islamskog djelovanja trebaju biti takve da vode ljude, a ne da ljudi vode akcije islamskog djelovanja.

IV. RAZNI PODSJETNICI KOJI NAM POMAŽU DA OBAVIMO POSAO

Sada, kada već nešto znamo o procesu implementacije, neki korisni praktični savjeti mogu nam pomoći u svakodnevnim poslovima. Kroz niz kratkih priča i podsjetnika može se vidjeti razlika između uspješno i neuspješno završenog posla - naprimjer, notes za bilješke u koji se upisuju "stvari koje trebamo uraditi", izvršiti planove, a ne samo govoriti o njima, završiti svaki posao u procentu 100% te pratiti izvršenje i uspoređivati ga s drugim.

A. Džepni podsjetnik

Čovjek je zaboravan. Da bi to izbjegao, uvijek treba nositi podsjetnik ili karticu, ili barem komad papira u džepu. Zapiši sve važne stvari koje želiš zapamtiti, ako je moguće po redu prioriteta. Pogledaj u svoje bilješke dva puta dnevno, najbolje ujutro i poslijepodne. Dodaj i druge bilješke i precrtaj ono što si već uradio. Na ovaj način stječe se osjećaj da se postigao određeni cilj. Ovo je veoma korisno. Bit ćete iznenađeni efektom postignutih rezultata.

B. Nedostaci akcije

Činjenica je da se dobra akcija zasniva na jakoj teoretskoj podlozi. Međutim, konceptualni i teoretski dio obično rade vođe ili naučnici. A šta je sa sljedbenicima? "Oni su žrtve nedostatka akcije. "Promatrajte samo šta se događa tokom sastanka i utvrdite kakav je odnos između razgovora i akcije.

Mi se moramo koncentrirati na rad, a ne na razgovor. Allah, Poslanik i vjernici vidjet će naša djela, a ne riječi. Glavni problem razgovora jest da on postaje zamjena za akciju. Kada mnogo govorimo o projektu, nakon određenog vremena počinjemo vjerovati da nadziremo projekt. Primjer je za ovo nastavni plan i program redovnih islamskih škola. O tome se previše govorilo, a još uvijek se čeka da se program ostvari. U ljudskoj je prirodi da joj riječi služe umjesto akcije. Ljudima treba više riječi, a manje akcija da bi opravdali svoju unutarnju krivicu. Da bismo ovaj koncept sproveli u djelo, o riječima i akcijama treba razmišljati kao o dugu i kreditu. Svaka riječ cijena je koju dugujete, a svaka akcija-kredit. Ako stvari promatramo na ovaj način, zašto se onda ne možemo transformirati iz osobe koja govori u osobu koja je orijentirana na akciju.

C. Završi 100%, a NE 99.99%

Prema našim procjenama, oko 90% ljudi završi posao napola: 95% ljudi završi posao s procentom od 95%, a samo 1% ljudi završi svoj zadatak s procentom od 100%. To znači da, ako si direktor, samo će 1% tvojih radnika u potpunosti izvršiti svoj zadatak. Ovo vam stvara velike probleme u upravnom odboru, jer posao se mora završiti u potpunosti. Ovo je, naravno, često nemoguće. Često se čuje kako ljudi kažu da je posao završen, i imamo još samo uraditi "ovo i ono". To znači da posao nije završen. Zašto ne urade "ovo i ono" prije nego što dođu kod vas?

Većina ljudi dolazi vam s isprikama da nisu mogli završiti posao. Svijet je pun isprika. Ono što je potrebno jest pouzdan izvršilac, koji, bez obzira na sve opravdane isprike, može riješiti probleme i posao završiti s procentom od 100%. To je vrsta ljudi koji posjeduju vlastitu motivaciju i nadzor. Ako se vaš direktor ne može pouzdati u vas, zapitajte se: "jesam li ja pouzdan; da li zadatke izvršavam 100% ili 99.99%." Mudrost Poslanika objašnjava to ovako:

«إنَّما النَّاسُ كَإِبِلٍ مائَةٍ، لاَ يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»

*"Ljudi su kao kamile - od stotine njih ne možeš naći jednu dobru za jahanje."**

Pokušaj se ubrojiti u tih 1% pouzdanih izvršilaca, koji svoj zadatak završavaju 100%.

D. Otac i tri sina

Ljudi dođoše ljuti ocu i upitaše ga: "Zašto ti više voliš svog najmlađeg sina nego njegova dva brata?" On odgovori: "Sačekajte i sami se uvjerite." Zatim pozva svoja tri sina i reče im da odu do luke i da za sat vremena donesu svoje izvještaje. Kada se vratiše, rekoše:

(najstariji):'Stigla je pošiljka mašina';

(srednji): 'Jučer su stigle tri mašine iz Japana';

* Musned Ahmed ibn Hanbel, Sahih El-Buhari, Sahih Muslim, Sunen Et-Tirmizi, Sunen Ibn-Madže.

(najmlađi):' Stigle su tri mašine; nedostaju rezervni dijelovi; jedan je uređaj oštećen, i podnio sam zahtjev osiguravajućoj kompaniji. Dokumenti moraju biti završeni sljedeće sedmice da ne prekoračimo rok i ne platimo kaznu.'

Prvo završite posao u potpunosti, a onda priznajte vlastite greške, prije nego što se usporedite s drugima.

VJEŽBANJE

6. FAZA PROJEKTA

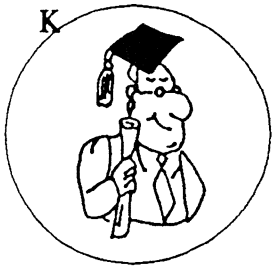
Možete li se sjetiti projekta u kojem se šest faza odvijaju prema sljedećem redoslijedu:

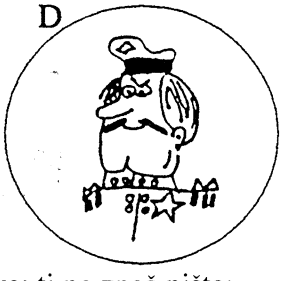
1. entuzijazam;
2. razočarenje;
3. panika;
4. traženje krivca;
5. kažnjavanje nevinih;
6. pohvale i počasti neučesniku.

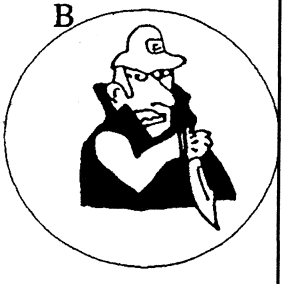
Pokušaj zamisliti šta bi uradio drukčije da isti projekt radiš ponovo. Razmijeni iskustva s učesnicima u "workshopu".

PARADA IZVRŠILACA

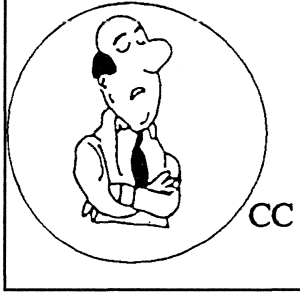
Da li znaš lahko raditi s njima ?

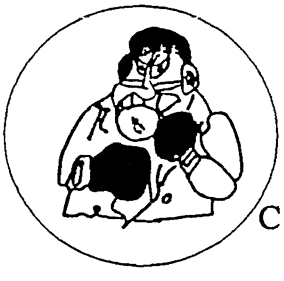


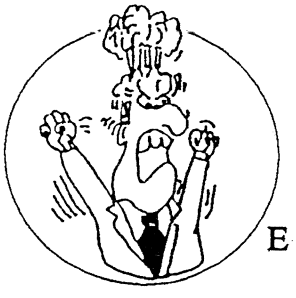




Zna sve	(K) Zna sve: ti ne znaš ništa;
Diktator	(D) Postoji samo jedan način da to uradiš: njegov način;
Koji zadaje sve udarce u leđa	(B) Svaki put kad okreneš leđa, zabada ti se nož u leđa;
Stalno se žali	(CC) Svugdje nalazi grešku, osim u sebi;
Konkurent	(C) Svaki dan je bitka: on mora da pobijedi, ti da izgubiš
Koji stalno	(E) Psihološko bure baruta: na kratkom osiguraču.







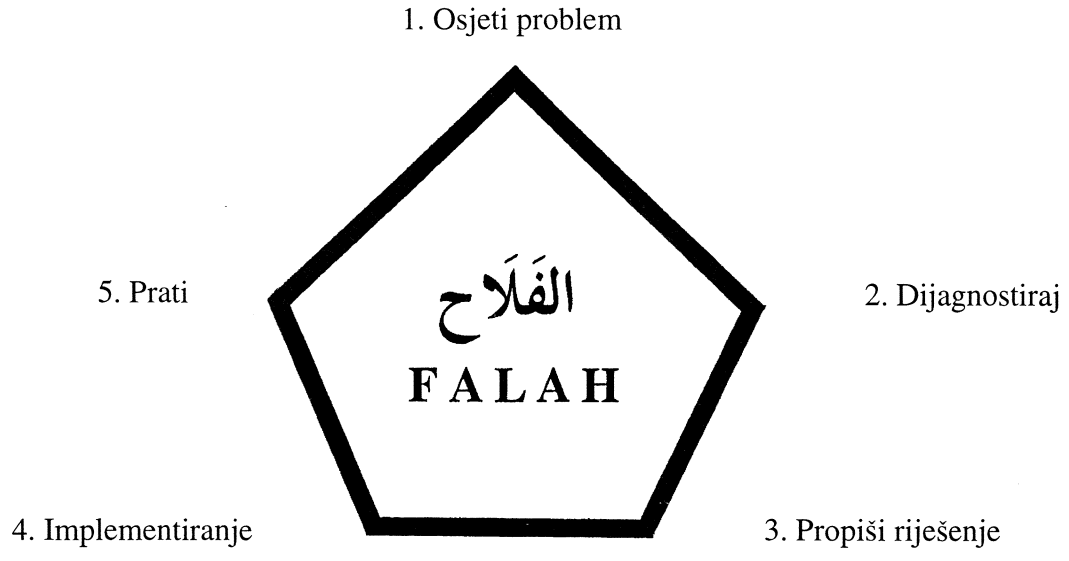
Tačka akcije

ORGANIZACIONI PETOUGAO USPJEHA

Kada smo u potpunosti shvatili problem, to ne znači da smo ga i riješili. Moramo ga identificirati i pravilno dijagnosticirati.

Nakon što smo razumjeli problem, trebamo predložiti rješenje i propisati lijek. Tada se trebamo upitati: da li je rješenje primjenljivo u datoj situaciji. Kako? U kojoj mjeri? Za koje vrijeme? Na svako od ovih pitanja mora se odgovoriti odlukom. Odluke čine plan akcije. Na kraju, dolazimo u fazu kada treba slijediti ove odluke i pratiti njihovu implementaciju. Prve su četiri faze teoretske i pomažu nam da donesemo prave odluke. Ali, sve dok odluke ne sprovedemo, nismo napravili ni korak naprijed. U toku izvršavanja odluke potrebni su nam povratni rezultati i stalna kontrola progresa situacije. Iskustva pokazuju da u većini slučajeva organizacija prolazi kroz većinu faza, ali se sve ne završe. Uzrok leži u praćenju i implementaciji. Odgovor je na ovo: da treba imenovati jednog člana upravnog odbora koji ima zadatak da prati izvršenje. On ima ulogu kao član parlamenta "zadužen za disciplinu". On mora znati sljedeće:

1. mora jasno znati ko izvršava odluke. Koji je krajnji rok za izvršenje odluke? Koliki je budžet? Koje su sposobnosti i ovlaštenja potrebni za izvršenje ovog posla?;
2. mora napraviti zapisnik sa sastanka i podijeliti ga članovima.
3. treba redovito održavati kontakte s onima kojima je dodijeljen zadatak. To ne znači da ga treba samo opominjati na njegovu obavezu, već moramo tražiti pismeni izvještaj o tome kako napreduje u izvršenju zadatog posla. Izvještaji ove vrste mogu biti pismeni ili usmeni, u ovisnosti o okolnostima.
4. ukoliko član upravnog odbora ima problema u toku svog rada i vršenja datog mu zaduženja, odmah se mora konsultirati s predsjednikom.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kako ugraditi implementaciju u odluku?
2. Kakvu ulogu ima povratna informacija o rezultatima u izvršavanju odluke?
3. Kojih je pet koraka potrebno za implementaciju odluke?
4. Šta je primarno kod utvrđivanja odgovornosti za izvršenje odluke?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

CENTRALNO UDRUŽENJE DONIJELO JE ODLUKU DA IZGRADI ISLAMSKI CENTAR U GLAVNOM GRADU U ROKU OD DVIJE GODINE. ODLUKA JE DONESENA PAŽLJIVO I VRAĆENA VAMA KAO IZVRŠNOM SEKRETARU NA REALIZACIJU.

1. Navedite korake koje ćete poduzeti da izvršite odluku.
2. Navedite specifične zamke koje ćete nastojati izbjeći.
3. Napravite plan projekta, da možete pratiti progres implementacije, unesite raspored, prekretnice, troškove i slično.

Poglavlje

9

OSNOVE PLANIRANJA

I. ŠTA JE PLANIRANJE?
II. PLANIRANJE KAO PROCES
III. ČINIOCI U PLANIRANJU
A. Motivacija
B. Vrijeme
C. Zakonitost
IV. PLANIRANJE - MENADŽMENT PO CILJEVIMA
A. Priprema
B. Odlučivanje
C. Saopćavanje
D. Kontrola
V. EFIKASNOST U PLANIRANJU
A. Činioci koje treba uzeti u obzir prije početka planiranja
B. Centralizirano i decentralizirano planiranje
VI. Godišnji plan akcije
VII. Okvir planiranja: shema Q-8
VIII. Ciljevi

CILJEVI UČENJA

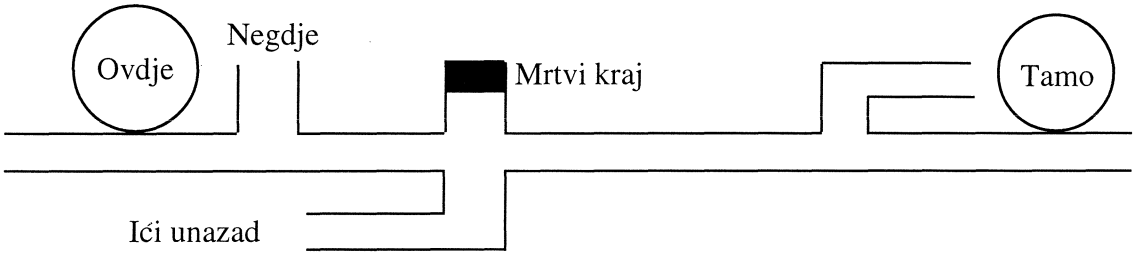
Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati planiranje i njegovu ulogu u upravljanju;
- razlikovati različite razine i oblike planiranja;
- utvrditi međusobne odnose između razina planiranja;
- napraviti planove koji obuhvataju godišnje planove akcije.

I. ŠTA JE PLANIRANJE?

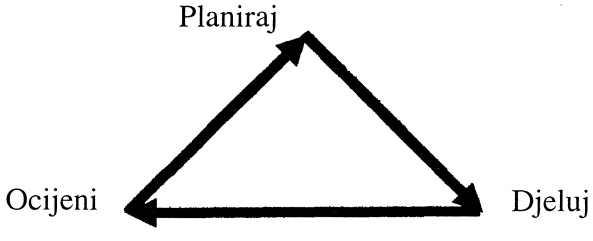
Planiranje je način na koji pravimo svoje greške na papiru, način na koji pravimo shemu kretanja od ovog do onog mjesta. Na svom putu do onog mjesta silazimo s autoputa na sporedne puteve i ulice. Ako ne možemo kontrolirati ova skretanja do onog mjesta, tamo nećemo stići.

Da bismo došli do odredišta ili ostvarili veliki cilj - tačno je načelo: ako ne pravimo plan, onda planiramo griješiti.



II. PLANIRANJE KAO PROCES

Za planiranje se može reći da je jedan neprekidni proces zatvorenog kruga, koji gubi svoj smisao u trenutku kada se putanja kruga prekine ili promijeni svoj smjer. U shemi trougla vidi se da se proces planiranja može započeti iz bilo koje tačke jednog zatvorenog procesa.



Ako propustite da planirate
planirali ste da propustite

Planiranjem se postiže svrsishodnost i redovito vođenje aktivnosti, jer su svi napori usmjereni na postizanje rezultata. Planiranje naglašava značaj budućih promjena i čini osnovu kontrole i upravljanja, s ciljem da planirane aktivnosti ne smiju odstupati od planiranih granica. Također, potiče nas i omogućava nam da napravimo koncept i viziju cijelog postupka. Konačno, planiranje omogućava optimalno korištenje resursima i sredstvima.

Sa stanovišta ponašanja, također se očekuje da će naša obaveza prema islamskom radu biti jača kada se uključimo u proces planiranja kroz prakticiranje šure (uzajamne konsultacije).

III. ČINIOCI U PLANIRANJU

A. Motivacija

Planiranje je funkcija motivacije vođstva, neovisno o tome da li je ono usmjereno na neposrednu budućnost ili na nešto što će se dogoditi u dalekoj budućnosti, ali će se, sigurno, dogoditi.

Dugoročno planiranje ima za cilj pokrenuti organizaciju tamo gdje treba biti i zahtijeva strateško planiranje. S druge strane, kratkoročno planiranje ima za cilj rezultate specifičnih akcija koje daju komparativne, brze rezultate i zove se taktičko ili akciono planiranje.

"Strateški planovi" postavljaju i određuju primarne smjerove i prioritete organizacije. Oni su rezultat sistematičnog procesa donošenja odluka - najbolje ukazuju na budući učinak - uz sistematsko organiziranje napora potrebnih da se izvrše odluke i izmjere rezultati onih odluka koje nisu u okviru očekivanih na bazi sistematskih povratnih informacija. Oni, također, uzimaju u obzir vanjsko okruženje organizacije na koju utječu društveni, politički i ekonomski činioci. S druge strane, "akcioni" planovi zacrtavaju specifične aktivnosti i projekte. "Taktički" planovi, generalno, obuhvataju period od jedne godine, a "strateški" duži vremenski raspon, od pet, deset ili više godina.

B. Vrijeme

Planiranje je vremenska funkcija, jer se planovi odnose na odluke koje traže djelovanje, a svaka akcija uvijek je koncentrirana na rezultate u određenoj vremenskoj dimenziji, budućnosti. Plan može biti mjesečni, jednogodišnji ili desetogodišnji. Što je duži vremenski period, to je proces planiranja složeniji. Plan predstavlja slijed aktivnosti koje se moraju izvršiti da bi se postigao cilj. Planovi se mogu klasificirati prema vremenskom trajanju na:

a. kratkoročne planove;

b. srednjoročne planove i

c. dugoročne planove.

Kratkoročni planovi mogu se uključiti u dugoročne planove i obrnuto, dugoročni planovi mogu se podijeliti na kratkoročne planove. Kontinuitet i podudarnost u okviru ovih planova jesu od presudnog značaja za optimalno korištenje ljudskim i materijalnim resursima svih koji su zaduženi za planove.

a) Organizacioni ciljevi

Dugoročni planovi mogu se nazvati strateškim planovima. Donose se na period od pet do deset godina. Najvažniji element dugoročnog planiranja jest utvrđivanje ciljeva.

Organizacioni je cilj željeno stanje poslova koje organizacija pokušava realizirati kao grupa. Na ovaj organizacioni cilj dijelom utječu ciljevi određenog vođstva, svi članovi, kao i članovi muslimanske zajednice uopće. Ciljevi islamske organizacije zasnivaju se na izričitim naredbama iz Kur'ana, na učenjima Poslanika, a.s., i prakticiranju šure, što se odnosi na sve članove organizacije.

b) Dugoročni ili strateški planovi

Prilikom izrade dugoročnih planova izvršni odbor mora razmotriti dvije grupe pretpostavki:

a. činioci koji se ne mogu kontrolirati, tj. promjene broja stanovnika, politički problemi i slično i

b. činioci koji se mogu kontrolirati, tj. odobreni budžet, prioriteti da'we i slično.

Model formuliranja strateških planova zasniva se na prikupljanju i analizi osnovnih podataka i informacija, procjeni onih dimenzija okoline koje su povezane s ciljevima - praćenje novčanog poslovanja organizacije, utvrđivanje strateške alternative i definiranje glavnog strateškog izbora te mogućih izbora kojima se postižu utvrđeni ciljevi.

Kada se formulira strateški plan, organizacija može donositi srednjoročni plan za period od jedne do dvije godine. Veoma je važno da srednjoročni plan logički proizlazi iz dugoročnih planova. Jedna islamska organizacija čiji je dugoročni plan izgradnja islamskog centra može donijeti srednjoročni plan za osiguranje finansijskih sredstava za izgradnju centra. Ovaj plan treba biti logičan korak u ostvarivanju dugoročnog plana.

c) Kratkoročni ili taktički planovi

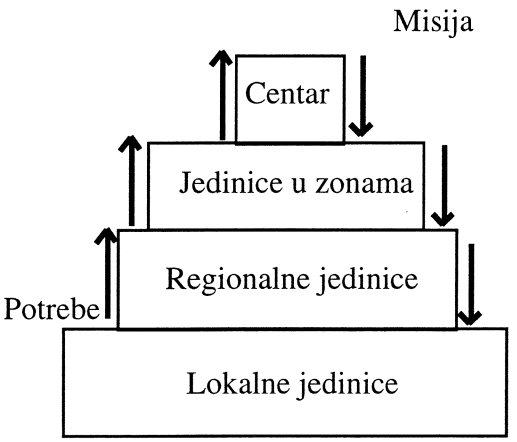
Kratkoročni ili taktički planovi jesu uputstva za godišnje poslovanje organizacije, korak po korak, a označavaju metodologiju po kojoj će biti izvršeni. Taktičko planiranje, kao potpora strateškom planiranju, korisno je jer se odnosi na budućnost. Islamska organizacija koja je napravila dugoročni plan za izgradnju islamskog centra i srednjoročni plan za osiguranje finansijskih sredstava može donijeti kratkoročni plan za izradu arhitektonskog projekta i pripremu osiguranja finansijskih izvora.

Kratkoročni planovi mogu se podijeliti na veoma specifične ciljeve, ili neposredne akcione planove s rokom od 1 do 30 dana. U skladu s gore navedenim primjerom, neposredni plan akcije može biti plan angažiranja arhitekta, kontaktiranje s njim, davanje suglasnosti za budžet iz kojeg će se platiti rad arhitekta. Neko mora biti opunomoćen za podizanje finansijskih sredstava.

C. Zakonitost

Planiranje ima i pravnu funkciju. Mi moramo praviti plan za svaku jedinicu u organizaciji, kao i za cijelu organizaciju. Ovi planovi moraju biti podudarni. Za organizaciju čiji su članovi zaduženi za misiju proces planiranja vrši se na dva načina:

1. **Odozgo prema dolje** - Dobro razumijevanje misije određuje planiranje okvira prioriteta. Ova informacija saopćava se jedinicama i služi kao uputstvo za rad.



2. **Odozdo prema gore**. - Jasno razumijevanje potreba i uloge članstva određuje relevantnu aktivnost na širokoj razini. Ova se informacija zatim unosi u plan jedinice i saopćava centru. Planovi jedinice potom se sintetiziraju u centralni plan.

Zakonski odnos razina u procesu planiranja prikazan je u sljedećoj šemi:

IV. PLANIRANJE - MENADŽMENT PO CILJEVIMA

Sada ćemo uvesti metodu planiranja koja se zove menadžment po ciljevima. Da bi bilo jasnije, to je planiranje kojim se utvrđuje KO će uraditi zadatak - ŠTA, KAKO i KADA.

Ova metoda planiranja ima četiri koraka, i to: pripremu, odlučivanje, saopćavanje i kontrolu.

A. Priprema

U fazi pripreme procesa planiranja organizacija treba uraditi sljedeće:

a. što je moguće jasnije i određenije navesti ciljeve;

b. prikupiti podatke, činjenice, mišljenja i iskustva drugih koji doprinose ovim ciljevima;

c. konsultirati se sa svima koji su uključeni u plan i njegovo izvršenje, bilo izravno ili neizravno.Također, konsultirati se i sa svima koji nisu uključeni u plan, ali mogu doprinijeti svojim znanjem i iskustvom.

B. Odlučivanje

U fazi odlučivanja, u okviru procesa planiranja, organizacija treba uraditi sljedeće:

a. analizirati sve podatke u izradi scenarija sa svim mogućim posljedicama. Finansijski izvori, u ovoj fazi, ne trebaju biti smetnja, jer postoji mogućnost da se povećaju;

b. napraviti moguće tokove akcije: svaki tok akcije mora voditi do željenog cilja (ciljeva);

c. ocijeniti mogućnosti i odabrati najbolju; razmotriti raspoloživa finansijska sredstva (postojeća i potencijalna), prednosti za zajednicu (maksimalne i najtrajnije) i vremenski okvir (definiran na bazi ograničenja u okolini);

d. postaviti realne standarde, izvodljive, za koje se mogu prikupiti barem približni podaci.

C. Saopćavanje

Faza saopćavanja u procesu planiranja slijedi kada je donesena odluka o konkretnom planu.

a. Treba precizno odlučiti ko će biti izravno ili neizravno uključen u plan, koristeći se pritom informacijama prikupljenim o tome ko će biti slušaoci.

b. Odaberite i sprovodite najbolje metode da saopćite plan.

c. Provjerite da li su svi oni koji su uključeni u plan razumjeli i prihvatili plan i dajte im određenu fleksibilnost u izvršavanju njihovih zadataka.

D. Kontrola

Faza kontrole u procesu planiranja obuhvata sljedeće korake:

a. odrediti u kojim će se tačkama vršiti ocjena programa - jesmo li dostigli normu ili ne;

b. usporediti stvarne rezultate s očekivanim; sa sigurnošću napraviti razliku između odstupanja nastalih usljed prirodnih činilaca, tj. činilaca koji se ne mogu kontroliratii i onih koji su nastali zbog neodgovarajućeg sprovođenja plana;

c. poduzeti pomoćne akcije, ako je potrebno, odnosno napraviti reviziju normi u planu, ukoliko se utvrdi da su neizvodljive ili, čak, promijeniti plan ako je neophodno.

V. EFIKASNOST U PLANIRANJU

A. Činioci koje treba uzeti u obzir prije početka planiranja

Kada se formulira jedan akcioni plan s predviđenim ciljem i obavezom izvršenja, njegov tok treba biti usmjeren na cijelu godinu. On treba služiti kao prepreka u slučajevima kada je potrebno "krizno planiranje", što je gubljenje vremena, radne snage, novca i dobre volje. Da bi se postigli dobri rezultati, ispunjenje plana mora se pratiti i revidirati svaka tri mjeseca.

Prije početka planiranja treba obaviti diskusiju i razmotriti sljedeće činioce koji, u prvi mah, izgledaju sasvim kontradiktorni:

1. mi ne možemo planirati da ćemo uraditi više nego što nam dozvoljava godišnji finansijski plan;
2. moramo s hrabrošću otvarati nove prostore i započinjati nove programe za narednu godinu. Naša sposobnost da dobijemo nova materijalna sredstva ovisi o takvoj inicijativi.

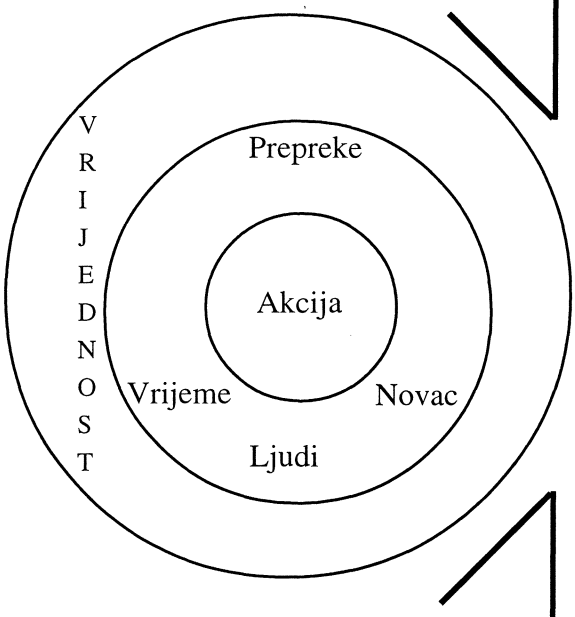
B. Centralizirano i decentralizirano planiranje

Planiranje može biti centralizirano ili decentralizirano. Kod centraliziranog planiranja proces se odvija u obliku piramide, kada predsjednik određuje ciljeve svim članovima upravnog tijela, zatim standarde i očekivane rezultate, daje informacije i obučava članove, daje objašnjenja za procedure koje su potrebne u akciji, razvija i usavršava postojeću metodologiju i sprovodi disciplinu da bi svako sprovodio svoj dio u okviru ukupnog plana.

Kod decentraliziranog planiranja predsjednik i upravni odbor konsultiraju se s članstvom u svakoj pojedinoj fazi planiranja i implementacije. Informacije su dostupne, a obuka ima tip kontrole i učenja tokom rada. Članovi ne moraju zbog svojih grešaka napustiti organizaciju, ali se moraju tjerati da uče na svojim greškama.

Karakteristike efikasnih planova

1. Planovi trebaju biti jasno utvrđeni da bi motivirali naše članove za konkretne akcije.
2. Planovi moraju biti orijentirani akcijom, što nije tako jednostavno, ali nije ni previše teško. Moraju biti napisani razumljivim jezikom da bi bili jasni onima koji ih izvršavaju.
3. Planovi moraju biti fleksibilni. Što je više činilaca koji su van kontrole, to planovi moraju biti fleksibilniji.
4. Planovi moraju biti usklađeni s ciljevima muslimanske zajednice uopće.



Primjeri (međusobnog odnosa) vremenskih i novčanih ograničenja:

a. pošta koja se otprema po cijeni treće klase; odgađanjem se gubi VRIJEME, te poštu treba slati prvom klasom, koja je tri puta skuplja;
b. treba kupiti SKUPLJE avionske karte jer su pozivi za planiranu aktivnost poslani kasno.

Savjeti za efikasno planiranje

1. Oni koji su radili na izradi planova odgovorni su i za njihovo izvršenje.
2. Svi učesnici u planiranju moraju imati uglavnom isto stanovište prema svijetu, kako sada tako i u budućnosti, i dijeliti zajednički stav.
3. Planeri rade najbolje ako se prvo koncentriraju na probleme, a tek onda na mehanizam "šta prije negoli se odluči kako". "Kako" dolazi tek kasnije.
4. Većina ljudi ne voli raditi planiranje, zato što plan predstavlja obavezu koju možda neće biti u stanju poštovati. Koordinator planiranja ne treba iznositi "kako" će se postići budući ciljevi sve dok grupa za planiranje ne uvidi potrebe i mogućnosti koje nosi budućnost.
5. S obzirom da se samo ograničeni broj strategija sprovodi u datom vremenu, veoma je važno identificirati istinski temeljne ciljeve i projektirati nekoliko osnovnih strategija da bi se postigli ovi ciljevi.
6. Planiranje se često zanemaruje jer je težak zadatak. Ono zahtijeva duboko, originalno mišljenje, nešto slično istraživanju. Međutim, rezultati planiranja veoma su vrijedni i korisni.
7. Da biste postigli najveće prednosti od planiranja, uvijek PLANIRAJTE, RADITE, KONTROLIRAJTE.
8. Planovi moraju biti projektirani tako da se rezultati postignu u okviru ograničenja kakva su vrijeme, novac, ljudi i sistem vrednovanja.

VI. GODIŠNJI PLAN AKCIJE

Akcioni je plan dokument koji shematski prikazuje tok i razvoj organizacije tokom određenog perioda. U jednoj islamskoj organizaciji u kojoj je upravni odbor izabran na izborima, generalni sekretarijat kao stalni organ ili šef sekretarijata dužan je napraviti godišnji akcioni plan, uz konsultacije s predsjednikom izvršnog odbora organizacije. Predsjednik izvršnog odbora obično poziva predsjednika ili predsjedavajućeg koji je zadužen prezentirati važeći plan, a koji odobrava izvršni savjet, i pratiti da li se njegova implementacija vrši sukladno načinu kako je odobren.

Najvažniji je element akcionog plana precizna projekcija i vremenska dinamika početka i završetka svake aktivnosti. Potom se definira uloga aktivnosti u izvršenju plana svake jedinice na način kako se utvrđuje datum početka. Dinamika treba uzeti u obzir raspoloživi broj osoba i opreme koji može biti potreban. Također se moraju identificirati svi mogući problemi koji mogu spriječiti napredovanje svake pojedine aktivnosti.

Konačni nacrt godišnjeg akcionog plana treba izraditi kroz proces integracije u plan jedinice. Svaki regionalni predstavnik treba izraditi regionalni plan na osnovu planova u jedinici u njegovom području rada. Slično tome, svaki šef odjeljenja treba izraditi plan za svoje odjeljenje, pridržavajući se planova iz oblasti rada odjeljenja. Koordinator planiranja u direkcijama odjeljenja vrši zatim integraciju svih planova da bi se na osnovu tih planova izradio konačni nacrt.

Konačni nacrt postaje zvanični godišnji akcioni plan organizacije nakon što ga razmotri i usvoji najviši organ koji donosi politiku organizacije.

VII. OKVIR PLANIRANJA: SHEMA Q-8

Koncept i tehnike planiranja mogu se primjenjivati u različitim situacijama. Razmotrit ćemo dva slučaja koji se, što je moguće više, razlikuju vremenski i po okolnostima.

Shema Q koristi se kako je naznačeno u dolje navedenom paragrafu. Vođstvo organizacije određuje funkciju planiranja grupi zaduženoj za planiranje.

Da bismo sagledali kako treba pripremiti akcioni plan, uzima se "okvir planiranja" definiran takozvanom shemom Q kao skup od osam pitanja na koja planer(i) mora(ju) dati odgovor.

Q 8

Q-1: Šta je cilj planiranja?
Q-2: Zašto ovaj cilj imao smisao?
Q-3: Ko će biti izvršilac, a ko slušalac plana?
Q-4: Kako će se ostvariti cilj i ocijeniti rezultati?
Q-5: Kada će implementacija biti najefikasnija?
Q-6: Gdje će aktivnost - događaj biti najefikasniji?
Q-7: Koja je cijena izrade plana (ljudi, vrijeme, novac)?
Q-8: Koje su ukupne prednosti na koje je plan usmjeren?

Na kraju, planovi jedinica, uključujući projektirane aktivnosti, moraju biti integrirani u centralni plan.

Tačka akcije

Da li ste orijentirani na zadatak, ili na ljude?

Generalno, postoje dva tipa ponašanja ljudi. Prvi su tip ljudi koji su orijentirani samo na ciljeve, i ne obraćaju pažnju na ljude; drugi su tip ljudi koji se koncentriraju samo na zadovoljavanje ljudi, ne mareći za ciljeve. Idealna metoda rada jest da pokušaju i ostvariti ciljeve i zadovoljiti ljude. Ali to nije teško reći, ali jeste teško uraditi. To se rijetko uspije postići, pogotovo ne u kratkom vremenskom periodu. Neophodno je da grupa bude mudra i razborita te da se konsultira o tome kako će na umjeren način nastaviti raditi u cilju postizanja naših ciljeva, a istodobno održavati dobre odnose s pojedincima. Glavni je preduvjet za ovo predanost i lojalnost Allahu. Ali, u ostvarivanju svojih zadataka mi moramo imati i kolektivnu mudrost svih koji su mnogo iskusniji.

OBUKA MUSLIMANSKIH STUDENATA ZA VOĐSTVO

1. Q-1: šta?
   Šta je cilj ovog planiranja?
   Primjer: treba obučiti muslimanske studentske vođe da rade svoj posao bolje.
2. Q-2: zašto?
   Zašto ovaj cilj ima smisao?
   Primjer: zato da organizacije koje vode ove vođe budu još efikasnije?
3. Q-3: ko?
   Ko će biti izvršioci, a ko slušaoci planirane aktivnosti - događaja?
   Primjer: radnici i ovlaštena lica na određenim funkcijama u nekoliko islamskih zajednica.
4. Q-4: kako?
   Kako postići cilj?
   Primjer: kroz određene vrste kampova za obuku i odgovarajući materijal za tu vrstu obuke.
5. Q-5: kada?
   Kada će aktivnost - događaj biti najefikasniji?
   Primjer: zima 1995.
6. Q-6: gdje?
   Gdje će aktivnost - događaj biti najefikasniji?
   Primjer: u Islamskom centru, Sjeverna Amerika, Indiana.
7. Q-7: kolika je cijena?
   Koliko iznosi cijena za aktivnost - događaj rada ljudi, vremena i novaca?
   Primjer: oko 5 ljudi koji rade kao odbor, vrijeme rada oko 5 sati sedmično, što za ukupno 5 sedmica iznosi 500 USD.
8. Q-8: prednosti?
   Koje su ukupne prednosti uloženog rada?
   Primjer: muslimani i nemuslimani imat će na pravnoj osnovi organizacije bolje usluge i efikasniju da'wu, inšallah.
9. Zadatak.

   Da bi se muslimanski studenti koji se obrazuju za vođe obučili da rade bolje svoj posao, a organizacije koje vode bile efikasnije, nosioci odgovarajućih funkcija u različitim islamskim zajednicama i institucijama trebaju pohađati jednu vrstu programa obuke koji treba organizirati u tu svrhu.

   Da bi se realizirao ovaj program, potreban je odbor od oko 5 ljudi, s radom od 5 sati sedmično, u trajanju od 5 sedmica, po cijeni od 500 USD. Rezultat su programa bolji rad i izvršavanje zadataka od svih muslimana i nemuslimana u organizaciji te efikasnija da'wa.

PRIMJER NUHOVE LAĐE

1. Q-1: šta?
   Šta je cilj ovog planiranja?
   Primjer: transport živih ljudi na sigurno mjesto.
2. Q-2: zašto?
   Zašto ovaj cilj ima smisla?
   Primjer: zato da se život nastavi poslije potopa.
3. Q-3: ko?
   Ko će biti sprovodioci i slušaoci planirane aktivnosti - događaja?
   Primjer: Nuh, a.s., dvije životinje i dva vjernika.
4. Q-4: kako?
   Kako će se ostvariti ovaj planirani cilj?
   Primjer: Jedan način morskog prijevoza.
5. Q-5: kada?
   Kada će ova aktivnost - događaj biti najefikasniji?
   Primjer: odmah na početku potopa.
6. Q-6: gdje?
   Gdje će ova aktivnost - događaj biti najefikasniji?
   Primjer: istočno od grada.
7. Q-7: kolika je cijena?
   Koliko će aktivnost - događaj koštati ljudi, vremena i novaca?
   Primjer: Nuh, a.s., radeći zajedno s vjernicima dobrovoljcima više dana, potrošit će samo onoliko novaca koliko je potrebno za materijal.
8. Q-8: koja je korist?
   Kakva je ukupna korist od ovog posla?
   Primjer: Zemlja će ponovo biti naseljena ljudima koji vjeruju u Allaha, dž.š i životinjama.
9. Pripovijetka
   Da bi prevezao preživjele na sigurno mjesto, gdje će moći nastaviti svoj život poslije potopa, Nuh, a.s., dvije životinje i dva vjernika trebaju se prevesti iz grada preko mora odmah nakon što počne potop.
   Da bi se ostvario ovaj cilj, Nuh, a.s., treba raditi s vjernicima više dana po cijeni koja pokriva samo troškove materijala. Rezultat je: Zemlja će ponovo biti naseljena vjernicima koji vjeruju u Allaha, dž.š i životinjama.

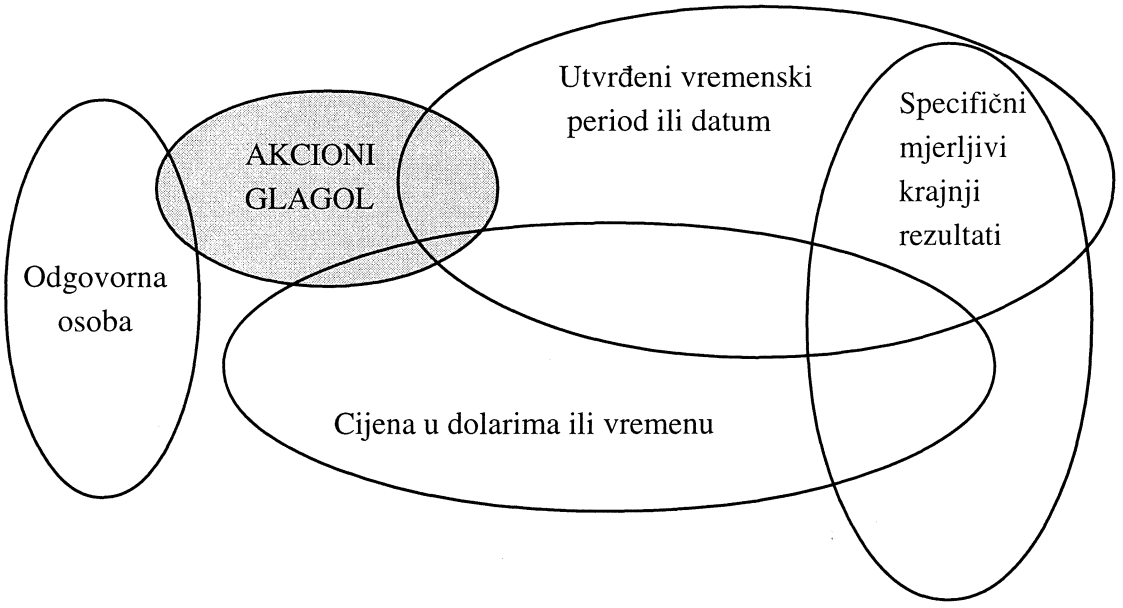
VIII. CILJEVI

Ciljevi su novčana cijena akcije u planiranju. Drugim riječima, planiranje je usmjereno na postizanje ciljeva. Ako su ciljevi nejasni ili neželjeni, ne postoji to planiranje koje će nam omogućiti da postignemo ciljeve.

Napisati ciljeve nije samo akademsko iskustvo. Tačno definiran cilj, (ili ciljevi), utječe na uspjeh ili neuspjeh. Da bi se razumjelo i naučilo kako se može dobro definirati cilj, pokušajmo o ciljevima razmišljati kao o "živom biću".

Suština dobro definiranog cilja jest "akcioni glagol". Glava je ovakvog cilja "odgovorna osoba" koja podstiče i poduzima akciju. Tijelo definiranog cilja obuhvata "određeni vremenski period ili datum" i "cijenu u dolarima ili vremenu". Noge definiranog cilja jesu "određeni mjerljivi krajnji rezultati" koji vode odgovornu osobu koja vrši akciju gdje on sam želi ići.

U sljedećoj slici prikazana je "anatomija" definiranog cilja i testovi analize:



TEST ZA ANALIZU VAŠEG PISMENO DEFINIRANOG CILJA

Da biste analizirali svoje pismeno definirane ciljeve, razmislite o sljedećim pitanjima. Odgovori trebaju biti DA ili NE. Ukoliko je vaš odgovor DA, znači da ste uradili dobro. Odgovore NE dobro proučite i radite na njima.

PITANJE DA LI JE U DEFINIRANOM CILJU NAVEDENO:	DA-NE	Ako JE ODGOVOR NE, šta ćete uraditi?
- šta je cilj, u jasnom i konkretnom smislu?;		
- da li se cilj može kvantitativno izmjeriti?;		
- šta treba uraditi?;		
- šta se očekuje da će se postići ciljem?;		
- ko je odgovoran da to uradi?;		
- kada će biti završeno?;		
- koji pristup treba iskoristiti da bi se cilj brzo postigao?;		
- koje je opravdanje za postizanje cilja?;		
- koji su resursi potrebni za postizanje cilja (detaljno)?;		
- ko će koordinirati različite dijelove ukupnog cilja?;		
- kojim će se kriterijima mjeriti postizanje cilja?;		

TEST STANDARDNIH NEDOSTATAKA DEFINIRANOG CILJA

Da biste analizirali svoje pismeno definirane ciljeve, razmislite o sljedećim pitanjima. Odgovorite DA ili NE. Odgovori DA znače da ste radili dobro. Odgovore NE razmotrite i radite na njima.

Ovdje možete dodati i svoja vlastita pitanja.

CILJEVI SU:	DA-NE Ako ste odgovorili s NE, šta ćete uraditi?
- postavljeni suviše nisko da bi pobudili sposobnosti;	
- neodgovarajući ili nemogući jer su pojedinci ili grupe precijenili svoje sposobnosti;	
- neodgovarajući obavezama pojedinca koji ih trebaju izvršiti;	
- koncentrirani više na to kako uraditi nešto, a ne na to šta će se uraditi;	
- dug nekoga ko je odgovoran da ih izvrši;	
- s neizvršenom revizijom ili poništenjem, ako su se pokazali neizvodljivim, irelevantnim ili nemogućim.	

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Na koji se način strateški planovi razlikuju od taktičkih?
2. Kakvu ulogu ima planiranje tipa menadžement po ciljevima?
3. Koje su četiri glavne karakteristike efikasnih planova?
4. Koja su četiri najvažnija elementa testa prihvatljivosti?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VRIJEME JE ZA IZRADU GODIŠNJEG AKCIONOG PLANA ISLAMSKE ORGANIZACIJE U KOJOJ RADITE KAO SEKRETAR. OČEKUJETE SURADNJU I POMOĆ OD IZVRŠNOG ODBORA I ČLANOVA SLUŽBENOG ODBORA, KAO I SLUŽBENIKA S TERENA. IMATE POMOĆNIKA KOJI VAM POMAŽE DA REDOVNO VODITE IZVJEŠTAJE. ORGANIZACIJA NE ŽELI SAMO NASTAVITI POSTOJEĆE USPJEŠNE PROJEKTE, VEĆ ŽELI OTVORITI PUT ZA NOVE POSLOVE U ZAJEDNICI. MEĐUTIM, POSTOJEĆI SU FINANSIJSKI I LJUDSKI IZVORI NEDOVOLJNI.

1. Napravite spisak službenika koji su vam potrebni da izradite godišnji plan akcije. Također, naznačite iz kojih su službi.
2. Izradite dinamiku projekta upravljanja za ovaj projekt.
3. Napišite kratak uvod za godišnji plan akcije koji je u skladu s misijom organizacije.

Poglavlje

10

OSNOVNI ELEMENTI OCJENE

I. UVOD - KONCEPT
II. OCJENA PROCESA KONTROLE (UPRAVLJANJA)
    A. Proces upravljanja (kontrole)
    B. Vrste kontrole
III. Ocjena ljudi
    A. Ko koga ocjenjuje?
IV. Ocjena obuke
    A. Svrha
    B. Kriteriji i sredstva
    C. Metode testiranja
    D. Pitanja za testiranje
    E. Metode ocjenjivanja
V. Ocjena: dobivanje podataka o izvršenju
    A. Kako se koristiti ocjenjivanjem i poboljšati ga?

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- utvrditi na koji način ocjena pomaže u implementaciji planova;
- odabrati odgovarajuće ocjene za svaki pojedinačni slučaj;
- koristiti se različitim tehnikama ocjenjivanja;
- prikupiti podatke i informacije potrebne za kontrolu (upravljanje).

I. UVOD - KONCEPT

Koliko često raspravljamo između sebe da li organizacija radi dobro ili ne? Mi ne manipuliramo jedan drugim. Mi samo mislimo na različite stvari kada dajemo ocjenu stanja. Ovo je greška i islamsko djelovanje mora se na to posebno koncentrirati. Na koji se korak treba koncentrirati? Mi trebamo ocjenjivati svoj rad sistematski, prije nego što počnemo s bilo kakvim usavršavanjem. Jer to još uvijek nije rješenje. U suprotnom, bili bismo proizvođač koji gubi novac što više proizvodi, misleći da će smanjiti svoj gubitak. On ustvari povećava svoj gubitak, jer je njegova proizvodna cijena veća od prodajne.

On ne može znati kakvo je njegovo stanje sve dok ne izračuna koliki su njegovi troškovi.

Vrijeme je da počnemo ocjenjivati ciljeve djelovanja i utvrdimo stvarno stanje. U suprotnom, stalno ćemo se vraćati na pretpostavke i nagađanja.

Ocjena se može definirati kao osnovni mehanizam povratnih rezultata koji nam pomažu da poboljšamo izvršavanje svojih zadataka. Obradit ćemo tri oblasti ocjene, u koje spadaju ocjena programa organizacije, ocjena zaposlenih i ocjena aktivnosti obuke.

II. OCJENA PROCESA KONTROLE (UPRAVLJANJA)

Kod programa upravljanja ocjena čini ključnu komponentu šireg procesa koji se zove kontrola.

Upravljanje je blizanac planiranju. Dok planiranje utvrđuje koje akcije treba izvršiti da bi se postigli budući ciljevi, dotle kontrola (upravljanje) osigurava implementaciju planova. Neovisno o tome da li se odnosi na pojedinačnu aktivnost ili na programe tokom cijele godine, plan je moguće sprovesti samo ako je utvrđena i jasno precizirana neophodna kontrola.

Kontrola se može definirati kao mehanizam koji služi za otkrivanje i korigiranje značajnih varijacija rezultata dobivenih kroz planirane aktivnosti. Cilj je kontrole pozitivan, a to je da usavršava rad, a ne da ga obezvređuje, što je negativan cilj. Također, cilj je kontrole da se stvari dogode, i da se ne sprečava postizanje navedenih ciljeva. Efikasnom kontrolom regulira se stvarno izvršenje planiranih ciljeva.

Proces kontrole obuhvata sljedeće faze:

1. utvrđivanje gdje se nalazimo u izvršenju zadatka, što je, ustvari, ocjena izvršenja i
2. uspoređivanje postignutih rezultata s očekivanim, što vodi do:
3. prihvatanja i odobravanja rezultata, ili
4. neprihvatanja i neodobravanja rezultata, pa se u tom slučaju vrši
5. primjena korektivnih mjera, tako da se izvršavanje odvija u skladu s onim što želimo.

Zašto je potrebno izvršiti ocjenu izvršenih zadataka? Postoje najmanje tri razloga, i to:

1. da se održava ono što je dobro i popravi ili odstrani ono što nije dobro;
2. da se radnici uvjere, jer im je to potrebno, da idu u pravom smjeru i da pažljivo kontroliramo ono što rade;
3. da sponzori i donatori znaju, jer to žele, da njihov doprinos daje željene rezultate.

A. Proces upravljanja (kontrole)

Određivanje standarda i mjerila od presudnog je značaja za proces kontrole. Kako će to biti i osnova za davanje ocjene, standardi trebaju biti u formi mjerenja, i ukoliko je moguće, kvantitavni. Efikasnost kontrole smanjuje se ako su standardi netačni i neprecizni.

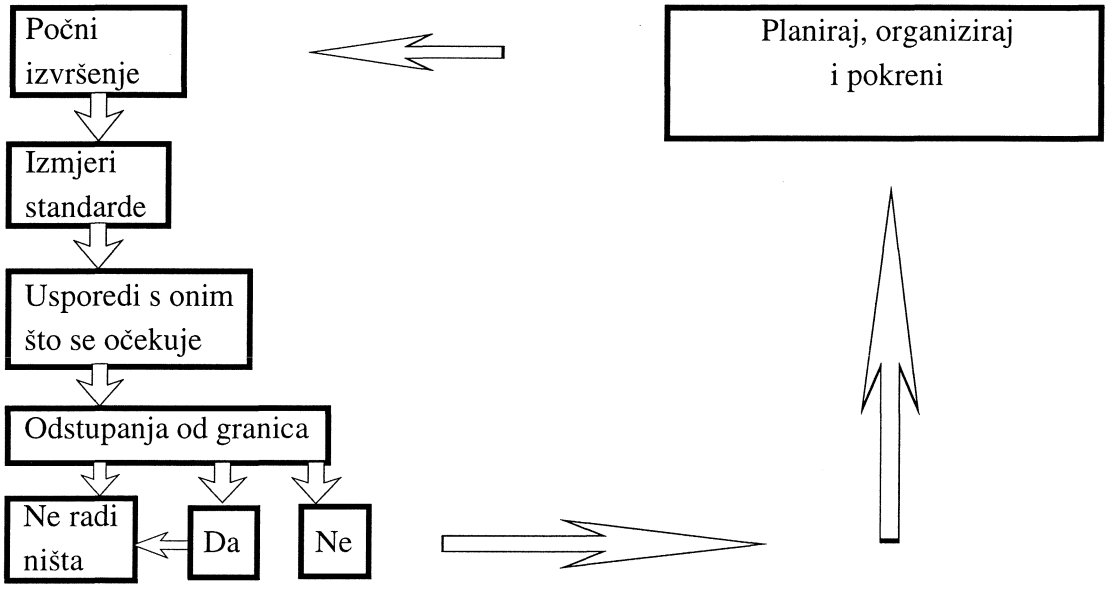
Proces kontrole, uključujući ocjenu, može se podijeliti u tri faze.

1. Odrediti standarde i kontrolirati stvarno izvršenje

   Efikasna kontrola zahtijeva jednu vrstu mjerenja koja se mogu uspoređivati s uvjetima formuliranim u samom cilju. Naprimjer, ako su ciljevi organizacije definirani radi toga da služe muslimanskoj zajednici, onda je potreban jedan indeks mjerenja usluga koje se pružaju zajednici. U ovisnosti o aktivnostima, to može biti broj prisutnih na konferenciji, broj zahtjeva za publikacije ili broj ljudi koji su primili islam te broj uspješnih projekata i slično.

2. Ocjena podataka "stvarnog" izvršenja u odnosu na projektirano izvršenje; Naprimjer, da li smo zabilježili koji je to projektirani broj prisutnih na našoj konferenciji? Da li smo primili projektirani broj zahtjeva za publikacije, ili da li je projektirani broj ljudi primio islam?
3. Korekcije prilikom odstupanja od ciljeva i normi koje mogu biti izvan granica prihvatljivih nakon poduzimanja korektivnih mjeraila. Ako je odgovor "ne" na bilo koje pitanje u fazi 2, planerima treba dati povratnu informaciju da moraju ili korigirati ljudske i materijalne resurse svih onih kojima je povjeren zadatak ili korigirati plan. To je posebno neophodno uraditi ako osjetimo da je neki dio plana nedovoljno izvršen, ili da su naši ciljevi nerealni u pogledu naših resursa. Da li to znači da ciljeve trebamo ponovo ocijeniti, ili možda predefinirati?

Odstupanja su u okviru dozvoljenih granica prihvatljiva. Sva druga koja su izvan prihvatljivih granica mogu biti kritična za uspješnost rada. Zato, da bismo vršili kontrolu, moramo biti koncentrirani na vanredne izmjene, one koje su izvan očekivanih rezultata.



B. Vrste kontrole

Projektiranje procesa kontrole i aktivnosti trebaju biti sastavni dio svake dobre metode planiranja.

Svaka aktivnost može se kontrolirati na osnovu bilo kojeg od dolje navedenih činilaca:

1. kvantiteta;
2. kvaliteta;
3. korištenja vremenom i
4. troškova.

Sve što može krenuti krivim putem, i zahtijeva kontrolu, obuhvaćeno je jednom od ovih kategorija:

1. ljudska greška i neodgovorajuća obuka;
2. neočekivane okolnosti;
3. nesigurnost u donošenju odluka i projekcija.

Sljedeća tabela može se koristiti kao zaključni dio procesa planiranja i može nam pomoći da vršimo efikasnu kontrolu.

ČINILAC KONTROLE	ŠTA MOŽE IĆI U KRIVOM SMJERU?	KADA I KAKO ĆEMO TO DOZNATI?	KOJA JE AKCIJA I KO JE TREBA IZVRŠITI?
Kvantitet			
Kvalitet			
Korištenje vremenom			
Troškovi			

Proces kontrole može se podijeliti u tri faze: preventivni, kontinuirani i procjenljivi.

1. Preventivna kontrola

Cilj je preventivne kontrole spriječiti odstupanja do kojih može doći tokom vođenja programa organizacije. Ona se također naziva i preliminarnom ili prijevremenom kontrolom, koja se obavlja prije početka rada i obuhvata razvojnu politiku, procedure i propise koji su projektirani s ciljem da se planirane aktivnosti izvrše pravilno. S obzirom na to da su ljudi kritični kad je u pitanju uspjeh islamskog rada, može se izvršiti i preventivna kontrola kroz optimalizaciju sposobnosti putem selekcije, obuke i razvoja, a bazira se na sljedećim činiocima:

a) Odabir i obuka

Prvo, možemo pokušati odabrati i obučiti radnike na polju islama čije obrazovanje i iskustvo pokazuju da su talentirani i predano izvršavaju svoj zadatak. Nakon selekcije treba organizirati program obuke, ali pri tome treba imati na umu da su oni koji su odabrani na različitoj razini pripreme. Može se upotrijebiti niz tehnika da se utvrdi potencijal za vođstvo kod svih prije nego što im se odredi obaveza. Da bi se izvršila preventivna kontrola kroz uvođenje novih članova u obuku, potrebno je razmotriti sljedeće činioce:

1. neformalne intervjue, lično ili telefonom, o pitanjima koja se smatraju važnim za tekući rad organizacije;
2. strukturalnu obuku, prije ili tokom posla, s ograničenim odgovornostima za potencijalne radnike dobrovoljce. To će im pomoći da testiraju svoje sposobnosti, a omogućiti drugima da izmjere jačinu svoje obaveze prema islamskom radu. Nakon nekoliko obuka korisno je obaviti intervju koji ima za cilj da se utvrdi da li je obaveza dobrovoljca dovoljno jaka, kao i prije toga da li je sposoban izvršavati povjerene zadatke;
3. prihvatanje islamskog načina ponašanja od svih radnika, jer da bi islamska misija bila efikasna, čovjek - pojedinac mora živjeti u islamu.

b) Obnavljanje svijesti o Allahu

Glavni radnici i dobrovoljci trebaju povremeno, kroz kolektivnu aktivnost, obnoviti svoju svijest o Allahu, kroz stjecanje obrazovnog i duhovnog iskustva. Svrha ove aktivnosti jest da se stekne osjećaj stalnog pročišćavanja i samoocjenjivanja na Allahovom putu kazne i nagrade.

2. Kontinuirana kontrola

Kontinuirana kontrola vrši se tokom faze akcije izvršavanja planova i obuhvata smjer, nadzor i korigiranje.

3. Procjenljiva kontrola

Procjenljiva kontrola ili kontrola dobivenih rezultata ima za cilj analizirati podatke dobivene na osnovu stvarnog izvršenja, s ciljem da poboljša izvršenje i eliminira odstupanja od projekcija organizacije.

Metode procjenljive kontrole daju informacije poslije "činjenice" i koriste se tim informacijama da bi utvrdile da li su potrebne mjere korekcije. Svaki program mora se revidirati u okviru organizacionih ciljeva, i mora se vršiti ocjena efikasnosti programa u postizanju ciljeva. Svi ciljevi definirani programom u islamskom radu trebaju biti mjerljivi i verificirani u kvantitativnom i kvalitativnom smislu da bi služili kao kriterij za mjerenje izvršnosti.

Broj dobrovoljaca, vrijeme njihove angažiranosti, broj muslimana - sve su to činioci koji se mogu uzeti u obzir da bi se dala ocjena programa. Pregledi i neformalni intervjui zajednice za koju se radi program neophodni su elementi jer ukazuju na one dijelove koje treba korigirati.

III. OCJENA LJUDI

Kod programa, posebno onih na kojima rade dobrovoljci, ocjenu treba usmjeriti ne samo na program već i na sve one koji su uključeni u program, kao što su radnici, dobrovoljci, slušaoci ili stanovništvo na koje se program odnosi.

Samo islamski prihvatljiva razmišljanja mogu utjecati na ocjenu izvršenja zadataka od pojedinca. Istodobno, nemajući namjeru obeshrabriti bilo koga u njegovom aktivnom sudjelovanju u islamu, mi moramo određivati zadatke prema sposobnostima. Predanost islamu, kao najvažniji dio islamskog identiteta, mora se spojiti sa sposobnostima efikasnog izvršavanja zadataka.

Amr ibn Ma'di Karab i Tulejha ibn Halid bili su veliki borci, ali nisu imali dara za državničke poslove i upravljanje. Kada ih je Omer poslao da osvoje Irak pod vladavinom En-Nu'mana ibn Makrina, dao je upute En-Nu'manu da im ne smije dati nikakve dužnosti upravljanja jer su oni vojnici. Ammar ibn Asir bio je pripadnik koji zaslužuje visok pijetet i poštovanje, ali nije imao upravljačkih sposobnosti niti političke oštroumnosti. Omer ga je imenovao guvernerom Kufe zbog visokog poštovanja koje je uživao po nekim drugim vrijednostima. Međutim, Omer ga je uskoro otpustio zato što Ammar nije efikasno obavljao zadatke.

Slijedi nekoliko pitanja koja mogu pomoći kod ocjene ljudi, i to:

1. da li su grupe za koje je program projektiran zadovoljne programom?;
   da li misle da program može biti koristan, na bilo koji način?;
2. da li program ima podršku odgovornih osoba iz vođstva organizacije i zajednice?;
3. da li dobrovoljci koji se angažiraju mogu zajedno efikasno raditi na programu?; da li svako pojedinačno zna šta se od njega očekuje?;
4. da li oni koji su zaduženi za program posvećuju dovoljno vremena programu, bilo da se radi o pojedincu ili grupi?

A. Ko koga ocjenjuje?

Svako onaj na koga će utjecati rezultati projekta, treba dati svoj doprinos u planiranju projekta, a svi oni na koje se odnosi projekt trebaju, u odeđenoj mjeri, sudjelovati u ocjeni projekta. To mogu biti odbori za program, rukovodeći radnici i zajednice.

Generalno, predsjednik odbora za planiranje u organizaciji treba nadzirati ocjenu.

Ponekad neutralan promatrač može biti efikasniji u ocjenjivanju rada ljudi, posebno kada program nailazi na probleme, kada su zaposleni radnici i dobrovoljci nesložni ili kada zajednica iskaže nezadovoljstvo. Ponekad je korisno da ocjenu programa i ljudi izvrši neko ko nije izravno uključen u program i ne pripada organizaciji, jer može objektivno ocijeniti dobivene rezultate.

Ključ efikasne kontrole (u kojoj je davanje ocjena najkritičnija faza) jest u izradi zadovoljavajućeg psihološkog ugovora između izvršioca i njegovog nadzornog organa. Ovaj "ugovor" mora izrasti iz obaveze na savršenstva, koju islam zahtijeva od svih muslimana, i mora se izvršiti po metodama motivacije koja je prihvatljiva za islam.

Odgovarajući autoritet osobe koja vrši ocjenu i kontrolu također je veoma važan. Da bi se izvršila korektivna akcija, uzimajući u obzir potrebe ljudi i programa, mora postojati dovoljan autoritet da izvrši ovaj zadatak

IV. OCJENA OBUKE

A. Svrha

Cilj je obuke u jednoj islamskoj organizaciji povećati obavezu pojedinca prema da'wi, razviti njegov islamski identitet i osposobiti ga da sa savršenstvom ostvaruje ciljeve organizacije. Neophodno je izvršiti ocjenu efikasnosti obuke da bi se ostvario cilj uz optimalno korištenje ljudskim i materijalnim resursima. Ocjena se vrši da bi se postiglo sljedeće:

a. utvrdilo da li obuka ostvaruje svoje ciljeve; ukoliko ostvaruje, u kojoj mjeri i koliko;

b. ocijenilo vrijednost kurseva, seminara i vježbi;

c. utvrdilo u kojim oblastima treba popraviti program;

d. da li trebamo nastaviti ili poništiti program;

e. utvrdilo koje osobe trebaju biti pravi slušaoci programa ove vrste; tj. osigurao pravi program za pravo slušateljstvo;

f. napravila revizija i pojačale ključne tačke programa;

g. da vođe i učesnici prihvate program;

h. pomoglo da se aktivnost obuke vodi bolje.

B. Kriteriji i sredstva

Sredstva koja smo projektirali i usvojili za ocjenu efikasnosti našeg programa obuke mogu biti na bazi jednog ili više kriterija koji se odnose na određene slušaoce obuke. Cilj je da se utvrde određeni parametri koji pokazuju određeno napredovanje u radu. Neki od kriterija jesu:

- REAKCIJA - Utvrdi kakva je reakcija učesnika na program. Koje su novo znanje i vještine stekli?
- MIŠLJENJA - Utvrdi da li je program utjecao na mišljenja učesnika. Na koji je način promijenjeno njihovo mišljenje, vrijednosti i vjerovanje?
- PONAŠANJE - Utvrdi promjene u ponašanju. Na koji je način obuka utjecala na

učesnike da oni obavljaju svoj posao?

- REZULTATI - Utvrdi utjecaj obuke na organizaciju. Na koji je način obuka doprinijela postizanju organizacionih ciljeva?

C. Metode testiranja

Uspoređivanje rezultata testa učesnika prije i poslije programa obuke jedan je od najefikasnijih načina ocjenjivanja obuke. Veći broj bodova na istom pitanju poslije obuke znači da je učesnik povećao svoje stručne sposobnosti, ili znanje, ili je došlo do željenih promjena u ponašanju učesnika u obuci. Metode testa mogu se podijeliti u tri vrste:

- NORMA TEST - Ova vrsta testova služi za upoređivanje rezultata učesnika s prosječnim procentom izvršenja zadataka grupe, tj. grupne norme. Grupa mora imati dovoljan broj ljudi da bi se dobili statistički značajni prosjeci. Svaka osoba rangira se prema rezultatima testa iznad ili ispod norme.

- TEST KRITERIJA - Ova vrsta testova služi za mjerenje izvršenja zadataka u skladu s dobro definiranim ciljevima obuke. Usmjerena je na to da se utvrdi šta su učesnici naučili, na osnovu standarda koji važe za izvršenje datih ciljeva. Pojedinci koji uspješno zadovolje standarde zadovoljili su u stjecanju stručnih sposobnosti koje su predmet obuke. Naprimjer, cilj govornika obuke može biti da govori bez pripreme pet minuta i da napravi samo jednu gramatičku grešku, i samo jednom može napraviti grešku iznoseći svoje ideje nepovezano. To onda postaje kriterij za ocjenjivanje da li je učesnik, ili nije, uspješno završio obuku.

- IZVRŠENJE - Ovi testovi zahtijevaju psihičko iskazivanje sposobnosti ili znanja. Mogu se iskoristiti da pokažu vještinu rada na pojedinim poslovima koji se odnose na obuku (kao rad na kompjuteru ili umjetnički rad) ili testiranje izvršenja u formi rješavanja problema ili komuniciranja.

D. Pitanja za testiranje

Testovi za ocjenu programa obuke moraju sadržavati nekoliko vrsta pitanja, koja su, dijelom, sljedeća:

- VIŠESTRUKI IZBOR: od učesnika se traži da odaberu najtačniji odgovor s liste mogućih odgovora;

- NEOGRANIČENOST: ne predlaže se odgovarajući odgovor i od učesnika se ne traži određena dužina odgovora u pismenoj formi da bi se riješio dati problem;

- KONTROLNA LISTA: učesnicima se prezentira spisak stavki koje mogu, ali ne moraju, primijeniti u datoj situaciji, ili prilagoditi odgovarajuće stavke na drugoj listi, ali moraju odabrati one koje su primjenljive;

- DVA NAČINA: ovo pitanje može se nazvati istinito - lažno; ovakva pitanja imaju alternativne odgovore na jedno pravo pitanje;

- RATING: učesnicima se prezentira spisak stavki i od nih se traži da ih rangiraju prema datim kriterijima i skali.

E. Metode ocjenjivanja

Metode ocjenjivanja učesnika jesu sljedeće:

- TEST PAPIR I OLOVKA: ovi testovi daju se u razredima da se izmjeri koliko su učesnici napredovali u učenju i sadržaju programa;
- TEST SKLONOSTI: ovi testovi daju se da bi se dobile informacije o sklonostima učesnika u pogledu njihovih radnih navika, vrijednosti, odnosa i slično; testovi obavljeni prije i poslije obuke pokazuju koliko su se poboljšale sklonosti učesnika;
- TESTOVI SIMULACIJE I NEPOSREDNOG PRAĆENJA RADA: ovi testovi pomažu da se utvrdi koliko su učesnici usavršili svoje stručne sposobnosti;
- IZVJEŠTAJI O PRODUKTIVNOSTI: ovi testovi služe da se izmjeri stvarno poboljšanje izvršenja zadataka na osnovu stvarnih podataka koji se odnose na rad i statističke izvještaje;
- TESTOVI POSLIJE OBUKE: ovi testovi rade se periodično, služe za mjerenje napredovanja i poboljšanja u izvršavanju posla;
- KOMPARACIJA POTREBA, CILJEVA, SADRŽAJA: ovi testovi daju se učesnicima obuke i vođama organizacije da bi se utvrdilo da li se ciljevi programa odnose na analizirane potrebe obuke i da li je program relevantan za učesnike;
- FORME OCJENJIVANJA: testovi se izvode nakon završetka obuke, na kraju programa, i pokazuju šta se učesnicima sviđa, a šta ne, u obuci; njihove preporuke mogu biti veoma korisne;
- STRUČNO MIŠLJENJE: mišljenja daju eksperti za projektiranje obrazovnog materijala;
- OCJENA INSTRUKTORA: ocjenu daju profesionalni učitelji, a ovim testovima ocjenjuje se kompetentnost, vještina i efikasnost instruktora;
- ANALIZA TROŠKOVA: vrši se na bazi kalkulacija po učesniku i utrošku materijala, pomagala, kompenzacije, putovanja i slično i ocjenjuje kakva je vrijednost obuke za organizaciju;
- ANALIZA EFIKASNOSTI TROŠKOVA: komparativna analiza alternativnih metoda - oblika obuke.

V. OCJENA: DOBIVANJE PODATAKA O IZVRŠENJU

Podaci o izvršenju zadataka mogu se dobiti kroz sljedeće tehnike:

- LIČNA PROMATRANJA: ovaj pristup podrazumijeva odlazak na mjesto gdje se vrši akcija;
- USMENI IZVJEŠTAJI: usmeni izvještaji sadrže neke elemente ličnog promatranja, u smislu da se informacija prenosi usmeno, a obuhvata i lični kontakt;
- PISMENI IZVJEŠTAJI: obuhvataju opširne podatke koji se mogu primijeniti statistički. Pismeni izvještaji također služe kao stalni podaci za upoređivanje ili istraživanje u budućnosti. Često se uz pismene izvještaje prilažu usmeni izvještaji i daju informacije o izravnom promatranju;

- PREGLEDI: pregledi mogu biti efikasni kada se podaci prikupljaju od velikog broja ljudi. Ocjena traži povratni rezultat na pojedina pitanja u vezi s aktivnošću organizacije.

A. Kako se koristiti ocjenjivanjem i poboljšati ga?

Ocjenjivanje je gubljenje vremena i novca ako se ne iskoriste dobiveni rezultati. Međutim, nije uobičajeno da se napravi obimna ocjena, a zatim ostavi po strani i ne izvrši praćenje iste. Da bismo to spriječili, potrebno je sljedeće:

a. NE ZADRŽAVATI rezultate za sebe, već o njima informirati druge ljude, sve one koji su uključeni u program;

b. DISKUTIRATI o ocjeni kroz šuru, razne tehnike grupne diskusije, neobavezne razgovore i sl.;

c. NAPRAVITI plan akcije da bi se povećala sposobnost izvršenja i ispravila odstupanja te RADILO na planu akcije;

d. NE ODLOŽITI NA POLICU izvještaj o ocjeni.

Da bi se popravio proces ocjenjivanja, mi prvo moramo ocijeniti kako smo se sami koristili tehnikama i instrumentima ocjene. Da li smo dobili pravu informaciju? Da li je bila dovoljna, preopširna ili je došla suviše kasno? Da li smo primjenjivali islamski prihvatljive metode prikupljanja informacija? Postavljanje ovakvih pitanja pomaže nam da odaberemo pravi način ocjene te da utvrdimo koje su naše slabosti u tome.

Korisno je da ocjenjujemo svoje programe i projekte redovito, a ne da pravimo ceremonijalne godišnje ocjene. Ovim i sami učimo iz ocjenjivanja. Nemojte ocjenjivati samo "loše" programe, već utvrdite razloge zbog kojih su "dobri" programi efikasni i učinite da budu još efikasniji.

Mi također moramo dati ocjenu rada i rezultata u periodu praćenja poslije obuke da bismo izmjerili u kojim su oblastima učenici postigli najbolje i najslabije rezultate učenja. Uspoređivanjem krajnjih rezultata s rezultatima u periodu praćenja poslije obuke dobivamo korisne informacije o tome koji su stupanj memoriranja učesnici postigli.

RIJEČ UPOZORENJA KOD OCJENJIVANJA

Često se tvrdi da statistički podaci nisu najvjerodostojniji, da vode u krivom smjeru i da se zloupotrebljavaju. Ono što je značajno jeste to da su statistički podaci neutralni, a političari ih zloupotrebljavaju i krivo citiraju iz konteksta. Zato je veoma važno da se zaključci donose s velikim oprezom. Naprimjer, ako je slušateljstvo veoma zadovoljno "zabavnom sjedeljkom", a tek marginalno zadovoljno sastankom s temom: „Islamizacija sociologije", mi ne trebamo dati veliki značaj prvoj vrsti sastanka, a zanemariti drugu vrstu. Naš cilj nije samo da razveselimo slušateljstvo. To može biti cilj sekularnog sistema, samo da dobiju odobrenje i glas naroda. Mi moramo voditi javno mnijenje u pravom smjeru, a ne samo slijediti ga, pa da nas zavede.

S druge strane, ne smijemo zanemarivati podatke o ocjeni. Ti su podaci veoma korisni da bismo mogli sami korigirati vlastito izvršavanje zadataka. Ali, nikada ne smijemo gubiti svoje ciljeve i upadati u klopku - dozvoliti da nas podaci o ocjeni odvedu na krivi put.

VJEŽBA OCJENE

Pretpostavite da ste posjetilac koji je tek došao na sastanak. Precizno navedite sve što opažate.

1. Pozitivna mišljenja

2. Negativna mišljenja

Ostalo

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakva je uloga standarda u ocjenjivanju?
2. Na koji način preventivne kontrole mogu poboljšati izvršenje?
3. Kakva je razlika između preventivne i procjenljive kontrole?
4. Koji su činioci važni za ocjenjivanje kako ljudi izvršavaju svoje zadatke?
5. Zašto "vanjski suradnik" može biti koristan za ocjenjivanje u nekim slučajevima?
6. Koja je glavna razlika između metode norme i metode kriterija testiranja?
7. Kako se "reakcija" i "rezultat" razlikuju kao kriteriji za ocjenjivanje obuke?
8. Šta su prednosti zajedničkog korištenja rezultatima ocjene s ostalima ?
9. Koju vrstu informacija zahtijeva ocjena "praćenja rezultata"?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

IZVRŠNI ODBOR TRAŽIO JE OD VAS DA OCIJENITE IZVRŠENJE RADA VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE NA SLJEDEĆEM GODIŠNJEM SASTANKU. ODLUČILI STE NAPRAVITI PLAN UNAPRIJED I UKLJUČILI MEHANIZME KONTROLE I OCJENE. ŽELITE OCIJENITI GLAVNE KORAKE PO NJIHOVOM ZAVRŠETKU I DATI KOREKTIVNI REZULTAT PLANERIMA SASTANKA. TADA ĆETE IZVRŠITI OCJENU NA LICU MJESTA.

1. Projektirajte "standarde" kojima ćete se koristiti da "kontrolirate" glavne korake u planiranju sastanka.

2. Definirajte kvantitativne, mjerljive parametre koji će vam pomoći da reducirate podatke ocjene na prihvatljivu razinu.

3. Izradite shemu da biste pratili izvršenje i odstupanja od standarda.

Poglavlje

11

OSNIVANJE TIMA I OSTVARENJE GRUPE

I. OSNIVANJE TIMA
- A. Šta je tim?
- B. Kako timovi funkcioniraju efikasno?
- C. Rezultati: individualni vs. timski

II. PRISTUP CILJNE GRUPE
- A. Sredstvo kojim grupa postiže izvršenje zadataka
- B. "Case study" - predmetna studija

III. FUNKCIONALNI ODBORI

IV. ODBORI - JEDAN ČOVJEK

V. ULOGA POJEDINACA U REZULTATIMA RADA GRUPE

VI. KRATKI SAVJETI ZA TIMSKI RAD
- A. Ko smo mi i šta želimo?
- B. Ko to može postaviti na najvišu razinu?
- C. Preopterećenje
- D. Raditi uvijek prave stvari
- E. Svačija odgovornost jest ničija odgovornost!

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati osobine po kojima se razlikuju efikasni timovi;
- projektirati radne timove za pojedinačne poslove;
- projektirati ciljne grupe za postizanje određenih ciljeva;
- tačno prepoznati gdje su odbori najefikasniji.

«يَدُ اللّهِ مَعَ الجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إلى النَّار»

*"Allahova je pomoć u džematu. Ko god sam ode iz džemata, sam će se naći u Džehennemu."**

I. OSNIVANJE TIMA

A. Šta je tim?

Osnivanje tima način je da se ljudi okupe i rade zajedno kao jedinstvena cjelina. Organiziranje ovakvih jedinica - timova jedna je od funkcija dobrog vođstva. Zajednički rad jest islamska uputa. Rad pojedinca u zajednici ili timu blagoslov je s jedne strane, a s druge strane omogućava efikasnu operativnost.

Tim nije nasumice skupljena grupa pojedinaca iz različitih oblasti rada. To je grupa ljudi koji rade zajedno, nastavljajući svoju misiju sa zajedničkim ciljevima. Ovako organizirana grupa vrši svoju misiju kroz specifične i jasno definirane zadatke, koji se mogu obavljati istodobno ili jedan za drugim i, po potrebi, mogu se mijenjati. Članovi tima mogu predstavljati cijelu organizaciju, ili mogu biti birani iz različitih oblasti rada organizacije, s tim da imaju različito obrazovanje, stručne sposobnosti i znanje, koji su potrebni za misiju. Povremeno, veliki tim može se podijeliti na podtimove. Svaki član tima pojedinačno je odgovoran za uspjeh cijelog tima i izvršenje specifičnog zadatka ili realizaciju misije.

Rad i izvršavanje zadataka svakog člana i cijelog tima mora se odnositi na jasno definiran cilj. I sastav i vođstvo tima mogu se mijenjati u ovisnosti o specifičnom zadatku. Svaki član tima doprinosi svojim stručnim sposobnostima i znanjem, ali tim kao cjelina i svaki njegov član odgovorni su za zadatak koji im je povjeren. Operativna odgovornost donošenja odluka i izdavanja naredbi na onom je članu koji posjeduje znanje i stručne spsobnosti za taj zadatak. Vođa tima dužan je na osnovu stručnih sposobnosti odabrati tog člana, a ne da on sam izdaje naredbe i sam donosi odluke o svakom pitanju.

Da bi tim bio efikasan, članovi se moraju dogovoriti kako će komunicirati unutar tima. Moraju dobro znati kakva je njihova uloga u timu i na koji se način postiže konsenzus. Oni također moraju dobro znati gdje mogu tražiti pomoć i koji su izvori stručne pomoći. Naprimjer, član koji posjeduje informaciju ili stručnu ekspertizu ili je osoba kojoj se možete obratiti za stručnu pomoć, osoba je koja motivira na akciju. Članovi tima moraju biti obučeni da znaju kako se organizacija mijenja, moraju znati kako da se ponašaju u konfliktnim situacijama i kako da surađuju.

* Sunen Et-Tirmizi

B. Kako timovi funkcioniraju efikasno?

Timovi funkcioniraju na svim razinama, ali su najefikasniji na razini vođstva i menadž menta. Efikasnost na ovim razinama znači da postoji jasno razumijevanje i obaveza: šta je zadatak i ko snosi odgovornost. Za efikasan rad tima važna su sljedeća pravila:

1. član tima koji snosi primarnu odgovornost za dato područje rada treba donositi konačne odluke;
2. obrnuto, član ne donosi odluke o onim pitanjima za koja ne snosi primarnu odgovornost;
3. članovi tima, čak i ako ne vole jedan drugog, ne smiju to javno pokazati niti javno iznositi različita mišljenja i neslaganja u pojedinim pitanjima;
4. tim i odbor različiti su, jer se odluke u odboru donose glasanjem. Vođa vodi tim, a ne predsjedava timom;
5. svi članovi tima sistematski i intenzivno komuniciraju između sebe.

C. Rezultati: individualni vs. timski

Uspjeh tima ovisi o osobinama svakog pojedinog člana tima. Ponekad veoma talentirani pojedinci ne nalaze mjesto u timu zbog svoje naravi, ili zato što nisu prošli kroz potrebnu obuku. Pored neophodnih stručnih sposobnosti i znanja, efikasni članovi tima moraju posjedovati spremnost da se žrtvuju za dobrobit tima. Iako mogu dati veliki doprinos kao članovi, oni mogu iskazivati i želju da vode vođu. Zato oni moraju posjedovati sposobnost da vide stvari jasno i da probleme rješavaju s lahkoćom. Moraju, također, imati spremnost i želju da pokušaju nešto novo i uvijek pokazivati kompromisan stav s ostalim članovima. Ukratko, oni moraju biti orijentirani na zadatak, a ne na ljude.

II. PRISTUP CILJNE GRUPE

A. Sredstvo kojim grupa postiže izvršenje zadataka

Ciljna grupa jedno je od sredstava efikasne grupne akcije. Ciljna se grupa formira kada imamo problem za koji je potreban "input" i konsultacije ljudi različitog obrazovanja i interesa. Ciljne grupe najbolje rade kada se suoče s jasno definiranim ciljem, a dato im je ovlaštenje da traže rješenje koje će najvjerovatnije biti prihvaćeno.

Da bi se formirala ciljna grupa, potrebno je sljedeće:

a. definirati zadatak: postaviti cilj na kojem će raditi ciljna grupa;
b. utvrditi vremenski rok, uključujući krajnji rok i moguće promjene na koje se može naići tokom rada;
c. izdati uvjerenje ili dokument o imenovanju, odnosno nalog za izvršenje zadatka, u koji se unosi cilj, rokovi i imena članova;
d. odrediti budžet.

Da bi se osigurali optimalni uvjeti za izvođenje zadataka, neophodno je da se tekući zadatak jasno saopći i da ga svi članovi grupe shvate na isti način. Da bi se ciljnoj grupi olakšao rad, potrebno je osigurati da grupa ima pristup potrebnim informacijama u datoteci i kod pojedinaca. Ciljna grupa mora davati periodične izvještaje, posebno ako je zadatak opširan i od velikog značaja. Za ciljnu grupu mogu biti korisni povratni podaci, tj. kritike na njihove izvještaje koje daju tokom rada. Međutim, treba biti veoma obazriv kod davanja zadataka ciljnoj grupi, jer nije svaki grupni zadatak pogodan za ciljnu grupu. Ciljna je grupa jedno efikasno sredstvo za grupno izvršenje zadatka, ali samo kada grupa posjeduje zajedničko razumijevanje i jedinstven osjećaj za pravac. Ciljna grupa nije usmjerena tako da radi na razini mogućnosti, već da, kada joj je data podrška, napravi tok akcije koja je usmjerena na dati pravac.

B. "Case study" - predmetna studija

Jedan primjer ciljne grupe jest Islamic Society of North America Task Force o organizaciji islamskog rada, imenovana 1977. Ona je bila temelj za osnivanje islamske nacionalne asocijacije. Presjek je ciljne grupe sljedeći:

a) **Zadatak:** Formulirati viziju nove organizacione strukture islamskog rada u Sjevernoj Americi.

b) **Članovi:**

1. ugledni islamski radnici aktivni u muslimanskim organizacijama;
2. ugledni islamski radnici za koje se zna da su predani islamskom radu, a nisu u to vrijeme aktivni u nekoj muslimanskoj organizaciji;
3. Bivši članovi, kao bivši predsjednici.

c) **Sastanci:**

Generalni sastanak ciljne grupe, iza koga slijede tri odbora koncentrirana na specifične teme.

d) **Izvještaji:**

1. upitnici u mjesečnim biltenima s ciljem da se potakne javno mišljenje;
2. zapisnici svakog od ovih odbora ciljne grupe;
3. konačni izvještaj o zaključcima odbora.

e) **Preporuke:** Treba formirati kontinentalnu organizaciju u koju će biti integrirane nove muslimanske organizacije, kao i postojeće, te stručne asocijacije naučnika, doktora, inženjera i sociologa.

III. FUNKCIONALNI ODBORI

Funkcionalni odbori jesu najpopularniji način korisne primjene potencijala izvršenja grupa. Po definiciji, ovi odbori imaju jasno definirane funkcije. Da bi grupa efikasno izvršila zadatke, u svom se radu koristi s nekoliko prijedloga, a to su:

URADI!

1. Naznači misiju za odbor.
2. Definiraj "proizvod" i rok za odbor.
3. Odredi mjesto odbora u organizacionoj strukturi.

NE URADI

4. Koristi se odborom da se prizna aktivnost pojedinca.
5. Ne zaobilazi odbor kada se radi o akcijama koje su u pravnoj nadležnosti odbora.
6. Nemoj davati ono što je odbor ostvario drugom odboru na reviziju, osim ako to nema posebno definiranu svrhu.

IV. ODBORI - JEDAN ČOVJEK

Odbor koji čini jedan čovjek način je da se posao obavi u okviru institucije, i kada veća grupa nije pogodna iz praktičnih razloga. Ovaj odbor, koji ima samo jednog čovjeka, ima specifičan opis posla i obavezu da daje izvještaj. Mora, također, uključiti i šuru, tj. konsultirati se s onima koji imaju potrebno znanje i iskustvo. Ovakvi odbori odgovorni su za svoje akcije i ostvarenje planiranih rezultata.

V. ULOGA POJEDINACA U REZULTATIMA RADA GRUPE

Većina grupa sastoji se od pojedinaca različitih kompetencija, osobina i interesa. Svaki ima ulogu koja je određena bilo urođenim identitetom bilo imenovanom funkcijom. Ako dobro zna šta je njegova uloga, pojedinac može bolje razumjeti na koji način grupa postiže date rezultate u izvršenju svog posla. Neke od ovih uloga jesu sljedeće:

ULOGE U ZADACIMA GRUPE

Inicijator, onaj koji doprinosi

Predlaže nove ideje ili pristupe u rješavanju problema; osoba koja ima ovu ulogu mora predložiti različite pristupe, proceduru ili metodologiju u zadatku kojim se rješava problem.

Onaj koji traži informacije

Traži objašnjenja prijedloga; onaj ko traži informacije također traži činjenice ili druge informacije koje mogu pomoći grupi da riješi tekuće probleme.

Onaj koji traži mišljenje

Traži objašnjenje vrijednosti i mišljenja koje su iznijeli drugi članovi grupe.

Onaj koji daje informacije

Prikuplja činjenice, primjere, statističke podatke i druge dokaze koji mogu pomoći grupi da riješi problem.

Onaj koji daje mišljenje

Nudi mišljenja o idejama o kojima se diskutira.

Onaj koji vrši osnovnu i opširnu razradu

Daje primjere na osnovu iskustva, ličnog ili iskustva drugih koji mogu pomoći da pokažu kako grupa treba raditi na ideji ili prijedlogu kada prihvati određeni tok akcije. Pokušava objasniti i posebno naznačiti odnose između ideja i prijedloga koje su dali drugi.

Onaj koji usmjerava

Pokušava sumirati sve što se dogodilo i održava grupu da bude usmjerena na tekući zadatak.

Onaj koji vrši ocjenu

Daje ocjenu dokaza i zaključaka koje grupa predlaže.

Onaj koji potiče energiju

Potiče grupu na akciju i trud da bi grupa imala veću stimulaciju i motivaciju, a time i veću produktivnost.

Onaj koji obavlja tehničke poslove

Pomaže grupi da izvršava svoje zadatke tako što raznosi dokumenta, preraspoređuje mjesta i prenosi poruke.

Zapisničar

Zapisuje sve prijedloge i ideje ostalih i pravi zapisnik o tome kako je grupa napredovala u radu.

OSNIVANJE GRUPE I ODRŽAVANJE ULOGA

Onaj koji daje podršku

Iznosi pohvale, razumijevanje i prihvatanje od ostalih.

Onaj koji održava sklad

Posreduje u nesuglasicama između članova grupe.

Onaj koji donosi kompromis

Pokušava riješiti konflikte i predlaže prihvatljivo rješenje za nesporazume među članovima grupe.

Onaj koji pomaže da se donesu standardi

Pomaže da se donesu standardi i utvrde ciljevi grupe.

Promatrač

Vodi zapisnik o radu grupe i koristi se informacijama.

Onaj koji vrši kontrolu i ubrzava rad

Daje podršku članovima grupe koji manje govore i sudjeluju u radu grupe.

Onaj koji prati rad

Prati prijedloge i ideje ostalih članova grupe i služi kao slušateljstvo prilikom rasprava grupe i donošenja odluka.

POJEDINAČNE ULOGE

Onaj koji napada

Pobija ili umanjuje status ostalih članova grupe, za sebe iskorišćuje zasluge nekog drugog.

Onaj koji vrši blokadu

Uvijek ima negativan stav, tvrdoglav, nikada se ne slaže, a za to nema posebnog razloga.

Onaj koji traži priznanje

Traži da bude javno pohvaljen za osobna dostignuća.

Onaj koji iznosi vlastito mišljenje

Grupa mu služi kao slušateljstvo da bi iznosio lična osjećanja i promatranja.

Onaj koji je usamljen

Ne može se uključiti u proces rada grupe, nema dovoljno interesa, što može dovesti do cinizma,

	nonšalantnosti ili nekog drugog destruktivnmog oblika ponašanja te gubljenja entuzijazma grupe.
Onaj koji dominira	Potvrđuje svoj autoritet tako što manipulira članovima grupe ili pokušava vladati cijelom grupom; služi se laskanjem i uvjerljivim načinom ponašanja da bi dominirao tokom diskusije.
Onaj koji traži pomoć	Traži suosjećanje drugih, često pokazuje nesigurnost ili smatra da nije dovoljno vrijedan.
Onaj koji se bori za vlastite interese	Govori u prilog posebnoj grupi ili organizaciji koja najbolje odgovara njegovim vlastitim sklonostima, u cilju zadovoljenja vlastitih potreba.

VI. KRATKI SAVJETI ZA TIMSKI RAD

Timski rad ne događa se tek tako. On mora biti organiziran i održavati se kroz efikasno vođstvo i menadžement. U prethodnim poglavljima već smo obradili niz pristupa timskom radu. U ovom ćemo se poglavlju usmjeriti na neke praktične momente koji će nam pomoći da postignemo rezultate u radnim grupama svakodnevnim radom. Prvo moramo naučiti sve što je potrebno o grupi.

A. Ko smo mi i šta želimo?

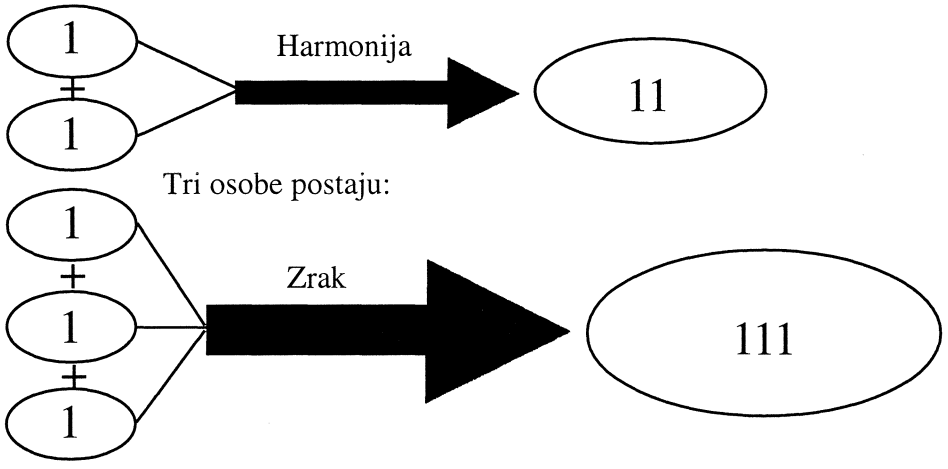
Odgovor na ovo pitanje jednostavan je ako se postavi u jednini, tj. ako glasi: "Ko sam ja i šta želim?" Ali kada je u pitanju grupa, to pitanje postaje izazov. Pokušajte ovo pitanje postaviti na jednom sastanku grupe. Nije dovoljno samo reći: "Mi smo muslimani; nas ima više od jedne milijarde." Šta je naše opravdanje za osnivanje posebne organizacije? Po čemu se razlikujemo od drugih muslimana? Mora postojati pravi razlog. Drugi dio pitanja, koji glasi: "Šta mi želimo?", već je sadržan u prvom dijelu. No, iznenadit ćete se kada ustanovite koliko su ciljevi naše organizacije nejasni. Koliko su nejasni naši ciljevi? Onoliko koliko mi sami ne razumijemo te ciljeve i, što je najvažnije, koliko smo daleko od svojih prioriteta i promatranja plana akcije. Na ovaj način bit ćete u stanju izmjeriti stupanj nejedinstva naših razmišljanja. Glavni razlog zbog kojeg članovi napuštaju organizaciju jest razlika u mišljenjima i stavovima.

Zajedničkim razmišljanjem dolazimo do zajedničkih ciljeva i razvijamo osjećaj za pravac. Sljedeći je zadatak da idemo naprijed. Ko treba predvoditi ovaj korak?

B. Ko to može postaviti na najvišu razinu?

Ljudi na ovo pitanje odgovaraju na različite načine. Neki će odgovoriti: najpametniji, najjači, onaj koji najbolje komunicira, manipulator, najveći vjernik, onaj koji posjeduje najviše znanja i sl. Kada se odabere jedan broj najstručnijih ljudi, ustanovi se da je njihova zajednička osobina upravo sposobnost da dobro surađuju s drugima. To se na neizravan način može opisati kao igrač u timu koji ima timski duh, sposobnost da surađuje sa

superiornijim od sebe, kolegama i onima koji su ispod njegove razine. Takve su osobe u stanju tolerirati razlike, slušati i razumjeti druge. Oni se znaju prilagoditi situaciji kada je potrebno i spremni su priznati svoje greške. Te su osobe iskrene, bez predrasuda i ne ponašaju se stereotipno. Ovakve osobe traže mudrost i prihvataju je čak i ako je od opozicije. Ako dvije osobe rade skladno jedna s drugom, to više nisu samo dvije osobe, već jedanaest.



Ovim se označava razlika između skupa svjetlosnih zraka koje se šire u svim pravcima i koherentnog laserskog zraka. Laser nije ništa drugo doli harmonija svjetlosnih zraka koje rade na približnim frekvencijama da bi proizvele intenzivnu energiju. Takav laserski zrak prodire u tvrdi beton i čelične zidove.

Stići do vrha ne znači stići sam. Delegiranje, povjerenje i povratne informacije jesu ključevi za napredovanje grupe. Koliko god bio savršen, vođa treba pomoć da bi postizao što je moguće bolje rezultate.

C. Preopterećenje

"Preopterećenost" je postala hronična bolest naše organizacije.Ili je vođa sebičan i radi sve sam ili su oni koji rade s njim lijeni. Kada se kod vođe pojave simptomi preopterećenosti, grupa mora napraviti pauzu, pažljivo sagledati situaciju i riješiti problem prevelike opterećenosti. Osoba koja je najefikasnija i najbolje organizirana može biti neproduktivna i neorganizirana zbog velike opterećenosti. Čovjek ne mora biti fizički snažan da biizdržao opterećenost, već mora znati kako rasporediti teret i obučiti drugu liniju vođstva, mora znati planiranje i kako odrediti prioritete. Vođe koje rade pod velikim opterećenjem moraju se povremeno odmarati da bi obnovili energiju i vitalnost. U suprotnom, postaju lijeni, bolesni i sl. Islamsko djelovanje trpi velike gubitke ako vođe izgube energiju i ugled.

Kako možemo utvrditi da je došlo do prevelikog opterećenja? Ono se jasno uočava kada vođa nije svjestan koji su to glavni aspekti projekta, te počinje gubiti kontrolu. Vođa ne mora svakodnevno pratiti sve detalje, ali mora kontrolirati značajne činioce. A ako je preopterećen, i nije u stanju pratiti činioce od posebnog značaja, on mora prestati obavljati tako značajnu funkciju, ili mora potražiti dopunsku pomoć.

Dešava se da su vođa i grupa toliko obuzeti svojim ciljevima da nisu u stanju napraviti razliku između pravilnog i nepravilnog. Obratite pažnju na sljedeće:

D. Raditi uvijek prave stvari

Može se desiti da u svojoj organizaciji dođete u situaciju u kojoj grupa mora donijeti odluku protiv nekog. To ne mora biti član grupe. Sjetite se "zlatnog" ajeta iz Kur'ana:

"O vjernici, dužnosti prema Allahu izvršavajte, i pravedno svjedočite! Neka vas mržnja koju prema nekim ljudima nosite nikako ne navede da nepravedni budete... jer Allah dobro zna ono što činite." (5:8)

﴿٨﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ
بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ
أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ
وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ (سورة المائدة)

Uvijek budite pravični kada nekog osuđujete.

Probajte uvijek sebe staviti u položaj onoga koga osuđujete i pažljivo ocijenite svoju osudu.

Ne dozvolite da vas emocije ili euforija grupe odvedu u krivom smjeru i da donesete ishitreno mišljenje. Kasnije ćete žaliti zbog toga. Možda se i vama može dogoditi da vas Allah, dž.š., stavi na isto mjesto. Svaka nepravda koju učinite vratit će vam se. Uvijek se trudite da slijedite islamska pravila i način ponašanja, i nikada ne odustajte od njih. Uvidjet ćete da je Allah uvijek na vašoj strani, samo ako imate dovoljno strpljenja - sabura.

Jeste li uočili kako se diktatori, prevaranti, kriminalci i lopovi na nepravedan način rješavaju jedan drugog ili jednog po jednog svog člana, sve dok se sami ne unište? Svaka nepravda koju grupa učini prema onima izvan grupe na isti se način vraća u samu grupu. Izbjegavajte dvostruke standarde, jer ćete njihovu zloupotrebu na kraju sami osjetiti. Da biste znali ocijeniti vrijednost nečijeg drugog mišljenja, uvijek prvo zamislite sebe na njegovom mjestu.

Sve što grupa više napreduje, uči o sebi i svom vođstvu i radi ispravno, ona više mora pratiti svaki detalj, uz pažljivo planiranje.

E. Svačija odgovornost jest ničija odgovornost!

To nam se događa kada odgovornost za nešto prenosimo na svakoga. To je uobičajena pojava na našim sastancima kada se zadaci daju određenim pojedincima. Na kraju, zadaci se ne izvrše jer svako misli da je neko drugi odgovoran da izvrši zadatak. Sjetite se priče o kralju koji je volio skupi med i želio provjeriti koliko ga ljudi vole. Ostavio je praznu kantu

na jednom trgu i objavio da svi koji ga vole naspu šolju meda u kantu. Jedan čovjek, misleći da će svi drugi nasuti med, nasu čašu vode umjesto meda, pomislivši da se neće primijetiti u kanti meda. Kada je kralj otvorio kantu, bila je puna vode. Svi su imali istu ideju.

Iz priče možemo naučiti da odgovornost leži u ličnosti.

Nema opravdanja u tome što mislite da će obavezu izvršiti neko drugi. Poslanik, a.s., to objašnjava kako slijedi:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

*"Svaki je od vas pastir, i svako odgovara za svoje stado."**

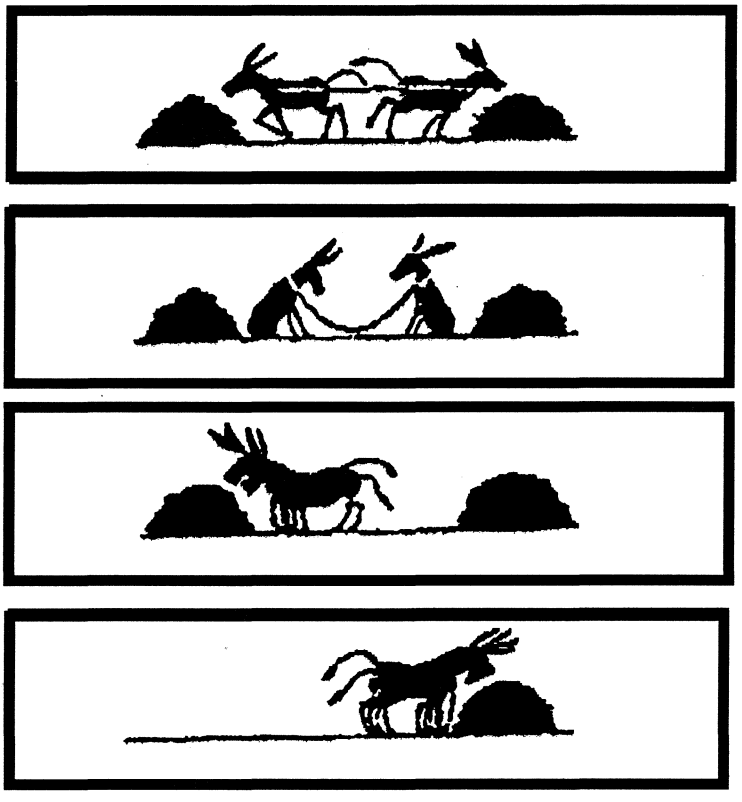
Tačka akcije **Dobiti od ljudi ono što je najbolje**	Glavna prepreka u našem timskom radu jest naš osjećaj da ukoliko se 100% ne slažemo s nekim, mi ne možemo raditi s njim. S obzirom na to da u praksi nije tako, dolazimo do zaključka da samo neke grupe među nama rade složno. U većini slučajeva jedna osoba svojim načinom mišljenja i pristupom dominira i izdaje naređenja grupi. Naše institucije - žrtve su menadžmenta koji vodi jedan čovjek. Nijedan narod ne može napredovati ako ovako razmišlja. Moramo shvatiti da je svaka osoba različita. Postoji oko 90% oblasti u kojima se zajednički slažemo. One trebaju biti osnova za našu suradnju. Trenutno se razlikujemo u 10% oblasti, što predstavlja dobar temelj za naše nejedinstvo. Niko ipak nije savršen. Svako ima jake i slabe strane. Islamsko djelovanje treba se koncentrirati na naše jake strane, a odbaciti slabe. Na ovaj način dinamična jednačina ukupno uloženog truda jedne grupe postaje zbir pojedinačnih jakih osobina - što je, uistinu, veoma jaka i odlučna snaga. Imajte uvijek na umu da ne možemo nikada naći savršenog radnika ili savršenog vođu. Ako mislimo da postoji neko sa savršenim osobinama, to znači da još nismo otkrili negativne strane njegove ličnosti! Moramo izgraditi novi stav unutar sebe samih, a to znači usmjeriti se na jake strane svoje braće, raditi s njima, dopunjavati se, da bismo njihove slabosti sveli na minimum. Ovakav stav neophodan je uvjet za timski duh i grupni rad.
	ZAPAMTI: AKO SE DVA ČOVJEKA UVIJEK SLAŽU JEDAN S DRUGIM, ONDA VAM JE POTREBAN SAMO JEDAN OD NJIH.

*Sunen Et-Tirmizi, Sunen Ebu-Davud, Sahih El-Buhari i Sahih Muslim.

OPASAN IZAZOV U 15. STOLJEĆU PO HIDŽRI

Jedini značajan nedostatak aspekta islamskog rada u 14. stoljeću po Hidžri bio je TIMSKI DUH!

Timski duh zahtijeva veće znanje, iskrenost, predanost i žrtvovanje. Timski duh održava se većim stupnjem razumijevanja, poštovanja i mudrosti. Ovakav duh funkcionira među onim pojedincima koji su u stanju žrtvovati svoje vlastite, osobne razlike i naučiti kako skladno raditi jedan s drugim. Kada islamisti dostignu timski duh, tada možemo objaviti početak istinske moderne islamske civilizacije. Tada je ništa više neće moći zaustaviti! Ostaje samo pitanje vremena, jer će Allah, dž.š., podariti blagodati i milost braći i sestrama koji imaju timski duh!



Pitanje: Koja pouka proizlazi iz ove slike?

Odgovor: _____

(do dvanaest riječi)

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Ko donosi odluke u timu? Zašto?
2. Koje osobine pomažu članu tima da bude efikasniji?
3. Kakva je razlika između tima, grupe zadužene za određeni zadatak i odbora?
4. Kada je odbor koji čini jedan čovjek pogodan za grupni rad?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

POSTALO JE JASNO DA ČLANOVI VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE NISU ZADOVOLJNI KAKO ČLANSTVO OBAVLJA POSLOVE GOVORNIŠTVA, PUBLICISTIKE, LITERATURE, OGLASA I SL. ODLUČILI STE UTVRDITI ŠTA JE POGREŠNO. ZAŠTO, I ŠTA SE MOŽE URADITI DA SE ZADOVOLJE ČLANOVI. ŽELITE OSNOVATI GRUPU KOJA ĆE REALIZIRATI OVAJ CILJ. NEMA USTAVNIH OGRANIČENJA.

1. Odlučite koju ćete vrstu grupe osnovati da biste postigli najbolje rezultate?
2. Napišite cirkularno pismo u formi naloga u kojem je sadržano sve što je potrebno da grupa efikasno izvrši zadatak.
3. Izradite shemu članova i sposobnih "nečlanova" koji odgovaraju vrsti grupe koju ste odabrali.

III. DIO:

USAVRŠAVANJE STRUČNIH SPOSOBNOSTI I VLASTITI RAZVOJ

Da bi efikasno ostvarili svoje ciljeve, vođe i sljedbenici moraju steći određene stručne sposobnosti. Neke su sposobnosti individualne, kao javni govor, pisanje, davanje savjeta, slušanje i vrijeme upravljanja; druge su grupne, kao osnivanje i predsjedavanje odborima, ugovaranje, predsjedavanje sastancima, korištenje audiovizualnim sredstvima, govori u medijima i osnivanje lokalnih organizacija. Ipak, sve ove sposobnosti nisu dovoljne da bi misija bila efikasna bez drugih stručnih sposobnosti. Uvijek treba učiti da bi se stvari dobro obavljale.

Posljednje poglavlje ovog priručnika odnosi se na vlastiti razvoj. Islamske osobine opisane su kroz niz praktičnih primjera. Svi trebaju savjesno pristupiti obuci, koristeći se svim islamskim osobinama kako bi izgradili vlastiti plan akcije i sami nastavili raditi dalje na vlastitom razvoju.

Poglavlje 12. O javnom govoru
Poglavlje 13. Ka boljem pisanju
Poglavlje 14. Nasihat - savjet
Poglavlje 15. O komuniciranju
Poglavlje 16. Kako upravljati svojim vremenom?
Poglavlje 17. Umijeće slušanja
Poglavlje 18. Kako osnovati odbor?
Poglavlje 19. Kako predsjedavati odborom?
Poglavlje 20. Kako organizirati sastanak?
Poglavlje 21. Kako predsjedavati sastankom?
Poglavlje 22. Kako se koristiti audiovizualnim sredstvima?
Poglavlje 23. Razgovori u medijima
Poglavlje 24. Kako osnovati lokalnu organizaciju?
Poglavlje 25. Sklonosti ka vlastitom razvoju i usavršavanju

Poglavlje

12

O JAVNOM GOVORU

I. PLANIRANJE I PRIPREMA SADRŽAJA
A. Pristup korak po korak
B. Povećanje efikasnosti
II. Tehnike držanja govora
A. Prakticiranje
B. Jezik tijela, glas i vizualni kontakt
C. Prekid govora
D. Ličnost govornika
III. Pitanja i odgovori: izazov i mogućnosti
IV. Modeli efikasnog javnog govora
V. Kontrolna lista javnog govora

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- utvrditi koji su elementi dobrog govora;
- znati kako pojačati slabost vaše prezentacije;
- održati efikasan javni govor;
- kritički sagledati govore koje drže drugi.

Govoriti u javnosti prijateljskom ili neprijateljskom slušateljstvu jedan je od najvažnijih zadataka vođstva. Svrha govora može varirati od komunikacione informacije do mijenjanja mišljenja u motivacionu akciju. Osnovni principi pripreme i držanja govora zajednički su za sve situacije. O njima ćemo diskutirati.

I. PLANIRANJE I PRIPREMA SADRŽAJA

A. Pristup korak po korak

1. Aktivnosti pripreme

a) Poznavanje slušateljstva

Prvi korak u planiranju govora jest poznavanje slušateljstva. Naprimjer, trebamo znati grupu ili teme o kojima se već govorilo slušateljstvu, te kakva su njihova mišljenja o pitanju o kojem se govori. Mi moramo tražiti informaciju neovisno o tome da li se u slušateljstvu nalaze "oni koji prave probleme" ili "prijatelji" koji sa simpatijama gledaju na mišljenje i stavove govornika.

Da biste uspostavili odnos sa slušateljstvom i time poboljšali komuniciranje, trebate doći rano i ostati do kasno. Na ovaj ćete način imati mogućnost da sretenete one koji dolaze rano i, možda, pronađete saveznike u slušateljstvu. Također vam se pruža mogućnost da razgovarate s onima koji su jaka opozicija; te kasnije, tokom prezentacije, spomenete njihova imena i prisustvo i time pokažete da poštujete njihova mišljenja. Ovu mogućnost također možete iskoristiti da naglasite određene momente svog govora.

b) Uspostavljanje povjerenja

Naše će nas slušateljstvo prihvatiti ako smo na njih ostavili utisak povjerenja. Da bi se uspostavilo povjerenje, govornik mora biti stručan za predmet o kojem govori, mora biti uvjerljiv u svojoj prezentaciji i ponašati se tako da se svidi slušateljstvu. Kada se Poslanik, a.s., pripremio da kaže narodu Meke kako je on odabran da im prenese Poruku od Allaha, pozvao ih je da dođu na jedno mjesto u Meki i rekao: "Recite: hoćete li mi vjerovati ako vam kažem da vojska koja se nalazi u podnožju planine treba ući u grad?" Svi odgovoriše: "Da", jer do sada ih nikada nije slagao. "Pošto mi vjerujete, ja vas upozoravam na strogu kaznu ako ne vjerujete."

2. Kako napraviti strukturu govora

Sada slijedi opći model govora. Međutim, takav model ne mora uvijek biti odgovarajući. Specifična prilika ili tema može diktirati različitu strukturu govora. Uvijek cilj mora biti da se pripremi zaokružen i integriran govor, kojim se poruka jasno prenosi.

a) Definiraj predmet govora!

Definiraj predmet govora, opiši elemente i objasni temu. Objasni zašto je pitanje bitno za ummu i zašto slušateljstvo treba biti zainteresirano. Definirajte šta očekujete da ćete postići govorom.

b) Analiziraj predmet govora!

Objasni historijsku osnovu i navedi pouke iz prošlosti. Efikasnije je da se materijal slož i po redoslijedu tema, a ne hronološkom redu. Slušateljstvo mora jasno razumjeti zašto je problem iz prošlosti isto tako i problem sadašnjeg vremena.

c) Daj izvještaj o prethodnim rješenjima!

Navedi pojedinačne slučajeve, ako je moguće, iz prošlosti i muslimana i nemuslimana i prodiskutiraj o rješenjima koja su tada predložena, u smislu uspjeha i neuspjeha. Ako je problem u potpunosti nov, diskutiraj o sličnostima s problemom iz prošlosti.

d) Utvrdi i predloži rješenja!

Počni kreativno utvrđivati problem, pozivajući se na principe iz Kur'ana na koje se mož e usmjeriti i traganje za rješenjem. Koristi se sunnetom za objašnjenje i elaboraciju ovih principa. Ispitaj njihovu primjenljivost u sadašnjem vremenu, muslimanskoj ummi ili muslimanima pojedincima. Razmotri reinterpretaciju (itihad): da ono što je zakonito u Kur'anu preneseš u sadašnje vrijeme kao pokušaj rješenja. Ukoliko je potrebno, predloži kreativne nove elemente u traženju jednogrješenja.

e) Napravi zaključak!

Uvijek prezentaciju završi s tri poruke: prvo - islamsko iskazivanje skromnosti, vrhunac kritičkog mišljenja samo potvrđuje da je znanje nedovoljno: drugo - optimizam da je Allah, dž.š., stvorio dobro za svakoga, i da će uz Njegovu pomoć i na Njegovom putu umma otkriti to dobro i promijeniti svijet na bolje i treće - selam i hvala organizatorima i slušaocima.

Dobro planiran razgovor, s dobrim uvodom, obuhvata glavne tačke govora, zaključke, i završava u planiranom vremenskom periodu. Vrijeme trebamo planirati tako da bude dovoljno za cijeli govor, a po potrebi se može skratiti.

B. Povećanje efikasnosti

1. Kontinuitet

Kada držimo govor, moramo znati kako ćemo prelaziti s jedne ideje na drugu. Naš govor mora imati kontinuitet i teći nesmetano od početka do kraja. Međutim, prelaženje s različitih ideja nije samo stvar umijeća, jer iako mi znamo kako i šta govorimo, te da je to u logičkoj vezi s posljednjom tačkom govora, ne znači da je to jasno i slušaocima. Oni će bolje razumjeti ono što im se govori ako je informacija koja im je prezentirana došla na pravo mjesto na pravi način, a ne da je oni sami traže.

Postoje dvije vrste prelaza s ideje na ideju, i to: retorički, što znači da se rečenicom ili frazom povezuje ono što je već rečeno, i vokalni prelaz, što znači promjena obima i visine glasa. Primjer retoričkog prelaza jest sljedeći:

"...to vodi do zaključka da je glad glavni problem stanovištva u svijetu.

Glad nije samo posljedica nedostatka hrane..."

2. Dikcija

Uvijek treba upotrijebiti najbolju moguću dikciju. Ništa nas ne može označiti toliko nezrelim koliko nezreo jezik i riječi. Upotreba narodnog jezika nekada može biti efikasno sredstvo za uspostavljanje kontakta sa slušaocima kojima to odgovora, ali se ovakvim jezikom moramo koristiti selektivno.

Slijedi nekoliko kratkih savjeta za elokvenciju, koji su efikasni ako se iskoriste razumno:

- ponavljanje ključnih tačaka (najviše tri);
- korištenje ritmičkim tempom u izboru riječi;
- upotreba riječi koje počinju istim glasom, da se naglasi govor;
- jasne crte koje izražavaju glavnu tačku govora - ljudi ih pamte;
- usporedbe, metafore i analogije za prenošenje složenih ideja;
- statistički podaci za potvrđivanje autentičnosti onog što se govori;
- dinamičke izjave koje privlače pažnju i zaključci koji se pamte, a u kojima je sadržana glavna poruka koju učesnici nose sa sobom.

S druge strane, treba izbjegavati neke izreke kao što su sljedeće fraze:

"Nisam siguran, ali mislim..."	"Uvijek..."
"Onoliko koliko je meni poznato..."	"Nikada..."
"Vjerujem da..."	"Svako..."
"Trebali bismo znati..."	"Niko..."

3. Bilješke

Ako pripremimo bilješke koje će nam pomoći da održimo govor, onda je najbolje pridržavati ih se, bez obzira što je prezentacija dobra. Uvijek se može dogoditi da se nenadano zbunimo, bilo zbog nepotvrđenih informacija bilo zbog preopširno elaboriranih podataka u govoru, naprimjer mješovitih metafora.

Ne smijemo neprekidno čitati iz svojih bilješki, ali ih ne smijemo ni skrivati. Naš stav treba biti takav da smo se potrudili da pripremimo svoj govor te da pokrivamo sve tačke govora koje želimo iznijeti. Ali, ako imamo problem zato što ne znamo šta ćemo sa svojim rukama, to možemo riješiti tako što ćemo u rukama držati svoje bilješke za predavanje.

II. TEHNIKE DRŽANJA GOVORA

Najbolje pripremljeni govori mogu se pokvariti ukoliko se ne održe dobro. Poslanik Musa, a.s., pripremajući se za sud pred faraonom, molio je Allaha, dž.š.:

﴿٢٥﴾ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ﴿٢٦﴾ وَيَسِّرْ لِىٓ أَمْرِى
﴿٢٧﴾ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِى ﴿٢٨﴾ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِى (سورة طه)

"Gospodaru moj - reče Musa - učini prostranim prsa moja i olakšaj zadatak moj; odriješi uzao s jezika mog da bi razumjeli govor moj." (20:25-28)

Držanje govora obuhvata kompletnu ličnost govornika. Neophodno je, stoga, voditi računa o tome kakav je položaj našeg tijela, kakav nam je glas, oči i usmjeriti cijelo svoje biće svom zadatku da komuniciramo sa slušaocima. Da bi se to postiglo, moramo se pridržavati nekoliko pravila, a to su:

A. Prakticiranje

Možemo utrošiti sate i sate na istraživanje materijala i pripremu koncepta govora, a rezultat koji dobijemo može biti mediokritetski govor, jer smo propustili najlakši korak od svih, a to je vježbanje kako držati govor. Možda nam se čini da probom govora mijenjamo svoju prezentaciju iz iskrene komunikacije u "priredbu"ili "glumu". Pravi govor mora biti prirodan i iskrena slika naše ličnosti. Međutim, uvijek morate imati na umu da je javni govor konstruktivan, i da je cilj konstruktivne komunikacije da efikasno prenese što je moguće više informacija u što je moguće kraćem roku. Ne činimo nikakvu uslugu svojim slušaocima ako uzimamo njihovo vrijeme dajući im besmislene, dugačke rasprave, i oni nas, najvjerovatnije, neće ni slušati. Zato moramo vježbati da govorimo konstruktivno. Što jasnije i sažetije kažemo ono što želimo, bez mnogo irelevantnih podataka, više ljudi, i s više interesa, slušat će nas u bilo kojoj situaciji.

Korisno je snimiti prezentaciju da bi se iz nje kasnije učilo. Iznenadit ćete se koliko možete naučiti iz vlastitog govora. Pokušajte ovo! Traka je veoma koristan materijal, jer je možete dati i nekom drugom da je pregleda i ocijeni vaš rad.

B. Jezik tijela, glas i vizualni kontakt

1. Položaj tijela

a) Gestikulacija

Isto kao što ne smijemo biti zalijepljeni za jednu tačku, tako ne smijemo stajati kao da su nam laktovi zalijepljeni za rebra. Ukoliko smo u mogućnosti, govor treba isprobati pred ogledalom. Eksperimentiraj s nekoliko pokreta da vidiš kako izgledaju. Ne planiraj ih za pojedine tačke govora. Jer ako se pokreti prave jednim redom, to djeluje veoma neprirodno. Najvažnije od svega jest prevazići osjećaj oklijevanja, koji se ima u pogledu gestikulacije uopće.

b) Držanje

Mi moramo djelovati kao osoba koja ulijeva povjerenje, posebno u najvažnijem trenutku prilaženja govornici. Tokom govora, jezik tijela mora biti u skladu s našim riječima. Prije svega, moramo naučiti kako da stojimo na obje noge. Stajanje s težinom na jednoj nozi nije zabranjeno, ali ako tako stojimo, doći ćemo u situaciju da težinu prebacimo na drugu nogu, a tada možemo izgubiti ravnotežu, zaljuljati se naprijed i nazad, a da toga nismo ni svjesni. Ali naši će slušaoci to vidjeti. Pravilnim držanjem izbjeći ćemo vlastitu dekoncentraciju i odvlačenje pažnje slušalaca smiješnim pozama.

Naravno, bit će i takvih situacija kada možemo govoriti grupi sjedeći pritom na ivici klupe ili stola. Ali uvijek treba izbjegavati naslanjanje na stvari. Stolovi, stolice ili govornica nisu štake. Da bismo govorili efikasno, moramo imati i određen stupanj fizičke vitalnosti, a ako se naslanjamo na namještaj, to odaje sliku naše nesposbnosti da skupimo potrebnu energiju. Kada stojite iza klupe ili za predavačkim pultom, ne smijete se osjećati tako kao da ste tu pustili korijen. Osjećajte se slobodno i slobodno se krećite okolo sve dok vaš pokret ima određenu svrhu. Ne koračajte po podu samo da rasipate energiju, ali se krećite kada za to postoji razlog, kao kada smo u situaciji da treba otići do table da nešto napišemo ili se okrenemo kako bismo vidjeli onaj dio slušalaca koji ne vidi dobro govornika.

Jedan od razloga zašto trebamo izaći ispred predavačkog pulta i krenuti prema slušaocima jeste i taj da smanjimo udaljenost između govornika i slušalaca kako bismo naglasili nešto što je važno. Dugo već postoji tvrdnja da efikasnost komuniciranja varira u ovisnosti o udaljenosti između govornika i slušalaca. Što se udaljenost između govornika i slušalaca smanjuje, to je veći osjećaj bliskosti, čime se postiže poseban efekt.

2. Vizualni kontakt

Često čujemo niz savjeta o tome kako održati dobar kontakt očima, ali jedini način na koji se to postiže jest da se ljudi gledaju u oči. Ovo mora biti u skladu s islamskim načinom ponašanja, što znači da ne smijemo upadno gledati u lice osobe suprotnog spola. Kada gledamo svoje slušaoce, gledamo izravno u svaku osobu sve dok osoba koju gledamo ne skrene naš pogled na sljedeću osobu. Ne usmjeravajte svoj pogled iznad glava i ne buljite u prazan prostor. Naš odsutni pogled navest će ljude na osjećaj da nismo s njima u kontaktu. Osim toga, ne smijemo vezati svoj pogled za svoje bilješke ili predavački pult. Uvijek imajte na umu jedno: vi govorite ljudima, i ne projicirate samo svoj glas u prostoriji. Jedna od stvari na koju se moramo naviknuti jest da javni govor zahtijeva daleko veći obim glasa nego što je uobičajeno. Može se dogoditi da mrmljamo zato što nismo sigurni u svoj materijal i bojimo se da nas neko može čuti. U takvim slučajevima moramo dobro pregledati materijal.

Održavajte vizualni kontakt sa slušaocima. Pokušajte govoriti svakoj osobi, ili barem svakom dijelu slušateljstva, kao spiker na televiziji koji izgleda tako kao da govori kroz ekran svakom pojedincu u slušateljstvu. Korisno je napisati "VK" (što znači veoma korisno) na vrhu kartice ili bilješki za predavanje da nas uvijek podsjeća na najvažnije sredstvo komuniciranja.

U određenim okolnostima korisno je održavati kontakt očima s onima u slušateljstvu koji vam daju podršku, ili onima koji su neutralni, a izbjegavati one za koje znate da će se najviše protiviti.

3. Glas

a) Obim

Govori se prave tako da se prije svega mogu dobro čuti. Bez obzira da li se koristimo mikrofonom, sami moramo ocijeniti koji se obim glasa jasno čuje. U svoje bilješke za predavanje,treba unijeti upozorenje da ima onih koji sjede pozadi, i s desne i s lijeve strane prostorije, i da su najudaljeniji od govornika.

b) Visina glasa

Problem visine glasa teško je riješiti, no prvi korak jest da se ona odredi. Postoje dvije osnovne vrste: monotoni i modelirani. Monotoni ton zamoran je za slušanje, kao da stalno istom tipkom udarate po klaviru. Posljedica ovakvog tona jest da dolazi do teške koncentracije na ono što je rečeno, čak i kada je govornikov materijal dobar. Govornik koji govori modeliranim glasom ima glas "sing-song". Ovaj glas diže se i spušta u ravnomjernim intervalima, a slušateljstvo će se koncentrirati više na model nego na riječi koje čuje. Često se ovaj problem javlja kada se upotrebljava memorizirani govor. Korisno je upotrijebiti videotraku da bi se odredio model glasa te da bi se vježbalo kako bi se ovaj problem riješio. Naglašavanje vokala može biti važno za vještine govora, ali je često bitno za objašnjenje našeg mišljenja. Naglašavanje vokala zahtijeva jednu vrstu vokalne promjene da bismo ono što naglašavamo odvojili od ostalog materijala.

c) Brzina

Ljudi mogu slušati brže nego što mi možemo govoriti (prosječno, 800 riječi u minuti vs. 250), i ako za duže vrijeme ne čuju ništa, njihova pažnja odlutat će dalje. Ne postoji takva brzina govora koja bi se smatrala najboljom za sve govornike, ali mi trebamo govoriti onoliko brzo koliko je potrebno da ne preskačemo riječi ili ispuštamo slogove. Ovdje je važ na jasnoća zvuka; svaka riječ i svaki slog moraju biti razumljivi.

Način izgovora suština je dobrog govora. Moramo izgovarati svaku riječ jasno i izbjegavati riječi koje su nam navika, kakve su: "mislim", "znate", "uh", "hmm", "hem".

d) Pauza

Veliki broj ljudi ima naviku da apsorbira više detalja i novih informacija iz pismenog teksta, te je najvažnije napraviti predah u govoru. Ako govorimo o posebno važnom dijelu, pauza treba biti duža od uobičajene na kraju rečenice, da bi slušaoci mogli apsorbirati informaciju. Pauza u kritičnim tačkama povećava dramatičnost.

C. Prekid govora

Iz nekih razloga, veliki broj ljudi često oklijeva održati govor, a, isto tako, kada govore, ne znaju privesti kraju svoje predavanje. Oni time žele sa sigurnošću utvrditi da li su slušaoci dobro razumjeli i ocijenili vrijednim različite dijelove njihovog govora, a zatim počinju provjeravati slušateljstvo ponavljajući riječi: "Ono što sam htio kazati jest..." Umjesto toga, mnogo je bolji kratak pregled glavnih tačaka prezentacije, a najbolje pomoću shema i dijagrama, jer opširan pregled s ponavljanjem rečenica, kao: "Na kraju, braćo i sestre..." - prije će uništiti inače uspješan govor. Uvijek se moramo pridržavati planiranog

načina držanja govora i ne upotrebljavati riječi kao "na kraju" ili "kao zaključak" više od jedanput. Da bismo izbjegli ovakva lutanja, trebamo tačno definirati početak i kraj govora.

D. Ličnost govornika

Kada imamo neke ideje kako napraviti svoj govor, pogledajmo sada koji su to vlastiti činioci koji se moraju uključiti u govor. Poruka koju prima naše slušateljstvo i njegova spremnost da je prihvati, u velikoj je mjeri određena njegovom percepcijom govornika kao ličnosti. Da bismo bili efikasan govornik, nije dovoljno posjedovati samo osobine kojima se stječe poštovanje, već te osobine treba i projektirati. Osobina je naroda lukavost, ali postoje neke osnovne tačke na kojima će slušaoci bazirati svoj sud, kao što je iskrenost, prijaznost i energija.

Komuniciranje je međusobno djelovanje organa cijelog tijela. Bitno je da cijela ličnost - tijelo, glas, način izražavanja - komunicira osjećaj uzbuđenja, interesa i entuzijazma. Ukoliko nemamo osjećaj uzbuđenja, interes ili entuzijazam u pogledu predmeta o kojem se govori, onda znači da smo odabrali krivi predmet, ili osobe koje o njemu govore nisu prave osobe. Slušaoci će ovu grešku brzo prepoznati, i tada se gubi kontakt između govornika i slušalaca.

Naš cilj nije samo da govorimo već da komuniciramo. Ako ne komuniciramo sa svojim slušaocima, to je naš problem. Kao govornik, pojedinac je dio svakog govora, i naša je obaveza da razvijemo individualni stil koji će nam pomoći da budemo efikasni isto onoliko koliko su efikasne i naše riječi.

III. PITANJA I ODGOVORI: izazov i mogućnosti

Vrijeme predviđeno za pitanja slušalaca poslije govora može biti mogućnost izazova da se realiziraju preostali ciljevi prezentacije. Ako smo posao obavili dobro i sakupili "inteligenciju" u slušateljstvu, često možemo predvidjeti određena pitanja.

Da bi se neutralizirala neprijatna situacija, ponovite pitanje bez emotivnih riječi koje dodaje onaj koji postavlja pitanje. Odgovor uvijek mora biti kratak, ali ako pitanje stvara mogućnost da se ponudi nova informacija, onda to uradite.

IV. MODELI EFIKASNOG JAVNOG GOVORA

Poslanik, a.s., postavljao je modele da bude uzor. Njegove sposobnosti javnog govora nisu bile od malog značaja za prenošenje Poruke. Drugi primjer iz kojeg možete naučiti kako efikasno govoriti u javnosti jest Last Sermon i njegov govor Ensarijama poslije pohoda na Hunejn i Taif. Njegovi suradnici također su briljantno govorili. Jedan od niza dobrih primjera za učenje jest govor vođe muslimanskih emigranata na sudu abesinijskog cara. Ovakve i druge rasprave objavljene su u islamskoj književnosti. Jedan je od primjera i život Muhammeda, čiji je autor M. Haykal. Pažljivo pročitajte ove govore i analizirajte ih u skladu s ovim poglavljem.

Tačka akcije

ČISTO NEPOŠTENJE

1973. godine, na godišnjoj konferenciji Saveza studenata islamskih udruženja u Manchesteru u Engleskoj, jedna osoba prevodila je govor govornika na engleski. Prevodilac je nekoliko puta rekao: "Govornik govori krivo, a pravilno je ono što ja govorim." On nije prenio pravi i istinski prijevod govora. On je iskrivio govor prije nego što ga je prenio slušaocima. Ovo je veliko nepoštenje i zloupotreba istine. Posao je prevodioca da prevodi sadržaj tačno, bez obzira na vlastito mišljenje, i to jasno, i dā dovoljno mogućnosti govorniku da sam reagira.

Organizacija govora

PRAKTIČNO JE PRAVILO:

- Recite im ono što im namjeravate kazati!
- Recite im!
- Recite im da ste im to rekli!

V. KONTROLNA LISTA JAVNOG GOVORA

Kako se koristiti testom? -Možete se koristiti testom za vrijeme vježbanja, ili poslije govora, po sjećanju, ili gledanjem svog govora na videotraci. Neko drugi, slušajući vaš govor, može popuniti test za vas. To je možda i efikasnije i objektivnije, jer često niste u mogućnosti tačno ocijeniti vlastito ponašanje i stil.

Kako dobivate bodove? Broj bodova za odgovore DA jest 1, a broj bodova za odgovore NE jest 0, i upisuje se u zagradu. Ukupan je broj bodova 17, što znači da je je govornik dobro pripremio govor i da posjeduje stručne sposobnosti za držanje govora. Ukupan broj bodova od 11 i ispod znači da treba ozbiljno raditi na planiranju.

1. PLANIRANJE

Da li je moj govor dobro planiran u smislu:

( ) zadovoljavajućeg uvoda?;

( ) obuhvatanja glavnih tačaka teme?;

( ) pravilnog zaključka ili kratkog izvještaja?;

( ) vremena planiranog za govor?;

2. DRŽANJE GOVORA

a. Držanje tijela

Da li je moja poza dobra u pogledu:

( ) relaksiranog izgleda i kontrole?;

( ) stajanja pravo, a ne kruto, tako da je težina tijela ravnomjerno raspoređena na obje noge?;

( ) oblačenja, da bi bilo i ugodno i odgovarajuće za datu priliku i slušateljstvo?;

( ) prilaska mirno bini za govornika, i da li sam se naklonio prije početka?

b. Pokret

Da li prenosim samopuzdanje u smislu da:

( ) koristim se svjesno svim pokretima tijela prilikom promjene raspoloženja, privlačim pažnju na audiovizualna sredstva, naglašavam ideje i izbjegavam ishitrene, nervozne pokrete?;

( ) gestikuliram prirodno da naglasim komentare, a izbjegavam nervozne i krute pokrete?;

( ) iskazujem animiran izraz lica?

3. GLAS I VIZUALNI KONTAKT

Da li se koristim svojim glasom i očima u smislu da:

( ) govorim glasno?;

( ) govorim toplim, prijatnim tonom?;

( ) variram u brzini i tonu s efikasnom visinom glasa?;

( ) izbjegavam govoriti suviše sporo i suviše brzo?;

( ) održavam vizualni kontakt sa slušateljstvom?;

( ) gledam u kompletno slušateljstvo?

4. VLASTITA PROJEKCIJA

Da li sam efikasan u smislu da:

( ) govorim s izražajnošću i entuzijazmom?;

( ) efikasno se koristim bilješkama?;

( ) koristim se vizualnim sredstvima kada je to opravdano?;

( ) bilježim bilo koji dobar ili loš manir?;

( ) pozitivno održim govor?

OCJENA GOVORNIKA - KRATKA FORMA

Odgovori na svako pitanje zaokruživanjem bodova od 1 do 5, tako da 5 bude najbolji standard.

1. Visina glasa	1 2 3 4 5
2. Kontakt očima	1 2 3 4 5
3. Fizička projekcija	1 2 3 4 5
4. Pokret tijela	1 2 3 4 5
5. Predmet govora	1 2 3 4 5
6. Vremenska kontrola	1 2 3 4 5
7. Početni dio i završni dio	1 2 3 4 5
8. Urednost podijuma	1 2 3 4 5
9. Odjeća	1 2 3 4 5
10.Motivacija slušateljstva	1 2 3 4 5
11.Opći utisak	1 2 3 4 5

Tačka akcije

NE PUCAJ SEBI U STOPALO!

1973. godine bio sam pozvan u crkvu u Logansport, u Indiani, da govorim o islamu. Sedam svećenika govorilo je prvo o vjeri, a zatim je jedan Hindus, profesor elektrotehnike, govorio o hinduizmu. Počeo je rekavši: "Iako sam ja Hindus, ne znam ništa o hinduizmu. Zato ću vam pročitati nekoliko poglavlja iz knjige koju je napisala kršćanka Amerikanka koja je provela nekoliko godina u Indiji." Na kraju je rekao: "Na kraju ću pročitati ovo poglavlje... Na kraju, pročitat ću drugo poglavlje... Na kraju, pročitat ću još jednu stranu." Kada je rekao: "Na kraju pročitat ću ovaj paragraf", više niko nije mu vjerovao, jer njegovo "na kraju" ustvari je značilo "bez kraja". Slušaocima je govor bio jako dosadan.

Suština je u tome da, bez obzira na okolnosti, ne smijete donositi sud niti, kada je vaša prezentacija u pitanju, reći: "Žao mi je, nisam imao vremena da se pripremim; moj govor nije dobar; organizatori su mi tek sada rekli da ću govoriti; ne znam dovoljno o predmetu govora; vi, slušaoci, možete napraviti bolji govor" itd. Izbjegavajte ovo, uključite se izravno u predmet i uradite što najbolje možete. Ne dajite ocjene o sebi pred ljudima - oni će vas ocijeniti. Možete napraviti najbolju prezentaciju, a da toga niste svjesni.

Jednom je saopćeno da treći halifa Osman ibn Affan jedanput nije mogao održati hutbu na mimberu. Kada je silazio, reče: "Allah izvršava stvari koje je vladar trebao, a nije mogao sam kroz Kur'an." Kada su čuli ovo, slušaoci povikaše: "Da je ovo rekao na mimberu, to bi bila najbolja hutba održana do sada."

Tačka akcije

NAUČITI LJUDE KAKO DA NE GOVORE

Uvijek učenicima naglašavamo kako će govoriti. Ali, nekada je važnije da mi sami naučimo kako da prestanemo govoriti. Naprimjer, ako držite govor, a neki ljudi stoje na kiši ili jakom suncu, dok vas slušaju, onda vaš govor mora biri veoma kratak, tj. svoj govor trebate svesti na minimum. Isto tako, ako se "air-condition" uređaj pokvario u sali, i slušaoci se počeli gušiti, vi morate prestati s govorom. Ili ako kasnite, i predsjedavajući programa daje vam uputstvo da prestanete, morate se obazrivo povući. Međutim, često ima tvrdoglavih ljudi koji, bez obzira na promjenu situacije, ne žele prestati govoriti. U ovakvim situacijama veoma je bitno iznijeti mišljenje brzo i dinamično te skratiti program. Često se dogodi da griješimo kada je u pitanju svrha govora. Zapravo, nije važno samo prenijeti poruku, već je veoma bitno da slušaoci prime poruku. Ako imamo paket koji trebamo uručiti, i ne nađemo pravu adresu, ne smijemo baciti paket. Ostavit ćemo ga i uručiti drugom prilikom, kada smo sigurni da će stići do pravog primaoca.

Tačka akcije

"Ja mogu govoriti samo o mišijem otrovu!"

Stručnjak za mišiji otrov otišao je sa suprugom na jednu zabavu. Nakon nekog vremena ostade sam. Njegova supruga priđe mu i reče: "Zašto se ne družiš s drugim ljudima? Idi i razgovaraj s drugima." On odgovori: "Kad god im pričam o mišijem otrovu, okrenu se i pobjegnu od mene."

Nažalost, on je bio u stanju razgovarati samo o svom poslu, i ni o čemu drugom. Misionar mora biti široko obrazovan i veoma načitan. On mora biti sposoban inicirati i dobro održavati konverzaciju o raznim temama, ne samo o svojim glavnim i sporednim oblastima rada. Ovim odaje sliku pouzdanog i brižnog člana društva. On mora biti zainteresiran za sve što se događa oko njega; mora imati neke hobije, baviti se sportom i slično.

VJEŽBA

Zamolite nekog da održi govor pun grešaka, kako u sadržaju tako i načinu držanja govora, i neka se slušaoci takmiče ko će izbrojati maksimalan broj grešaka.

Za utvrđivanje grešaka koristite se sljedećim testom grešaka i ispravki. Za svaku grešku računajate jedan bod, kao i za svaku ispravku.

SADRŽAJ:

Greška ≠ 1 _____

Ispravka _____

Greška ≠2 _____

Ispravka _____

Greška ≠ 3 _____

Ispravka

DRŽANJE GOVORA:

Greška ≠ 1 _____

Ispravka _____

Greška ≠ 2 _____

Ispravka _____

Greška ≠ _____

Ispravka _____

PITANJA ZA DIKSUSIJU

1. Kakvu ulogu ima povjerenje u izradi govora?
2. Koji je efikasan način da se završi govor? Daj primjer.
3. Šta je retorički prelaz? Daj primjer.
4. Koji su sve mogući nedostaci vježbanja govora? Kako ih možete svesti na minumum?
5. Zašto je vizualni kontakt važan u izradi govora?
6. Kako visina glasa utiječe na držanje govora? Dajte primjere.

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO NOVI PREDSJEDNIK VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE, PLANIRALI STE ODRŽATI PRVI SASTANAK. GRUPA JE UGLAVNOM PRIJATELJSKA, ALI VEĆINA ČLANOVA NE POZNAJE VAS DOVOLJNO. VI MORATE POKRITI NE SAMO ORGANIZACIONE POSLOVE VEĆ I OPĆE POSLOVE I DOBRO CIJELE ZAJEDNICE. VI TREBATE USPOSTAVITI POVJERENJE U SVOM VOĐSTVU I TRAŽITI SREDSTVA ZA FINANSIRANJE. IMATE SAMO MALO VREMENA DA SE PRIPREMITE I GOVORITE.

1. Napravite spisak pojedinačnih akcija koje morate izvršiti da biste pripremili svoj govor.
2. Napravite spisak i navedite korake koje morate poduzeti da biste upoznali svoje slušaoce prije govora i za to vrijeme uspostavili povjerenje s njima.
3. Navedite tri glavne tačke govora. Za svaku naznačite kako ćete je naglasiti i koje tehnike ćete pri tom upotrebljavati.
4. Napišite kratak završetak svoga govora.

Poglavlje

13

KA BOLJEM PISANJU

I. SVRHA
II. PROBLEMI
III. PROCES PISANJA
A. Planiranje
B. Koncept
C. Revizija
D. Korekcija teksta
IV. Blokade u procesu pisanja
V. Savjeti

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- utvrditi elemente za dobro pisanje;
- pisati efikasnije;
- kritički sagledati kako pišu drugi.

I. SVRHA

Pisanje je oruđe s više oštrica. Svrha je našeg pisanja da informiramo, uvjeravamo, inspiriramo druge, ili im prijetimo.Veoma je važno pisati dobro, jer pisanjem postižemo sljedeće:

- redovito dajemo informacije u formi koja je dostupna drugima, koji ih zatim dobro razmotre i dalje prenose;

- potičemo druge da djeluju u skladu s napisanom porukom;
- osiguravamo više vremena da se ideje pisca mogu replicirati i prenositi širem slušateljstvu;
- vodimo i usmjeravamo one koji uče putem komuniciranja novih, drukčijih ideja na precizan način;
- uspostavljamo povjerenje i autoritet uvođenjem pisca čitaocima;
- povećavamo šanse za uspješnost preciznim i stalnim nabrajanjem izbora tokova akcije;
- bivamo efikasnim sredstvom misionarstva.

Da bi bilo sredstvo komuniciranja s drugima, pisanje mora biti dobro izvježbano u praksi. Naš izbor riječi i tema veoma su važni za naše pisanje, koje mora biti ne samo jasno i precizno već i razumljivo i interesantno.

II. PROBLEMI

Najčešće greške koje pisac pravi jesu sljedeće:

- istraživanje i prikupljanje previše ili premalo podataka;
- slabo organiziranje teme (predmeta pisanja);
- neobavljanje revizije prvog koncepta;
- upotreba suviše riječi ili rečenica;
- iznošenje isključivo piščevog mišljenja;
- usmjeravanje pisanja na krivo slušateljstvo.

Pored gore navedenih, uobičajene su i gramatičke te stilske greške, i to:

- preopširnost;
- opširne rečenice;
- klišei i izrazi koji se prečesto upotrebljavaju;
- nepostojanje strukture pisanja;
- arhaičan jezik;
- neodgovarajući uvod i zaključak;
- slabe izmjene i prelazi.

Pisanje je moćno i efikasno oruđe, i veoma je važno sredstvo misionarstva. Stoga, moramo osobno obratiti pažnju na razvoj svojih sposobnosti za dobro pisanje.

III. PROCES PISANJA

Pisanje je proces koji izgleda veoma kompliciran, a zapravo je savladavanje samo nekoliko osnovnih vještina. Pisanje je lakše i jednostavnije ukoliko smo dobro razumjeli svoju temu, svrhu pisanja i slušateljstvo. Ukoliko su ovi preduvjeti ispunjeni, frustracije koje se javljaju tokom pisanja svode se na minimum, tj. dostigne se faza u kojoj se proces pisanja dijeli na korake kojima se može upravljati. Ovi su koraci sljedeći:

A. Planiranje

Pisanje počinje planiranjem. To znači razmišljanje o tome šta se može i smije napisati o datoj temi. To također može značiti uzimanje bilješki, pravljenje spiskova ili grubo skiciranje ideja koje se prezentiraju. Ideje zapisujemo na papir i navodimo sve potrebne detalje koji trebaju podržati ideje, tako da se ne može dogoditi da izgubimo suštinu ili prezentiramo ideje neorganizirano. Razmišljanje, verbalizacija i imaginacija, koji prethode prvoj napisanoj riječi, isto su tako važni kao mehanizmi u kompletnom procesu pisanja.

B. Koncept

Da bismo počeli s pisanjem, prvo moramo napraviti sažet koncept, upotrebljavajući pritom samo onoliko riječi koliko je neophodno da bismo izbjegli nejasne riječi u prenošenju ideja. Na ovaj način omogućujemo čitaocima da shvate glavne ideje. Upotrebom opisnih primjera ponekad možemo razjasniti komplicirane ideje. Vrijeme koje utrošimo za izradu koncepta dobro je utrošeno vrijeme, jer koncept čini osnovu onog što je napisano. Kada napravimo koncept, moramo ga revidirati da bismo utvrdili koji su elementi upotrebljivi - ideje, primjeri i stil - kako bismo ih dalje razvili u fazi revizije. Moramo biti spremni iz koncepta izbaciti neke dijelove, ili čak cijeli koncept, ako nisu dobri.

C. Revizija

Revizija značajno popravlja naš koncept. Koncept moramo dobro pregledati da bismo mogli izbaciti detalje i objasniti nejasne ideje. Ali revizija nije samo mehanizam za finaliziranje prvog koncepta, već je sredstvo za izradu konačnog proizvoda. U ovoj fazi pisanja nije neuobičajeno da se potpuno izmijeni glavni dio našeg rada, njegov ton ili mišljenje na osnovu kojeg je napisan. Ova je faza vrijeme kada treba eliminirati sve što je zbunjujuće.

D. Korekcija teksta

Kada je završen konačni koncept, nakon jedne ili više revizija, tada, u svrhu korekcije, čitamo konačni rukopis, pregledamo gramatičke greške, pravopis i interpunkciju. Korisno je pritom koristiti se rječnikom i gramatikom. Trebalo bi nam biti pravilo: ako nemamo vremena da radimo korekcije i pročitamo tekst, onda nemamo vremena ni da pišemo.

IV. BLOKADE U PROCESU PISANJA

Blokada pisca termin je koji se upotrebljava da označi stanje kada se pisac nađe u situaciji da ne može smisliti neku drugu riječ dok piše o svojoj temi. Postoji nekoliko strategija koje mogu pomoći da se nadvlada ovo stanje blokade. Te su strategije sljedeće:

- moramo se prisiliti da održavamo proces pisanja tako da jedna ideja vodi ka drugoj, a zatim se polahko vratiti na temu;
- razgovarati s nekim o svojim dilemama, te u procesu stvarati nove puteve ili načine približavanja temi;
- nakratko prestati pisati, i nastaviti kasnije s novim, svježim mislima.

V. SAVJETI

Savjeti su za dobro pisanje sljedeći:

- uvijek se oslanjajte na činjenice, budite uvijek jednostavni, kratki i precizni;
- izbjegavajte poslovni žargon, fraze i termine koji se prekomjerno upotrebljavaju;
- stil pisanja mora biti jasan i razgovijetan, a rečenice kratke;
- tekst pišite tako da upotrebljavate više glagola nego imenica;
- eliminirajte nepotrebne riječi mijenjanjem imenica u glagole;
- izbjegavajte upotrebu imenica ili pridjeva u glagolskoj formi;
- koristite se rečenicama u aktivu kod prenošenja tema u akcije;
- izbjegavajte ponavljanje riječi, umjesto toga koristite se sinonimima;
- prilikom pravljenja prvog koncepta teksta napišite na papir sve relevantne ideje i ključne riječi. Ne trudite se da im odmah date pravilan redoslijed. Potpoglavlja možete grupirati naknadno;
- zapamtite šta je rekao Poslanik, a.s., : "Najbolje su riječi one riječi koje su precizne i sažete."

Pisanjem se stvara i prenosi

Ovo je priča o bivšem direktoru jedne naučne institucije u Pakistanu koji je jednom razgovarao s najstarijim članom jedne veoma bogate poslovne obitelji. Kao dio svoje energične kampanje za opismenjavanje i obrazovanje, pokušavao je uvjeriti majku da podrži svog sina da ide u školu i koledž, umjesto da, kao veoma mlad, bude šegrt u obiteljskom biznisu. Majka je željela znati šta će naučiti na koledžu. "Koledž će ga naučiti, naprimjer, kako da dobro piše", reče direktor. "Što bi on želio pisati?", odmah upita stara gospođa. "On će uvijek imati sekretaricu!"

Naravno, postoje i druge vrste pisanja, za koje sekretarica nije ovlaštena. Pisanje je oruđe vođstva. To je način na koji prenosite dio sebe, svoje prioritete, svoja usmjerenja i osjećaj da usmjerite one koje vodite. Razmislite samo koliko ima načina na koje to možete uraditi, naprimjer:

- interne zabilješke o zaposlenim radnicima i volonterima;
- govori članovima ili javnosti;
- imenovanja ili pisma orijentacije odborima;
- ugovori s pojedincima ili organizacijama;
- zaključci, radni pismeni materijal ili prijedlozi nadležnima;
- odluke ili zapisnici sa sastanaka.

Nikada ne pišite samo zato da ispunite papir. Koristite se formulom: kreativan, tačan, orijentiran na rezultate. Uvijek budite:

Kreativni

Tačni

Orijentirani na rezultate

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Po čemu se pisanje kao sredstvo komuniciranja razlikuje od govora?
2. U koje se četiri faze može podijeliti proces pisanja?
3. Koje su uobičajene greške koje se prave u svakoj od faza?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO RADNIK ZADUŽEN ZA KONTAKTE S JAVNOŠĆU U SVOJOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI, ZAMOLJENI STE DA NAPIŠETE BIJELI PAPIR O OSNIVANJU I RAZVOJU ORGANIZACIJE. SVRHA JE OVOG PAPIRA ZAHTJEV ZA FINANSIRANJE KOJI ĆE SE PODNIJETI GLAVNOM DONATORU, I IMA ZA CILJ POMOĆI ČLANOVIMA U IZVRŠAVANJU NJIHOVIH OBAVEZA ZA PROGRES ORGANIZACIJE. VI SAMI MORATE ODREDITI SADRŽAJ, STIL I DUŽINU TEKSTA.

1. Skicirajte plan za pisanje ovog bijelog papira.
2. Napišite napomene za onog ko će pripremiti štampanje vašeg prvog koncepta. Tačno naznačite šta izdavač treba uraditi da poboljša vaš koncept.
3. Napravite spisak od pet stvari koje NEĆETE uraditi prilikom završavanja datog projekta pisanja.

Poglavlje

14

NASIHAT - SAVJET

I. OSOBINA NASIHATA
II. NASIHAT KAO POVRATNI REZULTAT
III. NASIHAT KAO OBAVEZA
IV. NASIHAT KAO AKCIJA
A. Od općenitog do pojedinačnog
B. Od znanja do ponašanja

CILJEVI UČENJA

Po zaršetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati elemente procesa davanja savjeta;
- dati savjet na principima islama;
- primiti savjet na islamski prihvatljiv način.

I. OSOBINA NASIHATA

Jedna je od najvažnijih osobina misionara da vježba kako će dati savjet svojim sljedbenicima muslimanima, onako kako to jasno definira kur'anski termin "nasihat". Nasihat je suštinsko sredstvo istine i način da se dobiju povratni rezultati u islamskom društvu. Uistinu, Poslanik, a.s., govorio je o vjeri kao o vještini davanja savjeta muslimanima izrekom:

«الدِّيْنُ النَّصِيْحَة»

*"Vjera je iskren savjet."**

* Sahih Muslim

Značaj ove osobine leži u činjenici da se Poslanik, a.s., zakleo Džeriru ibn Abdullahu za tri akcije: određivanje molitvi, davanje zekata i savjet svakom muslimanu. Svaki je musliman i vladar i onaj nad kojim se vlada. Ako se zaklinjemo da volimo svoju braću muslimane, jedna od mjera za tu ljubav jest u tome koliko im iskrene savjete prenosimo. Brinuti o drugima znači preuzeti odgovornost da budu opominjani na svoje greške. Ako to ne činimo, naša je ljubav površna, verbalna, i ne dolazi iz srca.

Davanje savjeta uvijek je bila misija Allahovih poslanika.

"Dajem vam objave Gospodara svoga, a ja sam vama iskreni savjetnik." (7:78)

﴿٧٨﴾ أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ
(سورة الأعراف)

"O narode moj! Ja sam vam predao objave Gospodara svog, a ja vam dajem dobar savjet." (7:93)

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ
رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ ... (سورة الأعراف)

II. NASIHAT KAO POVRATNI REZULTAT

Mi, kao ljudska bića, izvršavamo sva svoja djela, a nismo u stanju promatrati sebe same dok vršimo ta djela. To je, bez sumnje, znak da smo ograničeni u svojim sposobnostima, a Allah, dž.š., Taj je Koji nam je dao tu kompenzaciju tako što je stvorio našu braću i sestre u islamu da budu ogledalo jedno drugom. Kroz njih možemo pratiti kako sami izvršavamo svoja djela.

Prema učenjima Poslanika, vjernik je ogledalo svog brata. Znajte da ogledalo daje pravu sliku, ništa ne dodaje niti oduzima. Mi moramo raditi isto kada kroz savjet prenosimo sliku svoje braće muslimana.

Mudar čovjek uči iz kritika, čak i kada dolaze od protivnika, kako da ispravi greške u svojim djelima, one koje vide drugi, a on sam ne vidi. Odan prijatelj koji prenosi savjet nezamjenljiv je prijatelj u životu. Omer je jednom rekao: "Molim milost od Allaha za one koji mi moje greške daju na dar!"

Savjet je dvostruka komunikacija: onaj kojem se daje savjet mora to prihvatiti iskreno, otvorenog srca i razuma, nasmijana lica i pokazati zahvalnost iza koje slijedi odlučnost i spremnost za poboljšanje. S druge strane, onaj ko daje savjet mora biti strpljiv, taktičan, mora upotrebljavati odgovarajuće riječi i odabrati pravu emotivnu atmosferu. Ne smije biti uvrijeđen niti obeshrabren ako vidi da odmah nije došlo do promjene mišljenja ili ponašanja onog kome daje savjet. Za ovakve promjene često je potrebno vrijeme, od trenutka donošenja odluke do trenutka implementacije.

Da bi bio što je moguće efikasniji, onaj ko daje savjete mora pokazati ljubav, naklonost i iskrenost. Njegov ton ne smije pokazivati superiornost, osudu, ismijavanje ili optužbe.

Islamski način ponašanja zahtijeva od nas da se savjet saopći privatno, a ne javno, da bi bi se spriječile bilo kakve zle namjere. Svrha je davanja savjeta da se isprave greške pojedinca, a ne javno objavljivanje njegovih grešaka.

Onoliko koliko moramo biti otvoreni i primati savjete, toliko se moramo čuvati da ne dolazimo u situaciju da nas obmanu.

"I zaklinjaše im se:'Ja sam vam, zaista, iskreni savjetnik.'" (7:21)

﴿٢١﴾ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

"Mi (Jusufova braća) zaista mu želimo dobro." (12:11)

... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ (سورة يوسف)

III. NASIHAT KAO OBAVEZA

Davanje savjeta naša je obaveza, neovisno o načinu na koji se savjet prima. Poslanik, a.s., opominje nas da su društva bila razarana zbog zanemarivanja savjeta. Pored svega, savjet se mora nuditi u ime samog Allaha, a ne iz nekih svjetovnih razloga. U tu svrhu svaki misionar mora biti dobar primjer pravilnog prakticiranja islamske vrline davanja savjeta. Ne trebaju nas obeshrabriti oni koji nisu spremni prihvatiti naš savjet. Iskustvo pokazuje da su čak i oni koji su bili veoma ljuti kada im je davan iskren savjet da isprave svoje greške kasnije, nakon više mjeseci ili godina, to veoma cijenili i bili zahvalni.

Ipak, riječ opreznost ima ovdje svoje mjesto. Činjenica da mi prenosimo savjet nekome ne znači uvijek da je naše mišljenje tačno. Mi možemo pogriješiti, a onaj kome dajemo savjet može biti u pravu. U takvim slučajevima vještina davanja savjeta ne smije se pretvoriti u prazan dokaz, već treba biti bratska, zajednička diskusija. Ovo je zajednička odgovornost onog koji daje savjete i onog koji ih prima.

Često se savjet ne primi dobro.

"Prenio sam vam objavu Gospodara svog i dao vam dobar savjet, ali vi ne volite onog ko daje dobre savjete." (7:79)

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

Napravimo zaključak kur'anskih principa:

1. davanje je savjeta misija Allahovih poslanika;
2. savjet se često ne primi dobro;
3. moramo voditi računa da nas savjet ne obmane;
4. naša je obaveza da ponudimo savjet, ali on će biti koristan samo uz dozvolu Allaha.

IV. NASIHAT KAO AKCIJA /

A. Od općenitog do pojedinačnog

Oni koji opominju pomažu vjernicima. Allah, dž.š., kaže:

﴿٥٥﴾ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ (سورة الذاريات)

"I opominji! Uistinu, opomene koriste vjernicima." (51:55)

Davanje opomena nije obrazovanje: ono podrazumijeva da znanje već postoji. Znanje je obavezno, ali nije dovoljno! Često se dešava da zaboravimo; ponekad nismo svjesni svojeg ponašanja. Kada obavljamo jedno djelo, ne vidimo sebe, a drugi nas vide. Ako nam ne kaž u kako izvršavamo svoja djela, mi i dalje ostajemo nesvjesni šta nam je dobro, a šta nije. To je naša vlastita greška, ali Allah je dao rješenje za to. To ćemo postići ako se uključimo u "zajednicu sjećanja".

Prvo, sjećanje je na Allaha stalno. Islam je instrument zikra sproveo kroz instituciju:

﴿١٩١﴾ ٱلَّذِينَ يَذْكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَـٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ
جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِى خَلْقِ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ
وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَـٰذَا بَـٰطِلًا
سُبْحَـٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ (سورة آل عمران)

"...za one koji i stojeći i ležeći Allaha spominju i o stvaranmju nebesa i Zemlje razmišljaju: 'Gospodaru naš, Ti nisi ovo uzalud stvorio - hvaljen budi i sačuvaj nas patnje u vatri!' (3:191)

Drugo je razina ponašanja vjernika. To je jasno u "ogledalu vjernika" u hadisu:

«المُؤمِنُ مِرآةُ المُؤمِنِ»

"Vjernik je ogledalo vjernika." *

U ogledalu čovjek vidi sebe samog, a ogledalo mu govori vizualno. U ogledalu brata vjernik mora govoriti glasno svom bratu. To je trenutak kada dolazi do prijekida i kada mi ne možemo izvršiti svoju obavezu jedan prema drugom. Naša braća obično su spremna ispraviti svoje greške, ali ih ne znaju. I, ako im braća u ogledalu ne ukažu na njihove greške, oni ih i dalje nastavljaju ponavljati. Nije dovoljno reći bratu da bude čist - on zna da mora biti čist. Vi morate ići od općeg do pojedinačnog. Morate mu naglasiti da neugodno miriše, da mu se osjeti neprijatan miris nogu, zadah, da mu je okovratnik košulje prljav, da mu je odjeća prljava itd.

*Sunen Ebu Davud i Sunen et-Tirmizi

B. Od znanja do ponašanja

U djelokrugu rada trebamo ići od opće razine do pojedinačne, onako kako nam se stvari događaju. Na ovaj se način može utvrditi gdje se nalazi problem i početi djelovati da se on ispravi.

Čim primijetimo grešku, naša je dužnost da je istaknemo, jer, u protivnom, na Sudnji dan, brat će nas smatrati odgovornim. Omer ibn el- Hattab rekaoje: "Neka Allah blagoslovi njega, kojimi je poslao moje greške na dar."

On na svoje greške gleda kao na dar, ne samo vrijedan već i nezamjenljiv. Ovo se upravo odnosi na sadašnjost, kada smo već izgubili ovu prelijepu vještinu. To je vještina koja proizilazi iz naše ljubavi i brige za druge. Ako ih volite, morate izreći njihove greške, reći ih njima, a ne drugima. Oni će vam uzvratiti. U protivnom, iman, prema hadisu, dolazi u pitanje:

«لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

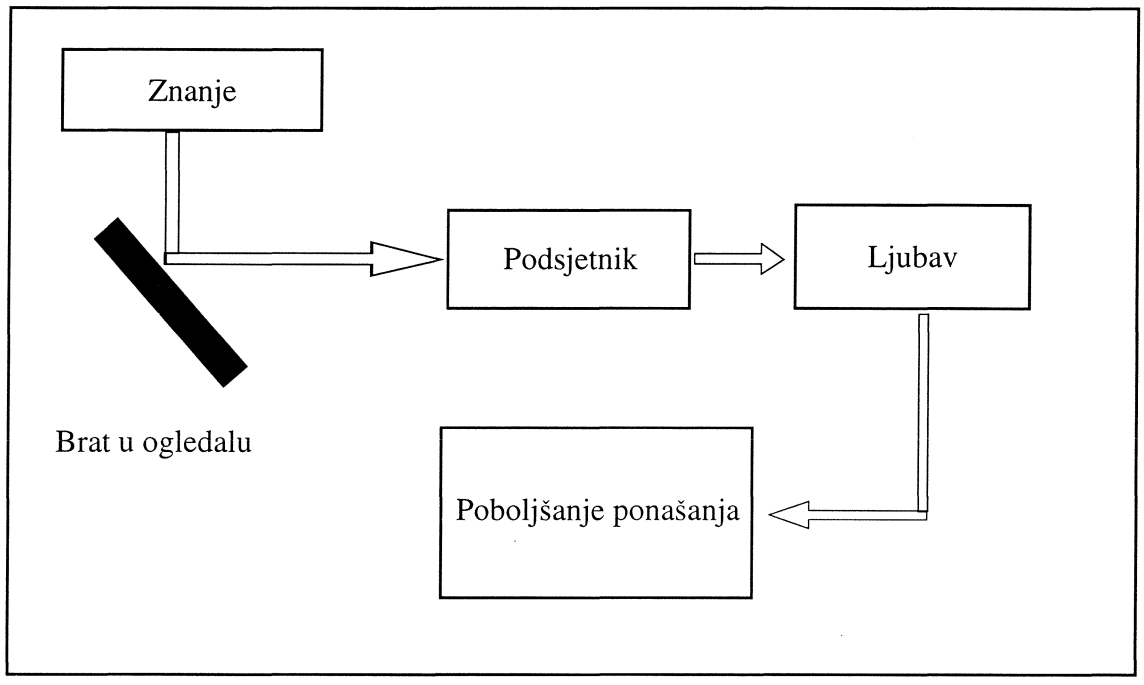
"Ne prakticirate iman ako ne volite da drugi imaju isto ono što sami volite imati." *

To je suprotno od sebičnosti, koju često vidimo u materijalističkim društvima. U takvim društvima ljudi misle samo na sebe. Njihov je cilj vlastita sloboda, uživanje u strastima i željama. Zato oni ne vole govoriti drugima ono što oni sami ne vole čuti.

Naš je cilj da utemeljimo istinu u društvu, čak i ako moramo drugima reći ono što mož da ne vole čuti.

Tako, kada drugi put vidite svog brata s nezakopčanom košuljom, zgužvanom kravatom, prljavog lica, nezavezanih cipela, ili kako govori glasno, morate ga odmah nasamo opomenuti. On vam mora biti zahvalan za ovaj veliki dar. Ako budemo ovako radili, "odmah, na licu mjesta", procenat izvršenja naših programa obuke pojedinačnog nasihata opominjanja s ljubavlju i pažnjom, bit će veći od 50%. Osjetit ćemo blagodati približavanja "zajednici sjećanja", koja funkcionira kako je prikazano u sljedećoj shemi:

* Sahih el-Buhari i Sahih Muslim



Ovo je savjet u akciji. On transformira teoretsko znanje u bolje ponašanje kroz katalizatore bratskog gledanja u ogledalo i brižnu ljubav.

NASIHAT
U PRAKSI

Davanje i primanje savjeta jača karakter. Kao i ostale osobine islamske ličnosti, odlučnost i praksa pomažu da postanete bolji davalac i bolji primalac savjeta. Mi sebi možemo postaviti cilj da u naredna tri mjeseca najmanje jednom ponudimo savjet jednom broju braće i sestara koje cijenimo u islamskom radu te analizirati naše ponašanje poslije ovog procesa u skladu s objašnjenjima datim u ovom poglavlju.

VJEŽBA U
NASIHATU

Podijelite svoju malu lokalnu grupu (usru ili halku) u grupe s po dvije osobe. Neka obavljaju nasihat jedno s drugim privatno u trajanju od pet minuta. Zatim razmijenite rezultate eksperimenta i diskutirajte o mehanizmima i procedurama nasihata na posebnom sastanku.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Šta je cilj opominjanja drugih na njihove greške?
2. Kako musliman funkcionira kao ogledalo bratu muslimanu?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

DOK STE KAO NOVI PREDSJEDAVAJUĆI ODBORA ZA OCJENU PREGLEDALI IZVJEŠTAJE O RADU VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE, OTKRILI STE NEKOLIKO NEPRAVILNOSTI, A JEDNA SE OD NJIH PREČESTO PONAVLJALA ZBOG GREŠKE BLAGAJNIKA U IZRADI PLANA NABAVKE UNAPRIJED.JOŠ UVIJEK NE ŽELITE DA TO BUDE ADMINISTRATIVNI PROBLEM, ALI OSJEĆATE DA NA TO MORATE UPOZORITI BLAGAJNIKA. VAŠ JE CILJ DA POKRENETE FINANSIJSKE PROCEDURE.

1. Napravite kratak scenarij koji je najpogodniji za davanje savjeta u ovom slučaju.
2. Napravite tekst za mogući dijalog između vas i blagajnika.
3. Navedite tri moguća razloga zbog kojih ste krivo ocijenili situaciju.

Poglavlje

15

O KOMUNICIRANJU

I. Šta je komuniciranje?
A. Osuda i interpretacija
B. Način na koji Poslanik vrši svoju misiju
C. "Molim te stvori me takvim da se osjećam važnim!"
II. Načini komuniciranja
A. Kratki savjeti za komuniciranje
B. "Da li govorite ono što mislite, i mislite ono što govorite?"
III. Presjek kontrole informacija
IV. Kontrolna lista komuniciranja
A. Komuniciranje bez riječi
Kako se koristiti negovornim jezikom?
B. Šta smijete uraditi u komuniciranju, a šta ne smijete
URADI - NE URADI

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- shvatiti potrebu komuniciranja s drugima;
- prepoznati zamke u komuniciranju;
- bolje razumjeti i postići da drugi bolje razumiju vas.

Allah, dž.š., kaže:

"Milostivi! Poučava Kur'anu, stvara čovjeka, uči ga govoru."
(55:1-4)

﴿١﴾ ٱلرَّحْمَٰنُ ﴿٢﴾ عَلَّمَ ٱلْقُرْءَانَ
﴿٣﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ ﴿٤﴾ عَلَّمَهُ ٱلْبَيَانَ
(سورة الرحمن)

Allah, dž.š., naučio nas je da komuniciramo. Naša je uloga samo da prenosimo poruku jasno i tačno. Postoji niz prepreka za efikasno komuniciranje. Danas se komuniciranje okrivljuje za veliki broj stvari: to može biti razvod, otkaz, istjerivanje iz škole i slično. Komuniciranje obavljaju ljudi; ponekad se traži da svako bude u "biznisu s ljudima". Tako ispada da svako može biti menadžer, što je suprotno općem mišljenju. Djeca upravljaju svojim roditeljima, studenti upravljaju svojim nastavnicima, sekretarice direktorima.

Nažalost, mi smo od djetinjstva odgajani tako da nismo dovoljno iskreni. Stoga se u komuniciranju skrivamo iza tisuća maski. Ljudi žive izvještačeno, strahujući da ih drugi mogu otkriti, ismijati ili odbaciti. Ne treba nas dovoditi u zabludu ono što drugi govore, već trebamo pažljivo "slušati" ono što ne govore! Bolje je da budemo odbačeni zbog toga kakvi jesmo nego da budemo prihvaćeni zbog nečeg što ustvari nismo. Jedan analitičar postavio je grupi studenata pitanje: koja je to stvar zbog koje najviše žale. Većina je odgovorila: "Ne znam ko su moji roditelji." Iako su živjeli pod jednim krovom, oni nisu dobro razumjeli jedni druge.

I. ŠTA JE KOMUNICIRANJE?

Komunicirati znači dati ljudima mogućnost da vas upoznaju i dozvoliti im da zajednički razumiju jedni druge. Ako vas upoznaju, ljudi će vas i poštovati. Ovaj proces, međutim, podrazumijeva da dijelite svoje ideje i osjećaje s ljudima iskreno.

A. Osuda i interpretacija

Glavna prepreka u odnosu među ljudima jeste prethodna ocjena i interpretacija. Ako Allah, dž.š., nije osudio jednog čovjeka do kraja njegovog života, zašto bismo to mi uradili? Poslanik, a.s., učio nas je da djela sude kraj.

Umjesto da osuđujemo i ocjenjujemo ljude, mi trebamo opisati njihovo stvarno ponašanje. Naprimjer, nemojte reći nekome da je prljav: recite mu da ima neugodan miris, da pljuje na pod ili baca otpatke po ulici. Niko ne može dovesti u pitanje ovakve izjave kada su u pitanju stvarne činjenice. Dobar je kriterij ograničiti se na opis ponašanja, tj. da ga opišete tako što ćete upotrijebiti sudsku terminologiju. Suština nije u tome šta su uzroci da se ljudi osjećaju loše, već u tome kako interpretiraju ono što se dogodilo. Naprimjer, ako vas neko ne pozdravi na zabavi, vi ćete se osjećati loše ukoliko pomislite da vas je namjerno ignorirao. Ali, ako pomislite da vas nije primijetio, ponovo ćete se osjećati dobro. Tako jedan događaj dobiva dvije potpuno različite interpretacije i osude.

B. Način na koji Poslanik vrši svoju misiju

Ljudi stavljaju masku zato što se boje da će biti otkriveni ili odbačeni. Da bismo se suprotstavili ovome, moramo im pružiti ljubav i prihvatiti ih onakve kakvi jesu. Mi moramo biti iskreni, pošteni i spontani. Odnosite se prema ljudima tako da pokažete brigu za njih, nježnost i ohrabrenje. Moramo im pokazati da razumijemo njihove potrebe, pokazati uzajamno razumijevanje i naklonost. Moramo se ponašati tako da nas razumiju. Allah je dao uputu Poslaniku, a.s.:

"Došao vam je Poslanik, jedan od vas: teško mu je što ćete na muke udariti, jedva čeka da Pravim putem pođete, a prema vjernicima je blag i milostiv." (9:128)

﴿١٢٨﴾ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

(سورة التوبة)

"Samo Allahovom milošću ti si blag prema njima, a da si osoran i grub, pobjegli bi iz tvoje blizine." (3:159)

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ ... (سورة آل عمران)

Ovo je primjer kako dobrota Poslanika, a.s., privlači ostale. S druge strane, da je Poslanik, a.s., bio grub i tvrda srca, ljudi bi se udaljili od njega.

C. "Molim te stvori me takvim da se osjećam važnim!"

Figurativno, može se reći da je svako rođen sa znakom na čelu na kojem piše: "Molim te učini me takvim da se osjećam važnim!" Tako je radio Poslanik. Obraćao se svakome tako da se svojim tijelom okrene onome kome se obraća, pa su se i djeca osjećala važnim i odgovornim koliko i odrasli.

Ljudi mrze da budu zanemareni i ignorirani. Svaki put, kada komuniciraju, oni prenose jednu neizgovorenu poruku: "Molim, uvažavajte me! Molim, potvrdite moje prisustvo! Nemojte proći, a da me ne primijetite!" Kad god im ne odgovorite na pismo ili telefonsku poruku, oni stječu dojam da ste ih odbacili i rekli: "Vi ne postojite!"

Ali, da li se uvijek moramo slagati s ljudima? Naravno da ne. Mi moramo biti iskreni i otvoreni. Istina je da sličnosti stvaraju bliskost, ali razlike su te koje nam pomažu da rastemo i razvijamo se. U bilo kojem slučaju mi moramo biti iskreni i reći ono što je pravilno.

POVJERENJE ILI NEPOVJERENJE?

Da li ćemo vjerovati svakome? Naravno da nećemo. Moramo biti pažljivi, jer ljudi se mogu pretvarati. Ali ibn Ebi-Talib rekao je: „Ja nisam varalica, ali me varalice mogu obmanuti."

Mi moramo slušati druge, ali i potvrditi i provjeriti. Posebno kada donosimo odluku ili započinjemo akciju, moramo u cijelosti provjeriti informaciju.

II. NAČINI KOMUNICIRANJA

Postoji onoliko načina komuniciranja koliko i razloga da se komunicira. Ali, kada je u pitanju kritični cilj donošenja odluka, neke riječi i fraze postale su uobičajene i standardne. O njima ćemo diskutirati kasnije, nakon što damo nekoliko kratkih savjeta za efikasno komuniciranje.

A. Kratki savjeti za komuniciranje

1. Moćna komunikacija dolazi iz unutarnje snage. Ne pokušavajte tražiti da budete nadmoćni nad ljudima.
2. Surađujte sa svakim na poslu, u kampu ili džematu. Nemojte se koristiti isprikom da nemate vremena.
3. Svaku pauzu na sastanku provedite s drugom osobom. Uvijek planirajte da se tokom obroka družite s nekim. Za kratko vrijeme uspostavit ćete dobre odnose sa svakim.
4. Nikada ne čekajte na sastanku one koji kasne. Ako ih budete čekali, naučit ćete ih da je zakašnjavanje dobro, a time kazniti one koji dolaze na vrijeme.
5. Parafrazirajte poruku koju ste čuli, tako da sa sigurnošću možete tvrditi da li je dobro prenesena i primljena.
6. Uvijek imajte na umu da što bolje razumijemo, to bolje upravljamo. Što manje razumijemo, više manipuliramo.
7. Kada dolazi do interpretacije, Poslanik, a.s., uči nas da moramo naći veliki broj isprika za loše ponašanje drugih, i ako nijedna nije dobra, moramo reći kako postoji još neka interpretacija koju mi ne znamo.

B. "Da li govorite ono što mislite, i mislite ono što govorite?"

Za 500 najčešće upotrebljavanih riječi u engleskom jeziku ima ukupno 14.000 definicija u rječniku. To u prosjeku iznosi 28 značenja po riječi. Kada izgovorite jednu riječ, koje ste od 28 značenja imali na umu?

Zapamtite:

- riječi nemaju značenje, ljudi imaju;
- riječi su samo simboli, nisu činjenice;
- riječi nisu apsolutne, one su naučene iz određenog konteksta;
- značenja mogu biti skrivena i duboka;
- riječi odslikavaju kulturne i lične dimenzije. Pune su suvišnih značenja, što je rezultat različite rase, vjere i spola.

Spisak riječi koje treba izbjegavati i onih koje treba upotrebljavati

RIJEČI KOJE TREBA ZABORAVITI:

- trebam, moram;
- pokušat ću to uraditi;
- jednog dana;
- ali (negira prethodnu izjavu);
- rizik;
- problem;
- preteško;
- zabrinut;
- žao mi je;
- zašto (prepreka, napad);
- osjećam se bespomoćnim;
- upravo sam takav;
- trebam te da...;
- ti (to je prijekorno, optužujuće).

RIJEČI KOJE TREBA ZAPAMTITI:

- želim, izabrat ću;
- uradit ću to, inšallah;
- danas, sada;
- i;
- mogućnost;
- izazov, mogućnost;
- izazivajuće;
- zainteresiran;
- oprostite, kajem se;
- pomozite mi da shvatim;
- molim vas da mi pomognete;
- moja je mogućnost da se promijenim;
- želim ...;
- ja (iskren, odgovoran).

Postoji kategorija riječi koje smanjuju našu percepciju. One ograničavaju naše opcije samo na dvije riječi. Naprimjer:

jedan ili drugi, muško - žensko, crno - bijelo, star - mlad, domaći-inozemni, ispravno - pogrešno, šef - radnici, pametan - glup.

Kad god čujete ili pročitate ove riječi, ne zanemarujte i druge mogućnosti. Često nailazimo na ove riječi koje sadrže ideološka značenja:

Istok-Zapad, kapitalizam-komunizam, centar-vanjska strana, musliman-nemusliman, Darul-islam-Darul-harb, demokracija-diktatorstvo, centralizacija-decentralizacija.

Ovakve riječi čine našu viziju nejasnom i smanjuju našu sposobnost razumijevanja. Promatrajte pažljivo svoje riječi: meleki uvijek prate ono što je ispravno.

"On ne izusti niti jednu riječ, a da pored njega nije Onaj Koji bdije."(50:18)

﴿١٨﴾ مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

(سورة ق)

III. PRESJEK KONTROLE INFORMACIJE

Često čujemo sljedeće: "Postoji problem u komuniciranju, nema komuniciranja, krivo komuniciranje ili nerazumijevanje." To je često istina. Odgovor bi bio: "Sredi to." Jedan od efikasnih načina da se to uradi jest presjek kontrole informacije na kojoj se bazira komuniciranje. Na njenom putu od pošiljaoca do primaoca mi poruci dodajemo ili oduzimamo, i time poruka postaje iskrivljena. Tehnički izraz "buka" može se upotrebljavati da se izmjeri iskrivljenost poruke. Promotrite ova dva primjera:

1. Čovjek se vozio sa svojim sinom i poginuo u nesreći. Sina je trebalo operirati, ali je hirurg rekao: "Ne mogu operirati. Pacijent je moj sin." Ko je hirurg?
2. Čovjek je izašao iz kuće i stavio ključeve u džep. Lopov je došao i opljačkao kuću. Kako je ušao? univerzalnim ključem – PAJSERON

U oba slučaja donosimo brzoplete zaključke i dajemo krive odgovore. Hirurg je majka pacijenta, ali mi imamo krivu pretpostavku da hirurug mora biti muškarac. Lopov je ušao kroz vrata, jer su ostala otključana, a mi krivo pretpostavljamo da je čovjek zaključao vrata prije nego što je stavio ključ u džep. Zapanjujuće je koliko često padamo u zamku pretpostavki, koliko smo opterećeni, neprecizni i aproksimativni. U tekućem radu ovakav odnos značajno utječe na izvršavanje naših zadataka.

Probajte uraditi ovu zanimljivu vježbu u svojoj grupi. Prvo napišite kratku priču. Zatim napravite krug od desetero braće. Šapnite ovu kratku priču osobi koja se nalazi s vaše desne strane i recite joj da ona isto šapne sljedećoj osobi s njene desne strane, i tako redom, sve do posljednje osobe koja se nalazi prva do vas s vaše lijeve strane. Na kraju ćete biti zaprepašteni kada vidite da uopće ne možete prepoznati priču. Ona se tako radikalno promijenila netačnim prenošenjem i komuniciranjem.

Iako vjerujemo svojoj braći i sestrama, kada čujemo vijesti, uvijek moramo ostati suzdržani sve dok se ne provjere. Informaciju moramo prvo provjeriti i potvrditi, posebno ako nakon primanja informacije odmah moramo poduzeti akciju.

Veoma je korisno ponavljati instrukcije naglas, tako da budete sigurni da je poruka prenesena i primljena dobro. Kada vam neko govori vrijeme i mjesto sastanka, ponovite to naglas i provjerite jeste li dobro razumjeli. Kada vam neko diktira broj telefona ili speluje ime, nemojte reći "da", već ponovite brojeve i slova da biste eliminirali mogućnost greške. Naravno, s ovom vrstom kontrole informacije ne treba pretjerivati. Vodeće pravilo treba biti istinska namjera da se dođe do istine: ne postavljati zamke niti optuživati druge da nas namjerno vode u krivom smjeru. Ukoliko stalno iskazujemo sumnju, rezultati presjeka kontrole informacije bit će kontraproduktivni.

IV. KONTROLNA LISTA KOMUNICIRANJA

A. Komuniciranje bez riječi

Kako se koristiti negovornim jezikom?

Napravite kontrolnu listu u koju ćete unositi bilješke o tome koliko elemenata ovisi samo o vama, čime pomažete ili umanjujete efikasno komuniciranje poruke vašem slušateljstvu. Zapamtite: jedan isti element može različito djelovati na slušaoce. Naprimjer, za veće slušateljstvo potreban je jači glas nego za manje; za običan razgovor možete obući neformalnu odjeću, ali za prezentaciju projekta morate obući svečano odijelo.

UČEŠĆE MOJE LIČNOSTI	Kako ću se time koristiti za komuniciranje?
TIJELO	
-položaj glave	_____
-lice, posebno usta	_____
-oči	_____
-ramena	_____
-držanje tijela	_____
-pokret	_____
-akcije i pokreti	_____
-odjeća	_____
GLAS	
-ton	_____
-mehkoća glasa	_____
-brzina	_____
PROSTOR	
-udaljenost	_____
-markiranje, promjene	_____
DODIR *	
-rukovanje	_____
ruke na ramenima	_____
-držanje za ruke	_____
-zagrljaj	_____
-poljubac	_____

* DODIR je dozvoljen samo između osoba istog spola.

B. Šta smijete uraditi u komuniciranju, a šta ne smijete

Ispunite sami ovu kontrolnu listu da biste vidjeli kojom se brzinom koristite vještinama komuniciranja. Prvo sebi dodajte 8 bodova u koloni "NE URADI." Zatim za svaki odgovor koji glasi "često", pet bodova i 1 bod za odgovor "nikad".

2, 3 i 4 boda dodajte na odgovore između ova dva.

URADI bodovi	4 x NE URADI bodova	Dobar komunikator
URADI bodovi	2 x NE URADI bodova	Prihvatljiv komunikator
URADI bodovi =	2 x NE URADI bodova	Mora usavršavati vještine komuniciranja

URADI	BRZINA	NE URADI	BRZINA
1. Uspostavi kontakt očima dok slušaš.	( )	1. Ne prekidaj kada treba donijeti zaključak.	( )
2. Provjeri stupanj razumijevanja, parafraziraj.	( )	2. Ne smij se na ono što drugi govore, čak i ako je smiješno.	( )
3. Potvrdno reagiraj klimanjem glave i pokretima.	( )	3. Ne tračaj druge.	( )
4. Smij se s drugim ljudima.	( )	4. Ne daji vlastita mišljenja o pojedinim pitanjima.	( )
5. Podijeli osjećaj tuge.	( )	5. Ne postavljaj stalno pitanje "zašto".	( )
6. Uključi druge u razgovor.	( )	6. Ne vodi razgovor sam.	( )
7. Sa zahvalnošću primaj druga, različita mišljenja.	( )	7. Ne kritiziraj ideje drugih, a da se to od tebe ne traži	( )
8. Daji komplimente drugima.	( )	8. _____	( )

RIJEČI KOJE IMAJU VAŽNOST

6 najvažnijih riječi	"Cijenim tebe i tvoje napore."
5 najvažnijih riječi	"Ponosim se tobom."
4 najvažnije riječi	"Kakvo je tvoje mišljenje?"
3 najvažnije riječi	"Hoćete li, molim?"
2 najvažnije riječi	"Hvala vam!"
1 najvažnija riječ	'MI"
najmanje važna riječ	"JA"

SMIJEŠITE SE

Da komunicirate, pomoći će vam...

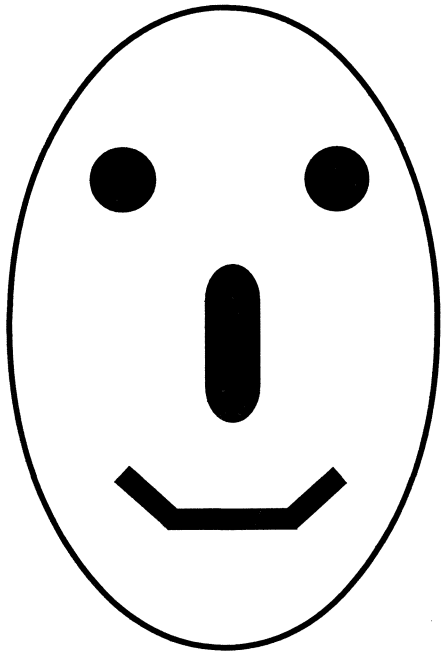
Bonus:

Slijedi vas nagrada prema hadisu:

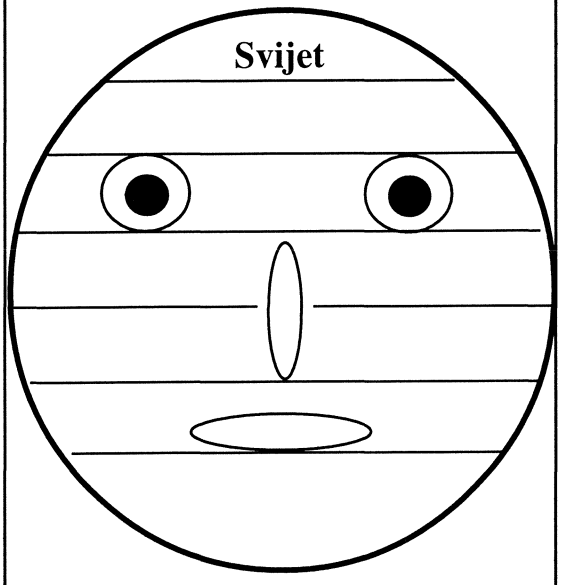
«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»

Vaš osmijeh u licu vašeg brata jeste djelo dobrotstva (*sadaka)*

(Sunen Et-Tirmizi)



Cijeli



Griješi

Osim

JA

Da li je tako? Razmisli?

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koja su to dva elementa Poslanikovog komuniciranja s vjernicima?
2. Koji pristup trebamo usvojiti ako se ne slažemo s nekim?
3. Na koji se način riječi koje morate izbjegavati razlikuju od onih koje trebate upotrebljavati?
4. Koje su tri uobičajene tehnike presjeka kontrole informacija?
5. Šta trebaju biti naše pretpostavke u presjeku kontrole?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VI STE ADMINISTRATIVNI RADNIK U NACIONALNOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI. IMATE NEKOLIKO RADNIKA KOJIMA STE ŠEF, A KOJI VAS JOŠ NISU LIČNO UPOZNALI NITI POZNAJU ORGANIZACIJU. VAŠ RUKOVODILAC TAKOĐER JE NOVI U ORGANIZACIJI. PRIBLIŽAVA SE DATUM ODRŽAVANJA GENERALNE SKUPŠTINE I SVI SU POD PRITISKOM DA ISPUNE ROKOVE. GRUPA ČLANOVA DAT ĆE SAOPĆENJE KOJE ĆE OSPORITI GODIŠNJI IZVJEŠTAJ.

1. Navedite dva uobičajena elementa i dva potpuno različita kojima ćete se koristiti da komunicirate s tri grupe, u ovom slučaju: radnicima ispod vašeg ranga, iznad vašeg ranga i članovima.
2. Napišite podsjetnik za radnike ispod vašeg ranga i objasnite svoju strategiju upravljanja. Budite jednostavni i usmjerite se na to da se vaša strategija shvati bez dvosmislenosti te implementira.
3. Napišite podsjetnik za svog rukovodioca i dajte mu savjet kako da izvrši presjek kontrole informacija koje dobiva od članova koji imaju različito mišljenje.

Poglavlje

16

KAKO UPRAVLJATI SVOJIM VREMENOM?

I. OSOBINA VREMENA
II. KORIŠTENJE VREMENOM
III. IZGUBLJENO VRIJEME
A. Dan po dan
B. Značenje vremena
IV. KAKO VRIJEME PROLAZI?
V. KRATKI SAVJETI ZA UŠTEDU VREMENA
VI. STVARI KOJE TREBA ZAPAMTITI O VREMENU
A. Iskoristi vrijeme za...
B. Dobro utrošeno vrijeme
VII. ISTRAŽIVANJE: KOLIKO KOŠTA JEDNA MINUTA?

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati i svesti na minimum one navike kojima se gubi vrijeme;
- definirati i njegovati navike uštede vremena;
- uraditi više u vremenu koje vam je ostalo na raspolaganju;
- voditi produktivniji rad i život.

I. OSOBINA VREMENA

Da li vam je jasna izreka: „Najduže je ipak najkraće!" Najbrže je ipak najsporije - svi to zanemarujemo, a zatim žalimo zbog toga. Bez vremena se ništa ne može uraditi; vrijeme proguta sve ono što je malo, a gradi ono što je veliko.

To je vrijeme.

Vrijeme je najduže, jer to je izmjerena vječnost, najkraće zato što niko od nas nema dovoljno vremena da završi svoj posao tokom života, najbrže za one koji su sretni, najsporije za one koji pate. Ništa se ne može uraditi bez vremena, jer to je jedino kazalište u kojem živimo. Vrijeme čini život! Vrijeme u zaborav odnese sve što nije vrijedno za buduće generacije, a gradi i čuva sve što je veliko i nesebično.

II. KORIŠTENJE VREMENOM

Uspješni ljudi provode svoje vrijeme radeći stvari koje drugi ne žele uraditi. Prosječna osoba smatra da je lakše prilagoditi se problemima koji su rezultat nerada nego iskoristiti vrijeme za žrtvovanja koja vode ka uspjehu. Ciljevi i odredišta u životu znače malo, osim ako se svakome ne da vremenski plan. Tek onda možemo krenuti ka ovim ciljevima i doći do odredišta.

Možemo se podijeliti u dvije kategorije: prva je kategorija grupa nesretnih i razočaranih, koji uvijek odlučuju da će početi od sutra. Druga grupa jest grupa onih divnih ljudi koji su spremni početi odmah. Za njih ne postoji sutra.

Ubijanje vremena nije zločin, to je samoubojstvo! Ako već ubijate vrijeme, zašto to ne uradite nasmrt? Kad god kažete: "Nemam vremena", sve što tim kažete jest: "Postoje druge stvari, koje su mi značajnije."

A. Dan po dan

Svako jutro, kada se probudite, vaš džepni notes ispunjen je s 24 sata. Poslanik, a.s., kaže:

«مَا مِنْ فَجْرِ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إلاَّ وَيُنادي مَلَكان، يا ابْنَ آدَمَ أنا يَوْمٌ جَديدٌ، وَعَلى عَمَلِكَ شَهِيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنِّي فَإِنِّي لا أعُودُ إلى يَوْمِ القِيامَةِ».

"Niti jedna zora ne osvane, a da dva meleka ne pozovu:
"O sine Ademov, ja sam novi dan i svjedočim tvoje akcije,
zato me iskoristi što najbolje možeš, jer ja se više neću vratiti sve do Sudnjeg dana."

*(El-Mahšer Poslanika, a.s.)

Svaki dan mora biti ispunjen stvarima kojima se ponosimo. Nećemo skrenuti ustranu samo ako smo spremni krenuti odmah. Neovisno o tome koliko su dobre naše namjere, ukoliko isto to vrijeme ostavimo za sutra, za nekoliko sedmica, za 10 godina, onda nećemo stići nigdje.

B. Značenje vremena

Značenje je vremena, za neke, trenutak kada mogućnost dostigne svoj vrhunac. Oni stoga mnogo naglašavaju dobro raspoređivanje vremena. Ali, kod većine ljudi vrijeme je ono vrijeme kada je mogućnost najpogodnija. Ljudi koji rade na reklamiranju reći će vam da ništa nije tako moćno u industriji kao ideja čije vrijeme dolazi. Ako možete naučiti kako ćete prepoznati pravi trenutak i djelovati prije nego što vrijeme prođe, vaši problemi u životu bit će umnogome jednostavniji.

Vrijeme za druge jednostavno je mjera ili mjerilo sekundi, minuta, sati i godina. Kada misle o vremenu, oni vide ili sat ili kalendar - koji imaju samo jednu dimenziju, a to je trajanje.

Ovo je najpovršniji pojam vremena. Oni koji su pridavali značaj ovom pojmu vremena nisu pisali velika djela. Tragedija ovog pojma o vremenu jest u tome da on razara inicijativu, ne potiče kreativne impulse i ne ostavlja niti malo vremena. Ako imamo jednu sedmicu da izvršimo jedan zadatak, onda će za taj zadatak i biti dovoljna jedna sedmica. Ako nam je dato 10 dana da završimo zadatak, onda će to i trajati toliko. Na kraju, postoje pojedinci koji daju pravo značenje životu tako što daju veliki značaj vremenu. Za ove ljude vrijeme nije ograničeno satom ili kalendarom. Rezultatima koje postižu upravlja duh odanosti i entuzijazma, a ne sati ili sedmice. Oni čvrsto vjeruju u ono što rade; ka njihovom uspješnom cilju vodi ih snažna duhovna snaga, koja čak i ne prepoznaje vrijeme. Oni su poklonili svoja srca zadatku koji vole i svom radu - misiji koja ima veliki cilj.

Ovakav pristup treba biti izazov za sve nas. Pravilno korištenje vremenom određuje neuspjeh ili uspjeh prosječnog radnika danas daleko više nego njegovo znanje. Pravilno je organiziranje vremena, sigurno, od prioritetnog značaja u svakoj formuli za uspjeh. Najtež izadatak u svim grupama jest kako naučiti ljude da organiziraju svoje vrijeme. Zato svaki pojedinac mora utrošiti određeno vrijeme na početku svake sedmice na planiranje i detaljno planirati plan za tu sedmicu.

III. IZGUBLJENO VRIJEME

Šta radite s minutama koje niste upotrijebili - u svom takozvanom slobodnom vremenu? Da li shvatate da knjige mogu biti napisane, Kur'an i hadis u cijelosti naučeni, diplome stečene pravilnom upotrebom slobodnog vremena? Ovo slobodno vrijeme može biti samo nekoliko minuta, dok čekate voz, avion ili autobus. Da li ćete ovo nazvati slobodnim, ili kreativnim vremenom? Petnaest minuta dnevno znači 11 dana godišnje, 30 minuta dnevno iznosi 22 dana u godini, što iznosi više od mjesec dana radnih sati. Neki biznismeni polaze od pretpostavke da niko ne može biti uspješan ako ne prihvati jednadžbu „vrijeme je novac". Nikada ne bismo dozvolili ljudima da kradu naš novac, a ipak dozvoljavamo ljudima i stvarima da kradu naše vrijeme.

Mi vjerujemo da vrijeme vrijedi više nego novac: vrijeme je naš život.

Jedan trgovac zarađivao je 20 $ na sat. Želio je sam okrečiti svoju kuću. Prijatelj ga upita: "Ako bi birao molera, da li bi izabrao amatera po cijeni od 20$ na sat ili stručnjaka po cijeni od 5$ na sat?" Odgovor je bio jasan, a ipak veliki broj ljudi troši vrijeme koje mnogo bolje može iskoristiti u svojoj struci umjesto da to prepusti stručnjaku iz date oblasti po mnogo nižoj cijeni.

IV. KAKO VRIJEME PROLAZI?

U sljedećoj shemi prikazano je šta možete uraditi sa svojim vremenom u toku jednog života prosječnog trajanja.

AKTIVNOST:	VRIJEME:
-Vezanje cipela	8 dana
-Čekanje na semaforu	1 mjesec
-Vrijeme provedeno kod berbera	1 mjesec
-Biranje telefonskog broja	1 mjesec
-Vožnja pokretnim stepenicama	3 mjeseca
-Pranje zuba	3 mjeseca
-Čekanje autobusa	5 mjeseci
-Vrijeme za tuširanje ili kupanje	6 mjeseci
-Čitanje knjiga	2 godine
-Jelo	4 godine
-Zarada	9 godina
-Gledanje televizije	10 godina
-Spavanje	20 godina

Ovim aktivnostima mogu se dodati i druge. Ako želite imati vremena za stvari koje volite, vi morate napraviti plan i program u svom prezauzetom planu. Ako budete čekali da se pravo vrijeme pojavi, čekat ćete zauvijek.

Ako ste u svoj kalendar unijeli termin predviđen za doktora ili poslovni sastanak ili neki poseban događaj, pridržavajte se toga kao pravila. Isto planirajte vrijeme koje ste odvojili za ono što želite s njim uraditi. Odvojite jedno određeno vrijeme svaki dan i toga se pridržavajte što je više moguće.

Naprimjer, ako svaki dan odvojite jedan sat, dobit ćete 260 sati godišnje, što je ekvivalentno vremenu od puna 32 radna dana. Za ovo vrijeme možete uraditi mnogo, kao:

- naučiti više dijelova Kur'ana;
- naučiti tehnike brzine čitanja;

- steći neke stručne sposobnosti;
- imati najljepše dvorište u susjedstvu;
- naučiti jedan strani jezik;
- pisati knjgu;
- steći diplomu ili
- zaraditi dopunski novac.

S obzirom na to da vrijeme leti - da nam ga oduzima hiljadu beznačajnih stvari, koje doprinose uspjehu naše ličnosti - ono što moramo uraditi jest da napravimo vremenski plan i pridržavamo ga se. Ali, to nije jednostavno. Žaljenje za izgubljenim vremenom može biti dobra snaga za ono vrijeme koje nam je ostalo. A vrijeme koje nam je ostalo dovoljno je vrijeme, samo ako ga prestanemo gubiti i trošiti na besposlice, a zatim ga beskorisno žaliti.

V. KRATKI SAVJETI ZA UŠTEDU VREMENA

Ako nekoliko dana budete slijedili ove savjete, bit ćete iznenađeni rezultatima:

1. planirajte svoj dan svako jutro tako što ćete zapisati sve aktivnosti koje trebate uraditi, i kako ih obavite, tako ih prekrižite;
2. nikada nemojte ići u posjetu prijatelju, a da ga prethodno niste obavijestili telefonom;
3. uvijek u džepu držite olovku i papir ili notes, tako da možete upisati planove i ideje u slobodno vrijeme;
4. planirajte vrijeme za odmor i uskladite ga s vremenom za molitvu;
5. iskoristite slobodno vrijeme za čitanje, učenje ili neki konstruktivan rad;
6. kada zakažete sastanak, provjerite da li su obje strane tačno razumjele vrijeme;
7. Podesite vrijeme za putovanje prema udaljenosti na kojoj se nalazite; odvojite jedno prihvatljivo vrijeme za nepredviđene okolnosti, tako da možete stići na vrijeme;
8. pripremite sve što vam je potrebno prije nego što počnete raditi, bez obzira da li se radi o kuhanju, pisanju članka ili pripremi govora;
9. izbjegavajte ljude koji ne razmišljaju, a sebični su toliko da kradu vaše vrijeme;
10. ne idite na put ako posao možete završiti pismom ili telefonskim pozivom;
11. napunite automobil gorivom kada prolazite pored vaše stanice. Izbjegavajte ići posebno da nabavite gorivo, a posebno vodite računa da ne ostanete bez goriva, ispadate glupi;
12. uvijek pripremite sitan novac za parking, ili telefonski poziv;
13. ako trebate obaviti kratko putovanje ili kupovinu, napišite na papir sve što trebate obaviti, i planirajte svoje aktivnosti tako da ne idete dva puta. Isto tako, planirajte da to bude u najbližoj prodavnici.

VI. STVARI KOJE TREBA ZAPAMTITI O VREMENU

A. Iskoristi vrijeme za...

Iskoristi vrijeme da misliš - to je izvor moći.
Iskoristi vrijeme da igra - to je jezero vječne mladosti.
Iskoristi vrijeme da čitaš - to je temelj mudrosti.
Iskoristi vrijeme da klanjaš - to je najveća snaga na zemlji.
Iskoristi vrijeme da voliš i budeš voljen - iman nije ništa drugo doli ljubav i mržnja.
Iskoristi vrijeme da se družiš s prijateljima - to je put do sreće.
Iskoristi vrijeme da se smiješ - to je najbolje sredstvo za obnavljanje.
Iskoristi vrijeme da daješ - život je suviše kratak da bi bili sebični.
Iskoristi vrijeme da radiš - to je cijena uspjeha, ali
nikada ne uzimaj vrijeme da ga trošiš.

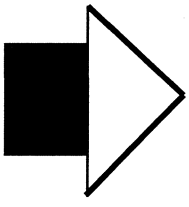
Sjeti se kako kaže Poslanik, a.s.:

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ»

"Onaj čija su dva dana potpuno ista, sigurno je gubitnik." *

B. Dobro utrošeno vrijeme

Veliki dio života provodimo s prijateljima. Koju vrstu konverzacije vodimo za to vrijeme?



Zapamtite sljedeću izreku:
"Veliki umovi diskutiraju o idejama;
prosječni umovi diskutiraju o događajima;
mali umovi diskutiraju o ljudima;
veoma mali umovi sami o sebi.

VII. ISTRAŽIVANJE: Koliko košta jedna minuta?
Glavno pitanje: Vrijednost vremena

Često govorimo o vrijednosti vremena, njegovom značaju i cijeni. Ali, još uvijek rijetko računamo kolika je cijena vremena provedenog na sastanku, u kampu ili na konferenciji. Ako izračunamo da je cijena 1$ po minuti, onda je jasno da za svaku minutu gubimo isto toliko novaca. Stoga je velika odgovornost organizatora sastanka, konferencije i sl. da planira svaku minutu aktivnosti na optimalan način. Uzet ćemo jedan primjer iz prakse: "Seminar o islamizaciji stavova i prakse u nauci i tehnologiji" odžan u jednom međunarodnom islamskom centru 1987. godine.

*Sunen Ed-Dejlami.

Stanje. Cijena seminara

a. Obračun neposrednih troškova za 30 učesnika gostiju:

-avionske karte (30 x 200 $ po učesniku)	6.000 $
-smještaj (30 x 40 $ po sobi x 2 noćenja)	2.400 $
-hrana (30 x 8 $ po obroku x 5 obroka)	1.200 $
(15 lokalnih učesnika x 8 $ x 3)	360 $
lokalni transport (2 automobila x 60 $ po danu x 2 dana	240 $
-sekretarske usluge	1.000 $
-telefon	400 $
-papir za umnožavanje tekstova	1.200 $
-projektori	1.000 $
-honorari 6 x 200 $	1.200 $
	15.000 $

b. Obračun vremena za prezentaciju:

10 sjednica x jedan i po sat 15 sati

(petak 3 + subota 5 + nedjelja 2)

c. Obračun neposrednih troškova po satu sjednice

(15000 $ 15 sati) = 1.000 $ po satu

d. Obračun cijene po minuti

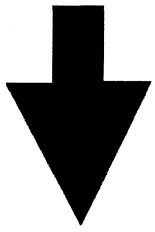
(1000 $ na 60 minuta) = 17 $ po minuti

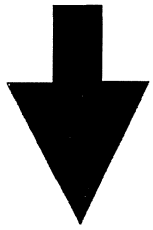
Ovo je obračun samo neposrednih troškova, i ne obuhvata plaćanje učesnika i organizatora za vrijeme od 48 sati, koje su proveli u putovanju. Ako u troškove uključimo i njihove plaće, onda su troškovi sljedeći:

45 osoba x 100 $ po danu x 2 dana	= 9.000 $
Cijena po sjednici po satu iznosi:	
(15000 $ + 9000 $) na 15 sati	1.600 $
Cijena po minuti = (1600 na 60 minuta)	27 $

Pouka: Cijena efikasnosti sastanaka

Ako naučimo kako ćemo izračunati koliko košta jedna minuta za sve aktivnosti, tada će nam biti jasno koliko su tragične posljedice gubljenja resursa ummeta ukoliko se vremenom provedenim na konferencijama, u kampovima, na seminarima i sastancima nepravilno koristimo. Okupljanje ljudi veoma je ozbiljan problem. A mi smo odgovorni pred Allahom da se vremenom koristimo efikasno.





UVIJEK SE TRUDI DA URADIŠ VIŠE!

Uvijek možemo povećati krajnji rezultat za 10 ili 15% ukoliko se više potrudimo. Ako ste planirali pročitati određen broj stranica, ili raditi do određenog sata, ili očistiti neki prostor, ili obaviti neke pozive, sigurno je da se možete prisiliti da uradite bolje. Ova navika povećava proizvodnju i pomaže vam da uvijek postignete više. S na to obzirom da uvijek imamo više obaveza nego vremena, ova navika pomoći će nam da budemo efikasniji i korisniji.

T A Č K A AKCIJE!

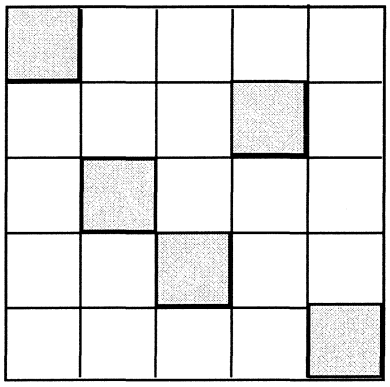
NE ODGAĐAJ DANAŠNJI POSAO ZA SUTRA

Ako stalno odgađate, poslovi će vam se nagomilati. Nikada ne znate šta nosi sutra. Najbolje je da novi dan započnete tako da vam nije ostalo ništa od jučer. Najbolja praksa jest uraditi zadatak odmah, ako traje do 5 minuta. Ako je za zadatak potrebno više od pet minuta, napravite vremenski plan, prema prioritetima. Ako se budete koristili ovim "zlatnim" pravilima, postat ćete veliki dobitnik u životu. Dovoljno je da zamislite kako možete uraditi dva posla za jedan sat. Sami možete utjecati na to isto toliko koliko i velika organizacija. Kad bi organizacija imala samo 10 pojedinaca kao što ste vi, učinak bi bio astronomski. Pored svega, Allah će Svojim dobrom nagraditi vaš trud bezgranično.

DVA NAČINA MJERENJA VREMENA

PARETO PRINCIP (također poznat kao "Pravilo 80-20")

TEORIJA: Značajne stavke u datoj grupi čine relativno mali dio svih ukupnih stavki u grupi.



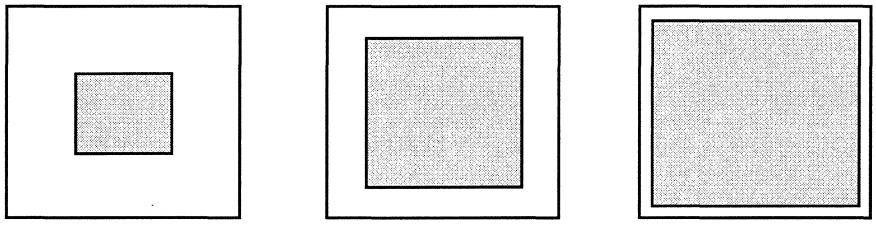
= značajno

= neznačajno

PRIMJENA - Napravi spisak svih stavki na kojima moraš raditi. Odredi 20% stavki za koje misliš da će, najvjerovatnije, s najmanje 80% doprinijeti željenim rezultatima. Radite prvo na njima.

PARKINSONOV ZAKON

TEORIJA - Rad se razvija da ispuni vrijeme koje je na raspolaganju za njegov završetak.



PRIMJENA. - Definiraj krajnji rok za završetak svakog zadatka i pridržavaj se tog roka.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Zašto je vrijeme danas vrednije nego vrijeme sutra?
2. Po čemu se uspješni ljudi razlikuju od neuspješnih?
3. Kako izračunavate monetarnu vrijednost vremena? Primjer.
4. Zbog čega je za dobro upravljanje vremenom neophodno praviti vremenski plan?
5. Koje su tri uobičajene, glavne akcije za gubljenje vremena?
6. Na koji način čuvaš svoje vrijeme od akcija kojima se vrijeme gubi?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO RUKOVODILAC JEDNE MALE ISLAMSKE ORGANIZACIJE, IMATE TOLIKO MALO VREMENA DA JEDVA STIŽETE URADITI ONO ŠTO MORATE. LJUDI VAS STALNO ZOVU TELEFONOM; POSJETIOCI VAS ZAUSTAVLJAJU U UREDU; VAŠ POMOĆNIK IMA BEZBROJ PITANJA ZA VAS; POŠTA DOLAZI U VELIKOM BROJU. I SADA, VAŠ IZVRŠNI ODBOR TRAŽI OD VAS DA POČNETE NOVI IZVJEŠTAJ.

1. Napravite shemu i upišite kako se koristite svojim vremenom po redu kvantiteta i kvaliteta.
2. Izradite plan da uštedite dovoljno vremena kako biste mogli napisati izvještaj.
3. Napišite podsjetnik za svog asistenta i recite mu kako će uštedjeti svoje vrijeme.

Poglavlje

17

UMIJEĆE SLUŠANJA

I. ŠTA JE SLUŠANJE?
II. NAUČITI KAKO SE SLUŠA
III. VERIFIKACIJA PORUKE
IV. SLUŠANJE I FIZIČKI POLOŽAJ

CILJEVI UČENJA

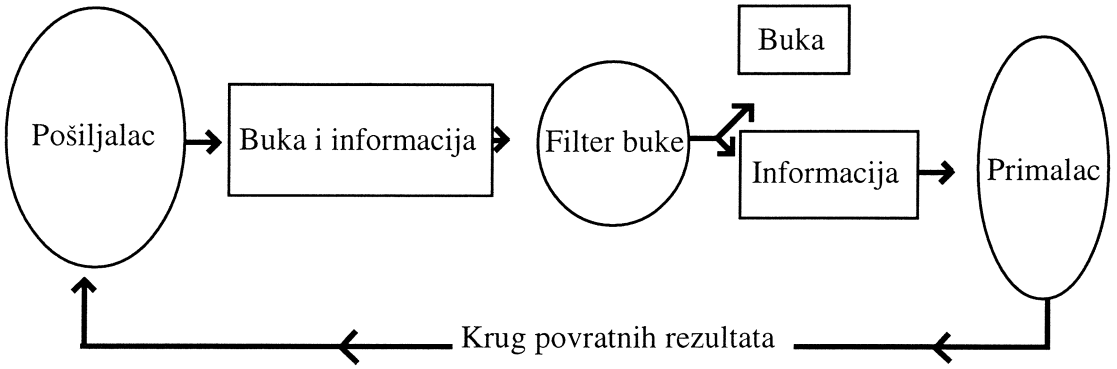
Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati elemente za dobro slušanje;
- razgovarati s drugima imajući na umu njihove potrebe da slušaju;
- slušati druge koji imaju bolje rezultate;
- pomoći drugima da govore tako da se bolje razumiju.

I. ŠTA JE SLUŠANJE?

Slušanje počinje kada se poruka koja sadrži informaciju prenosi od izvora do primaoca u okruženju u kojem treba savladati buku i dobiti povratni rezultat.

Poruka je sve ono čime se može komunicirati, a informacija sve ono što smanjuje nepouzdanost poruke. Ovdje je moguće postaviti pitanje: koliko ova poruka sadrži informacija. Izvor je pošiljalac poruke, a primalac onaj koji je prima.

Okolina je skup uvjeta ili okolnosti u kojima se odvija proces slušanja. Buka je sve ono što sprečava tok informacije između pošiljaoca i primaoca. Povratni je rezultat odgovor primaoca na poruku pošiljaoca na način kako je poruka interpretirana. Svi ovi elementi procesa slušanja prikazani su kako slijedi:



Slušanje je dvosmjerna ulica. Govornik mora slijediti osnovna pravila razumijevanja da bi pomogao slušaocima da ga razumiju. Slušaoci trebaju pratiti neka uputstva da bi brzo shvatili poruku govornika. Imajte na umu: govornika uvijek, i u bilo koje vrijeme, može slušati više slušalaca. Informacija koju primi svaki od slušalaca može, ali ne mora, uvijek biti ista, osim ako se baš svi ne pridržavaju principa dobrog razumijevanja.

Da bismo kao govornici pomogli slušaocima da razumiju, moramo dobro razmisliti kako organiziramo riječi i detalje o onome o čemu ćemo govoriti. Trebamo izabrati odgovarajuće slušaoce, pravilno vrijeme i formu (vrijeme velike zauzetosti ili vrijeme odmora, formalni sastanak ili neformalna posjeta).

Čak i sama lokacija - radni prostor, sala za konferencije, društveni prostor - može pomoći ili otežati komuniciranje. Na kraju, moramo odlučiti da li je, ili nije, potrebno izvršiti naknadnu provjeru pismenim ili usmenim putem.

Kao slušaoci, mi moramo postupati kako slijedi:

a. naš razum uvijek mora biti spreman da čuje šta govornik govori;
b. ne smijemo dozvoliti da našu pažnju odvrati naša vlastita reakcija na ono o čemu se govori;
c. obratiti pažnju na govornikov govor tijela;
d. koncentrirati se na informaciju koja nam se daje;
e. biti fizički spremni da slušamo.

Ako ne možemo razumjeti poruku, trebamo zamoliti govornika da je ponovi, specificira i objasni predmet govora. Neko drugo vrijeme ili druga lokacija mogu također biti korisni.

II. NAUČITI KAKO SE SLUŠA

Nismo svi nadareni istom sposobnošću da slušamo, ali svi možemo naučiti da slušamo, ako se svjesno trudimo da slušamo dobro. Da bismo bili uspješni slušaoci, trebamo vježbati sljedeće:

(a) slušati pažljivo sa spremnom namjerom;
(b) ne smijemo dozvoliti da nam misli odlutaju;
(c) koncentrirati se na ono o čemu se govori;
(d) odupirati se stanju rasijanosti;
(e) naš razum mora biti otvoren;
(f) sjediti u prednjem redu i praviti bilješke.

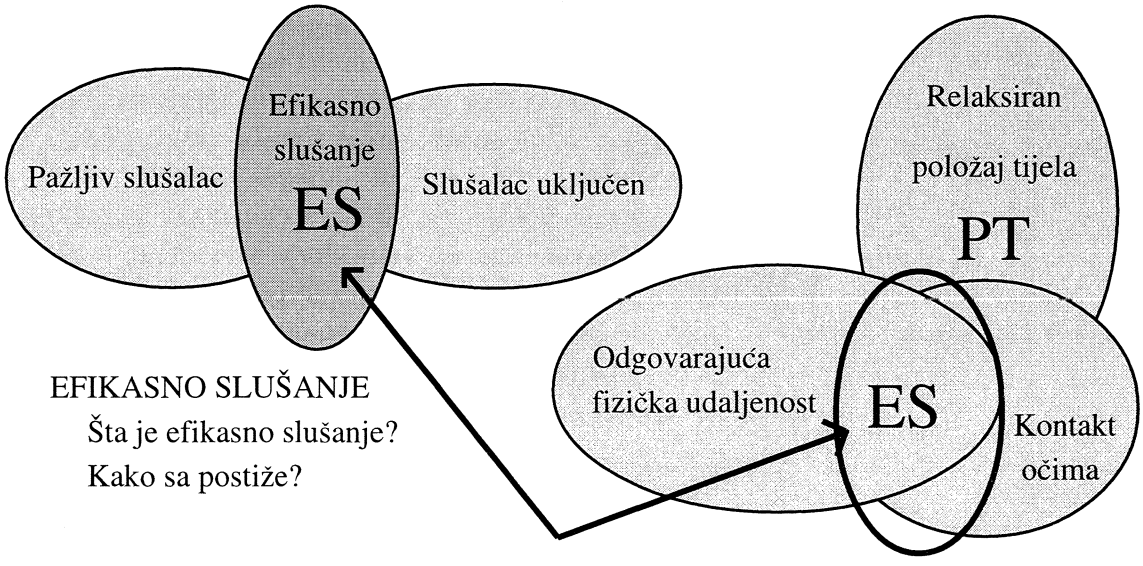
Moramo savladati vlastiti ego i misliti samo na ono što želimo kazati kada govornik završi. Slušati moramo zbog ideja i cijeniti poruku po vrijednosti njenog sadržaja, a ne načina predočenja poruke. Moramo imati strpljenja saslušati govornika i suzdržati se da ga ne prekidamo. Moramo naći područje svog interesa u poruci te voditi računa o tome šta govori druga osoba. Sve ovo moramo savjesno vježbati.

III. VERIFIKACIJA PORUKE

Često je korisno odgovoriti govorniku i dati mu povratnu informaciju o tome šta smo kao slušaoci razumjeli. Možemo postavljati pitanja kako bismo dobili više informacija od govornika, ili mu pomoći kada prezentira teško pitanje. Možemo ponoviti ono što je rekao kako bismo verificirali da li je to ono što je mislio. Možemo se koristiti i govorom tijela i osjećanja da bismo prenijeli govorniku da lahko ili teško razumijemo ono što nam govori.

Možemo postavljati bezbroj pitanja, kao: kada, šta, gdje, ko i slično, kako bismo dobili više informacija. Možemo postavljati i druga provokativna pitanja da bismo dobili više detaljnih podataka, ili pomogli govorniku da riješi teško pitanje u svom govoru.

IV. SLUŠANJE I FIZIČKI POLOŽAJ



EFIKASNO SLUŠANJE
Šta je efikasno slušanje?
Kako sa postiže?

Slušanje ovisi o:
- individualnim činiocima i
- kulturnim činiocima.

KROZ:
- kontakt očima i
- govor tijela.

Kontakt je očima

- prisutan;
- govornik šalje jaču i efikasniju poruku;
- slušalac može čuti tačnije;
- odsutan;
- govornik izbjegava pokazati osjećaje;
- govornik i slušalac slijede islamska uputstva međusobnog odnosa muškarac žena.

Tačka akcije

Da li vam nedostaje znanje i razumijevanje?

Bio jedan čovjek po imenu John Donkey. Njegova supruga molila ga je godinama da promijeni svoje ime, ali on je stalno odbijao. Jednog dana reče da će promijeniti ime. Žena je bila veoma sretna i slavila cijelu noć. Ujutro sva sretna upita: "Koje je tvoje novo ime, John?" On odgovori: "David Donkey."

Bit ćete zaprepašteni koliko vam nedostaje osnovno razumijevanje u vašim aktivnostima. Potrebno je mnogo objašnjenja našim suradnicima da se nerazumijevanje izbjegne. Jednog dana moj brat mi reče: "Rekao si da se novac organizacije mora čuvati zato što pripada 'emwalul-muslimu' (vlasništvo muslimana). Pošto sam ja musliman, daj ga meni." Sigurno je da nije dobro razumio suštinu!

ČINIOCI PODEŠAVANJA JESU NEOPHODNI

Jedan mi student u našoj zajednici reče: "Ne znam zbog čega veliki broj ljudi misli da ja imam visoke ocjene. Ja sam samo prosječan student." Razlog ovakvom mišljenju jest što njegovi roditelji govore drugima da je on najbolji student! Da li oni govore istinu? To je zapravo njihova percepcija o svom sinu kao najboljem studentu.

Kada slušate ljude, morate primjenjivati činilac podešavanja. On se može kretati iznad ili ispod 1.0. Kada vam neko kaže: "Moje je dijete pametno; kuća je veoma čista; on je veoma bogat; posjeta sastanku veoma je slaba; projekt je veoma veliki; aerodrom je veoma blizu", i slično - ovakve izjave mogu biti potpuno različite od onog što vi sami opažate. Uvijek formirajte jedno mišljenje prije nego što odlučite koji ćete činilac podešavanja upotrijebiti. Svaka osoba ima svoj vlastiti činilac što je za vas relativno. To je rezultat različitog kulturnog naslijeđa, ukusa, znanja, iskustva, porodične tradicije, zrelosti i slično. Kod donošenja odluka ili poduzimanja akcija uvijek razmisli dva puta.

Verificirajte - detaljno ispitajte i potvrdite!

Ako
se nešto može krivo
razumjeti,
ono će se
vjerovatno i razumjeti
krivo!

Vježba za
obuku
slušanja

Slijedi jedno od velikog broja vježbanja koja se mogu iskoristiti da bi se usavršile sposobnosti slušanja.

POTREBE:

- videotraka ili film, rekorder ili filmski projektor, prostorija za projekcije.

METODA:

- podijeliti grupi nekoliko zadataka:

one koji se slažu s glavnom temom i one koji se ne slažu, one koji trebaju implementirati akciju ili one koji će to objasniti drugima.

Izvršavanje ovakvih zadataka pomaže članovima da slušaju s određenim ciljem.

- Traži od svakog člana da sluša u skladu sa svojim zadatkom.
- Emitiraj videotraku ili film.
- Na kraju, zatraži od svakog člana da izvijesti grupu o tome šta je čuo.
- Komentirajte različita mišljenja, ukoliko ih ima, između onog što je rečeno i onog šta su članovi čuli. Ponovo emitiraj traku, ili one dijelove na traci ili filmu koji nisu dobro komunicirani.

VJEŽBE ZA DISKUSIJU

1. Kakva je uloga povratnih rezultata u komuniciranju?
2. Zašto su "pravila razumijevanja" značajnija kada se govornik obraća velikom broju slušalaca umjesto jednom?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

POZVANI STE NA JEDAN VEOMA VAŽAN SASTANAK S PREDSJEDAVAJUĆIM I ČLANOVIMA ODBORA. ONI ŽELE DOBITI VAŠU PODRŠKU U PROMOVIRANJU NOVE POLITIKE VAŠE ISLAMSKE ORGANIZACIJE I MOBILIZIRATI MUSLIMANE DA PODRŽE OVU POLITIKU. ONI I VI ŽELITE DOBRO KOMUNICIRATI ZBOG OSJETLJIVOSTI OVE POLITIKE.

1. Opišite koje je najbolje okruženje za slušanje.
2. Navedite moguće zamke u komuniciranju na ovom sastanku i pripremite plan da ih nadvladate.
3. Napišite tri pitanja koja biste mogli postaviti govorniku i tražiti objašnjenje ukoliko bude potrebno.

Poglavlje

18

KAKO OSNOVATI ODBOR?

I. ŠTA JE ODBOR?
- A. Prednosti i nedostaci
- B. Vrste odbora

II. OSNIVANJE ODBORA
- A. Procedura osnivanja i imenovanja
- B. Članstvo
- C. Predsjedništvo

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati kada treba osnovati odbor, a kada ne treba;
- napisati pismeni ugovor ili specifikaciju poslova za odbor;
- odabrati odgovarajuće članstvo za odbor;
- osnovati odbor.

I. ŠTA JE ODBOR?

Odbor se može definirati kao grupa ljudi koji izvršavaju određeni zadatak za organizaciju. Odbori su neophodni. Oni postoje svuda, čak i ako nisu formalno imenovani, zato što su kolektivna ocjena i konsultacije neophodni i vredniji od individualnih i autokratskih odluka.

Naprimjer, nakon što je skupio sve ajete Kur'ana iz cijele carevine, Omer je imenovao odbor koji je pregledao cijeli Kur'an u jednoj knjizi: Sa'd ibn el-'As diktirao je, a Zejd ibn Sabit pisao. Zbog razlike u izgovoru nekih riječi Omer je propisao uputstvo da je dijalekt plemena Mudar prihvatljiv u ovakvim slučajevima.

Općenito, odbori služe za:

a) širenje informacija i davanje savjeta;

b) stvaranje ideja i rješavanje datih problema;

c) olakšavanje koordinacije, komunikacije i suradnje;

d) preporuke za akcije i donošenje odluka.

A. Prednosti i nedostaci

Prednosti su odbora:

a) omogućava integrisani rad i donošenje zaključaka grupe. Ljudi različitih stručnih kvalifikacija, iz različitih geografskih područja, različitog hijerarhijskog stupnja mogu se kroz odbor uključiti u rješavanje jednog problema;

b) omogućava da se postavi demarkaciona crta u pogledu onih pitanja za koja treba uključiti više od jedne organizacione cjeline;

c) omogućava bolji timski rad kroz formalno i neformalno zajedničko djelovanje.

Nedostaci su odbora:

a) novčani troškovi odbora, kao troškovi putovanja i smještaja, i treba ih izbjegavati za beznačajne poslove, rutinske i slično;

b) rezultat odbora mogu biti preveliki kompromis i neodlučnost;

c) novi član ili manjina mogu dominirati u radu;

d) ponekad je teško grupu smatrati odgovornom za njene akcije.

Da li ste o odlukama čuli ovo?

- ODBOR- neželjen, imenovan od nepodobnog da ostvari nedostižno
- ODBORI- vode zapisnike i gube sate
- Kamila je konj kojeg je projektovao odbor

B. Vrste odbora

Odbori mogu biti različite vrste, a zasnivaju se na svojoj funkciji, radnom zadatku i, ponekad, veličini. Neki odbori mogu biti stalni, drugi opet osnovani na veoma kratak period.

Odbori se mogu osnivati u posebne svrhe, a raspustiti kada se njihova misija završi. U organizacijama se, uglavnom, javljaju dvije vrste odbora:

a) stalni odbori: osnivaju se za vršenje odgovornosti opće stalne prirode, rade kolektivno, a ne individualno na poslovima planiranja, članstva, finansija i slično;

b) ad hoc odbori: postoje za izvršavanje odgovornosti koje su specifične i po svojoj prirodi i trajanju opće, nesporne, rade na stalnim zadacima, kao što su istraživanje ili dogovor oko nekog događaja.

II. OSNIVANJE ODBORA

A. Procedura osnivanja i imenovanja

Neki odbori osnivaju se u skladu s odredbama ustava organizacije i lokalnim zakonima. Imenovanje ovih odbora regulirano je ustavom. Drugu vrstu odbora imenuje upravni organ organizacije. Za odbore se određuje komisija, ili se napravi ugovor, ili se da radni zadatak u kojemu se mora jasno naznačiti šta odbor treba raditi. U dokumentima ove vrste jasno se mora definirati koje izvještaje odbor mora podnositi i kakav je njegov odnos s organizacijom. Ne treba osnivati odbor, bilo koje vrste, sve dok se jasno ne definira svrha odbora.

B.Članstvo

Pitanje ko treba biti uključen u odbor usko je povezano s prirodom i svrhom odbora. Odbor čija je primarna funkcija neformalna, savjetodavna i slično, i koji se bavi rješavanjem problema, treba obuhvatiti pojedince koji posjeduju potrebno znanje i stručne sposobnosti. Stručno znanje ne mora imati primarno značenje kod biranja članstva za odbor čija je svrha unapređenje koordinacije i suradnja. Odbor za koordinaciju, naprimjer, treba obuhvatiti personal iz organizacionih jedinica koji radi u oblastima koordinacije. Članove odbora treba imenovati tako da jasno znaju koje ciljeve odbor treba ostvariti i koje stručne sposobnosti treba imati svaki član odbora da bi pomogao u ostvarivanju ovih ciljeva.

Sposobnost pojedinca da efikasno učestvuje u grupnim aktivnostima uzima se u obzir prilikom određivanja zaduženja odborima.

Veličina odbora varira u ovisnosti o odgovornosti. Veći odbori potrebni su za oblasti djelovanja kakvo je uključivanje novih članova, a manji, zbog svoje efikasnosti, za postizanje konsenzusa i izvršavanje zadataka.

U pravilu, stalni odbor treba imati najmanje pet članova, a maksimalno devet, iako se prihvataju opravdani izuzeci.

Minimum od pet odabran je zato što podrazumijeva radnu većinu od tri člana, što je najmanji broj za kolektivno mišljenje o situaciji za koju je potrebno dati kolektivno mišljenje. Maksimum od devet članova utvrđen je zato što se stalni odbor mora sastajati redovno, te zbog teškoće utvrđivanja termina sastanka ovaj je broj predviđen kao bonus. Ali, kada odbor ima veoma važan zadatak, niko od članova ne smije biti spriječen drugim obavezama. Članstvo stalnog odbora treba biti njegov pravi predstavnik u pogledu organizacione hijerarhije, ličnih osobina i stranačke pripadnosti.

Veliki broj ad hoc odbora ima tri člana, neki imaju samo dva, ali opet je pet praktični minimum. Veoma je važno da se članovi ad hoc odbora slažu jedan s drugim i da mogu raditi ono za šta je odbor imenovan. Odbori ne trebaju biti predstavnik organizacije, i, obično, nije važno ko je predsjednik odbora.

C. Predsjedništvo

Ključ za efikasan odbor jest efikasan predsjednik. On je član koji daje ton, tempo i strategiju rada cijelom odboru. Čak i ako odbor ima sposobne članove i jasne ciljeve, sposobnost predsjednika da vodi i upravlja radom odbora od presudnog je značaja za uspješan rad odbora. Da bi bio efikasan, predsjednik treba sam preuzeti odgovornost i poticati druge da doprinesu tome. On mora u potpunosti znati ciljeve organizacije i kakva je uloga odbora kojim upravlja u postizanju definiranih ciljeva.

Posebno kada je u pitanju stalni odbor, predsjednik treba poticati suradnju među članovima i povremeno im davati zadatke. Predsjednik ne smije biti osoba koja ima ekstremno mišljenje u pogledu odgovornosti stalnog odbora, niti to može biti neko novi u organizaciji, ko ne razumije neformalne norme i kulturu organizacije. Efikasan predsjednik odbora održava skladan odnos između članova odbora i samog upravnog organa i jasno komunicira s njima.

ČIJI JE TO POSAO?

OVO JE PRIČA O ČETIRI ČOVJEKA KOJI SE ZOVU SVAKO, NEKO, BILO KO I NIKO.

TREBALO JE OBAVITI JEDAN VAŽAN POSAO, I SVAKO JE ZAMOLJEN DA TO URADI.

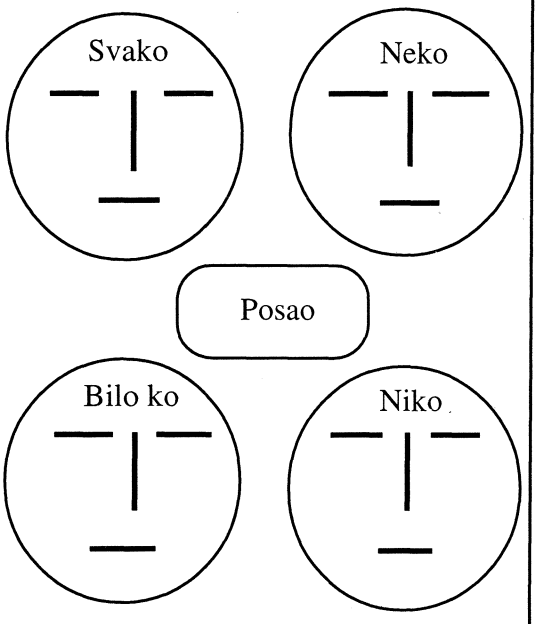
SVAKO JE BIO SIGURAN DA ĆE NEKO TO URADITI.

BILO KO JE MOGAO TO URADITI, ALI NIKO NIJE URADIO.

NEKO JE BIO LJUT ZBOG TOGA, JER TO JE BIO SVAČIJI POSAO.

SVAKO JE MISLIO DA JE BILO KO MOGAO TO URADITI, ALI NIKO NIJE SHVATIO DA SVAKO NE BI TO URADIO.

PRIČA ZAVRŠAVA TAKO DA SVAKO OKRIVLJUJE NEKOG KADA NIKO NIJE URADIO ONO ŠTO JE BILO KO MOGAO URADITI.



ČIJI

JE
TO
POSAO
?

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kada nećete osnovati odbor čak i ako vam je potrebna grupna odluka?
2. Po čemu se ad hoc odbor razlikuje od stalnog odbora?
3. Zašto odbor od pet članova može biti efikasniji od odbora od tri člana ili sedam članova?
4. U kojoj je vrsti odbora uloga predsjednika presudna - ad hoc ili stalnom odboru? Zašto?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VRIJEME JE ZA IZBOR NOVOG IZVRŠNOG ODBORA U VAŠOJ ORGANIZACIJI. USTAV ZAHTIJEVA IMENOVANJE ODBORA ZA NOMINACIJU, A VI TAKOĐER ŽELITE IMENOVATI DRUGI ODBOR KAKO BISTE POTAKNULI ČLANOVE DA AKTIVNO UČESTVUJU U PROCESU IZBORA.

1. Napravite opis poslova za dva odbora: definirajte vrstu odbora, broj članova, vrstu zadatka, predsjedništvo i rok.
2. Napravite plan međusobnog odnosa između odbora.

Poglavlje

19

KAKO PREDSJEDAVATI ODBOROM?

I. DUŽNOSTI PREDSJEDAVAJUĆEG
A. Planiranje rada odbora
B. Vođenje sastanaka odbora
C. Vođenje izvještaja i informacija
D. Akcije članova odbora
E. Ocjena i izvještaji o rezultatima akcije odbora
II. OGRANIČENJA
III. KONTROLNA LISTA IZVRŠENJA ZADATAKA PREDSJEDAVAJUĆEG ODBORA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati elemente uloge predsjedavajućeg;
- voditi svoj odbor u akciji i postizanju produktivnosti;
- pomoći svom odboru da ostvari svoje ciljeve.

Predsjedavati odborom isto je kao i biti vođa. Ključ uspješnog predsjedavanja odborom jest sposobnost predsjedavajućeg da vodi, motivira i zastupa članove te komunicira s njima. Odbor, kao organizaciona jedinica, znači mnogo više sastanaka, iako su sastanci najuobičajeniji i najjasniji oblik rada odbora.

Odbor funkcionira kroz niz formalnih i neformalnih načina međusobnog kontakta, kakvi su pisanje izvještaja, davanje izjava, ocjena tekućih aktivnosti, praćenje izvršavanja zadataka i svečanih događaja i slično. Iznad svega, odbor je grupa čiji se kontinuirani rad održava kroz teškoće i različitosti. Predsjedavajući mora voditi svoj odbor u svemu, a ne samo na sastancima.

I. DUŽNOSTI PREDSJEDAVAJUĆEG

Predsjedavajući odbora treba s ozbiljnošću prihvatiti svoje imenovanje, jer njegova je funkcija znak povjerenja organizacije i njenog vođstva. Ne treba raditi sve poslove u nadležnosti odbora sam. To bi onda značio vlastiti poraz, jer svrha je odbora da iskoristi različite resurse svojih članova. Dobar predsjedavajući treba voditi, ali i biti dobar slušalac.

Dužnosti predsjedavajućeg mogu se klasificirati kako slijedi:

1. planiranje rada odbora;
2. vođenje sastanaka odbora;
3. vođenje izvještaja i informacija (ako zadatak nije dat sekretaru - članu odbora)
4. traženje akcije od članova odbora;
5. ocjena rezultata akcija odbora.

A. Planiranje rada odbora

Prva je obaveza predsjedavajućeg da mora dobro razumjeti šta je zadatak odbora. Na osnovu toga on treba napraviti probnu strategiju akcije, koja može obuhvatiti sljedeće:

1. preliminarni raspored sastanaka;
2. davanje zadataka pojedinim članovima;
3. osnovne podatke o zaposlenima;
4. koordinaciju s drugim odborima;
5. odobrenja za budžet;
6. ostale akcije od ovlaštenih organa;
7. rokove i promjene rokova za postizanje očekivanih rezultata;
8. ostale logističke poslove, poslove javnih odnosa i sl.

Ustvari, odbor je mini organizacija unutar jedne veće organizacije.Predsjedavajući treba upotrijebiti sve svoje stručne sposobnosti vođstva i upravljanja da bi pokrenuo odbor u smjeru postizanja preuzetog cilja.

B. Vođenje sastanaka odbora

Dobar sastanak odbora rezultat je planski orijentirane akcije. Zasniva se na dobrom dnevnom redu, s tim da su svi potrebni uvjeti za donošenje odluke ispunjeni. Dnevni red i materijal treba poslati članovima mnogo prije datuma održavanja sastanka. Najbolje je napraviti plan održavanja sastanka za cijelu godinu prije održavanja prvog sastanka pak za

njegovo vrijeme. Svi članovi ne mogu uvijek biti prisutni na svakom sastanku, ali ako član odsustvuje s dva ili više sastanaka, predsjedavajući mora tome pristupiti s dužnom ozbiljnošću i u okviru svojih ovlaštenja. (Rasprava o tome ko predsjedava sastankom obrađena je u drugom poglavlju ovog priručnika.)

C. Vođenje izvještaja i informacija

Izvještaji o prošlim aktivnostima, zapisnici s prošlih sastanaka, izvještaji drugih odbora, opis poslova odbora i slični dokumenti potrebni su za donošenje pravilnih odluka. Odbor može, ako je potrebno, napraviti i bazu podataka za čuvanje svih potrebnih informacija. Obično, predsjedavajući zadužuje člana koji je imenovan za sekretara da vodi ovu dokumentaciju. Ali, poticanje članova da kreativno primjenjuju raspoložive informacije za postizanje ciljeva odbora obaveza je predsjedavajućeg.

D. Akcije članova odbora

Članovi odbora djeluju kao grupa uvijek kada se sastanu da donesu odluke o planovima i aktivnostima. Svaki član mora preuzeti odgovornost za pojedine akcije. Ali, predsjedavajući uvijek mora pomoći članovima da dobiju izvore i ispune svoje obaveze. Za ovo je potrebna njegova sposobnost da vodi, motivira, zastupa ih i komunicira s njima. Isto je tako potrebna stručna sposobnost da bi se utvrdili nedostaci u izvršavanju zadataka i poduzele korektivne mjere. Predsjedavajući mora davati primjer, reagirati odmah i ozbiljno.

E. Ocjena i izvještaj o rezultatima akcije odbora

Odbori moraju proizvoditi rezultate, bez obzira da li se radi o uspješnom postavljanju događaja na scenu, iznalaženju rješenja za problem ili izradi sheme za tok akcije. U bilo kojem slučaju, predsjedavajući mora biti siguran da su rezultati dobro ocijenjeni, kako u svrhu kontrole kvaliteta tako i u svrhu povratnih rezultata. Vrijeme i resurse, za ocjenu, treba ostaviti po strani kao dio procesa planiranja, o kojem smo već govorili. Ustvari, izvršavanje zadataka i predsjedavajućeg i članova treba ocijeniti, jer će im se time omogućiti da bolje izvršavaju zadatke u budućnosti.

Uglavnom, rezultati rada odbora moraju se dati na uvid ovlaštenom organu ili upravnom odboru organizacije. Predsjedavajući mora usmjeravati proces pripreme i izvještaja te osigurati da tačno iznese mišljenja i rezultate koje su ostvarili članovi. Izvještaj mora imati pravu svrhu, jasno navesti ciljeve koji su ostvareni i dati preporuke za dalje akcije ako ciljevi nisu ostvareni. Prezentacija izvještaja o radu odbora glavna je obaveza i odgovornost predsjedavajućeg.

II. OGRANIČENJA

Predsjedavajući odbora mora imati tačno utvrđen mandat, područje djelovanja i ograničenja u okviru svojih ovlaštenja u radu odbora. Predsjedavajući ne smije raditi sljedeće:

a. imenovati nove članove bez odgovarajućeg odobrenja;

b. razrješavati dužnosti bilo kojeg člana, a da se prethodno ne konsultira s upravnim organom;

c. uključivati organizaciju u trajne, dugoročne obaveze, finansijske i druge;

d. mijenjati organizacionu politiku, procedure ili lokalne zakone.

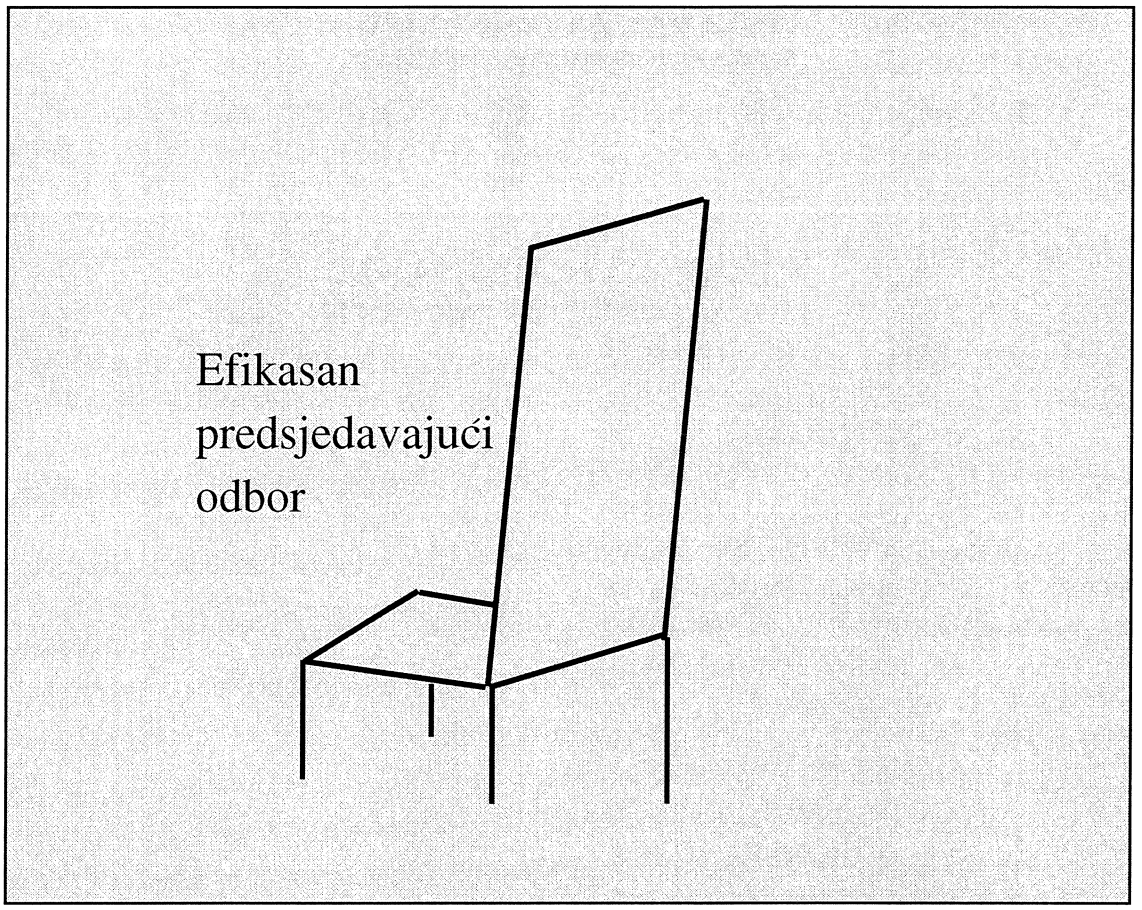
III. KONTROLA LISTA IZVRŠENJA ZADATAKA PREDSJEDAVAJUĆEG ODBORA

Ova kontrolna lista upotrebljava se za kontrolu uspješnosti izvršenja zadataka predsjedavajućeg odbora.

DA LI:	DA	NE
1. efikasno komunicira s članovima odbora?	( )	( )
2. otvoreno sasluša mišljenja članova?	( )	( )
3. održava njihovu pažnju i inspirira ih?	( )	( )
4. upravlja odborom, a ne dominira?	( )	( )
5. zna primijeniti parlamentarne procedure?	( )	( )
6. poduzima inicijativu kada su u pitanju poslovi odbora?	( )	( )
7. razumije međusobne odnose pojedinaca?	( )	( )
8. poznaje područje djelovanja odbora?	( )	( )
9. razmišlja i djeluje u okviru ciljeva odbora?	( )	( )
10. stvara pravu atmosferu za akciju i rad?	( )	( )
11. jasno razumije ulogu radnika koji pomažu?	( )	( )

Za svaki odgovor DA upišite 1 bod, a 0 za svaki odgovor s NE. Ukupan broj bodova od 10 do 11 znači da dobro izvršava svoje zadatke, od 8 do 9 dobro, od 7 do 8 prihvatljivo. Broj bodova od 6 ispod je prihvatljive granice za predsjedavajućeg odbora.

Stoga se treba usmjeriti na poboljšanje onih područja rada gdje nisu postignuti prihvatljivi rezultati, a zatim ponoviti test poslije tri mjeseca da bi se progres usavršavanja pratio.



- KONSULTIRA SE prije nego što djeluje.
- OKLIJEVA prije nego što donese odluku.
- DJELUJE u pravo vrijeme.
- INICIRA diskusiju, a ne dominira diskusijom.
- PRIMA spremno informacije o povratnim rezultatima.
- UMJEREN u svojim kritikama.
- PRIHVATA nove ideje bez predrasuda.
- OBAVJEŠTAVA članove o tome šta je uradio u njihovo ime.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Po čemu se predsjedavanje odborom razlikuje od predsjedavanja sastankom?
2. Koji su to glavni elementi koje predsjedavajući mora imati na umu kada podnosi izvještaj o radu odbora?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VI STE NOVI PREDSJEDNIK ODBORA ZA PLANIRANJE U SVOJOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI. U ODBORU JE SEDAM PRETPOSTAVLJENIH ČLANOVA, A ODBOR RAZMATRA DUGOROČNE PLANOVE, DAJE OCJENU IZVRŠENOSTI ZADATAKA, UPRAVLJA GODIŠNJIM PLANOVIMA AKCIJA I DAJE SAVJETE O GLAVNIM PITANJIMA POLITIKE. ODBOR JE ODLUČIO TEMELJITO ISPITATI SVOJ NAČIN RADA, DA BI BIO JASNIJI ČLANOVIMA. ODBOR TAKOĐER ŽELI ISPITATI SADAŠNJE IZVRŠENJE ZADATAKA I DONIJETI STRATEGIJU ZA RAZVOJ ORGANIZACIJE.

1. Napišite kratko pismo članovima odbora u kojem ćete navesti svoje planove za postizanje ciljeva odbora.
2. Napišite kratak odgovor koji očekujete od pretpostavljenog člana odbora.
3. Navedite glavne dokumente, reference i izvještaje koji će vam pomoći ako zatreba.
4. Napravite dijagram da možete pratiti progres rada odbora tokom godine.

Poglavlje

20

KAKO ORGANIZIRATI SASTANAK?

I. SVRHA SASTANKA
II. VI KAO PLANER
A. Vođstvo i upravljanje
B. Finansijska kontrola
III. OSNOVE EFIKASNIH SASTANAKA
A. Svrha
B. Mjesto održavanja sastanka - okolina
C. Vrijeme sastanka
D. Predsjedavajući sastanka
E. Sudjelovanje u sastanku
F. Davanje zadataka
G. Odluke
H. Jedinstvo
I. Nepredviđene okolnosti
IV. IZRADA DNEVNOG REDA SASTANKA
V. RAZNI SAVJETI
VI. TEST ORGANIZIRANJA SASTANKA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati koji su elementi bitni za uspješnost sastanka;
- izraditi plan sastanka koji ispunjava datu svrhu;
- organizirati efikasan sastanak;
- podići rezultat iznad prosječnog u organiziranju sastanka.

I. SVRHA SASTANKA

Sastanci grupe imaju presudnu ulogu za izvršavanje zadataka cijele organizacije. Sastanci članovima daju osjećaj pripadnosti i značaja, pružaju im mogućnost da učestvuju, i imaju mogućnost distribuirati informacije. Pored prednosti, sastanci imaju i svoje nedostatke. Mali broj učesnika aktivno doprinosi sastanku. Većina, tj. oni koji se prethodno ne pripreme, uopće ne uzimaju učešće u diskusiji o predmetu rasprave na sastanku. Sastanci traju predugo, tako da su korisni samo za uvjerljivog govornika koji, možda, i ne nudi najbolju ideju ili komentar.

Iskreno govoreći, ljudi dolaze na sastanke da zadovolje svoj vlastiti interes. Oni možda i vjeruju da sastanak ima svoju svrhu, ali oni su zadovoljni samo da učestvuju u tome, ili misle da će im organizacija ponuditi nešto posebno.

Primjer da ljudi misle da im organizacija nudi nešto posebno jest da oni traže društvo i osjećaj da nekom pripadaju. Ukoliko shvatimo razlog zbog kojeg ljudi dolaze na sastanke, bit ćemo u stanju napraviti bolji plan sastanka i dati odgovarajuće zadatke potencijalno produktivnim učesnicima.

Neki učesnici mogu odustati u trenutku kada ustanove da zadaci koji su im povjereni ne zadovoljavaju njihove potrebe, ili su izvan granica njihovih sposobnosti.

Sastanci mogu biti različite veličine: mali, srednji i veliki. U bilo kojem od ova tri slučaja postoje četiri osnovna cilja svakog sastanka, i to:

1. donošenje odluka,
2. distribucija informacija,
3. razvijanje odnosa među ljudima i
4. motivacija.

Veličina i svrha sastanka često su međusobno povezane: naprimjer, što je sastanak veći, teže je donositi odluke. Fizičko prisustvo velikog broja ljudi nije uvijek svrsishodno za originalna mišljenja, ali ipak pomaže da se stekne osjećaj zajedništva i motiviraju učesnici.

II. VI KAO PLANER

Planiranje uspješnih sastanaka zahtijeva primjenu i praćenje osnovnih principa planiranja i strategije za bilo koji događaj. Dobrim planiranjem postižu se sasvim suprotni rezultati, tj. uspjeh ili neuspjeh.

A. Vođstvo i upravljanje

Organiziranje efikasnog sastanka zahtijeva naše stručne sposobnosti u oblasti vođstva i upravljanja. Prvi je korak obično, imenovanje odbora koji ima zadatak planirati događaj. Mi u ovoj fazi moramo pokazati osobine efikasnog vođstva kako bismo pomogli da članovi odbora i njegovi suradnici rade kao tim i dijele zadatak između sebe. Međutim, ako odbor nema na raspolaganju resurse ili nije sposoban djelovati u određenoj oblasti rada, mi moramo znati kako ćemo se koristiti resursima iz one organizacije koja se bavi oblašću rada koja je potrebna odboru.

BIBLIOTEKA

Najjednostavniji način da se počne s planiranjem događaja jest primjena metode vremenskog plana. Jedna je od formi ove metode da se nacrta vremenska linija koja počinje od datog trenutka do datuma događaja. Zatim se na liniji označi sve što je potrebno uraditi, u odgovarajućim vremenskim intervalima.

Dan 1	Sada
Sedmica 2	Datum, mjesto, tema
3	Program, (govornik), govornici
4	Publicitet
5	Poziv
6	Detalji o lokaciji
7	Konačni izvještaj
8	Sastanak

Kao planeri sastanka mi moramo posjedovati sposobnost da prezentiramo planove i budžet nadležnim organima koji ih odobravaju. Ovi organi moraju donositi potrebne odluke u pravo vrijeme. Kada se sastanci održavaju izvan grada, mi moramo utvrditi način na koji ćemo izvršiti pregled lokacije i rezervirati smještaj te pomoći lokalnim kolegama. Prije svega, moramo, koliko je moguće, izbjeći da nam se problemi jave u posljednju minutu.

B. Finansijska kontrola

Uvijek moramo voditi računa da iskoristimo svaki dolar od iznosa koliko košta sastanak, jer su finansijski izvori koji su nam odobreni, povjerenje koje nam daje Allah i članovi, ti faktori koji imaju prvenstven značaj. Najveći troškovi jesu troškovi putovanja i smještaja, prostor za održavanje sastanka, hrana, štampanje i otprema materijala. Uvijek moramo raditi na bazi više ponuda i odabrati najnižu cijenu, ali pod uvjetom da kvalitet zadovoljava naše potrebe. Posebno moramo voditi računa o tome da u svakoj stavci postoje skriveni troškovi, posebno kada dogovaramo cijenu ishrane. Moramo dobro znati šta je dogovoreno ugovorima i koje su posljedice kršenja ugovora. Uvijek moramo sačuvati sve račune i druge dokumente nakon završetka sastanka kako bismo izbjegli greške prilikom plaćanja hotela i ishrane.

Ako planiramo unaprijed, možemo smanjiti troškove štampanja brošura za javnost i materijala za program. Jedan od primjera uštede finansijskih sredstava jest efikasna podjela pošte i informacija onima koji će prisustvovati sastanku. U tu svrhu možemo se koristiti efikasnim listama za podjelu pošte, ili sporijim a jeftinijim načinom otpreme pošte.

Uvijek će biti učesnika koji u posljednji trenutak mogu otkazati prisustvo sastanku ili događaju. Ovdje također možemo primijeniti jednostavne procedure refundacije kojima ćemo uštedjeti vrijeme, a steći reputaciju koja nam može biti korisna u budućnosti. Na kraju, ne smijemo zanemariti značaj osiguranja sastanka: ukoliko je sastanak veliki, trebamo osigurati plaćanje osiguranja za slučaj da se sastanak odgodi.

III. OSNOVE EFIKASNIH SASTANAKA

A. Svrha

Uvijek se treba izravno usmjeriti na svrhu sastanka, a prije održavanja sastanka u pismenoj formi napraviti dnevni red sastanka. Na kraju sastanka uvijek treba predvidjeti vrijeme za razna pitanja i otvorenu diskusiju. Sva pitanja i argumenti koji nisu relevantni za predviđeni dnevni red mogu se ostaviti za ovaj period.

B. Mjesto održavanja sastanka - okolina

Fizički raspored prostorije presudan je za uspjeh sastanka. U pogledu veličine, prostorija mora biti dovoljno udobna da primi predviđeni broj ljudi. Ne smije biti ni suviše velika ni suviše malehna, iako je za motivacione sastanke bolja manja prostorija, jer fizička bliskost stvara osjećaj veće solidarnosti među učesnicima. Temperatura prostorije mora biti umjerena. Prostorija mora biti dobro osvijetljena, posebno ako se donose odluke. Raspored sjedenja veoma je važan. Govornik koji se nalazi ispred redova u kojima sjede prisutni može biti psihološka barijera između sebe i slušalaca. Kad god je moguće, ovo treba izbjegavati, jer onemogućuje pravi efekt sudjelovanja. U prostoriji ne smije biti previše buke, niti suvišne dekoracije. Čak i ako ne znamo tačan broj učesnika, naše znanje i iskustvo pomoći će nam da odaberemo najpogodniju veličinu prostorije. Od standardnih rasporeda mjesta, uvijek odaberite najbolji: raspored sjedenja kao u pozorištu, raspored sjedenja kao u učionici, raspored sjedenja kao na konferenciji, prijemu i slično. Prije početka sastanka treba pregledati akustičnost, osvjetljenje i temperaturu, da bi se učesnici u prostoriji osjećali udobno. Planirajte osigurati više prostora ako je prostorija pretrpana. Napravite zapisnik o stanju objekta s rukovodiocem objekta u kojem se održava sastanak.

C. Vrijeme sastanka

Veoma je važno početi na vrijeme, voditi glavnu raspravu i zaključiti sastanak na vrijeme. Ukoliko smo ispunili ovaj preduvjet, sastanak se može ocijeniti dobro organiziranim, i ostaviti dobar dojam na učesnike, a nama će pomoći da metodično i efikasno izvršimo zadatak. Za svaki je sastanak štetno ako se vode beskonačne i isprazne diskusije. Ljudi se mogu družiti poslije sastanka.

D. Predsjedavajući sastanka

Ovlasti predsjedavajućeg moraju biti jasno definirane da bi efikasno predsjedavao sastankom. Kada ga predstavljamo, moramo naglasiti njegove sposobnosti, preporuke i stručne kvalitete potrebne da bude predsjedavajući sastanka, što je korisno da se njegov

autoritet prihvati. Izgled i način govora moraju biti takvi da budu prava slika predsjedavajućeg. On uvijek mora biti neutralan kada se diskutira o suprotnim mišljenjima. Mora raditi tako da grupa kojom predsjedava uvijek bude usmjerena na glavnu tačku dnevnog reda. Ne smije postavljati pitanja kakvo je: "Pa šta vi mislite da trebamo uraditi?" Umjesto toga, treba sumirati mogućnosti što je moguće korektnije.

E. Sudjelovanje u sastanku

Sudjelovanje ima najveći značaj. Ako jedna osoba stalno govori, ostali se isključe, i za njih sastanak više nema smisla. Sudjelovanje na sastanku može se planirati unaprijed tako što ćemo različite osobe zamoliti da sami predlože tačke dnevnog reda. Na ovaj način potiče se aktivno sudjelovanje i zainteresiranost grupe. Ako osiguramo uvjete u kojima će se učesnici osjećati suštinskim dijelom sastanka, učesnici će biti motiviraniji da doprinesu uspješnosti sastanka i prihvate zadatke koji im se zadaju. U cilju motiviranja stidljivih učesnika treba iskoristiti bezbroj metoda za "probijanje leda", tako da svaki sastanak počne i završi se u prijateljskom duhu. Jedan od načina jest da napravimo kartice na kojima je upisano ime učesnika, što će ih poticati da ih nose.

F. Davanje zadataka

Efikasan sastanak ne smije se završiti, a da se učesnicima ne daju zadaci. Ovi zadaci mogu biti općeniti, kakav je: "Razmislite o ovome na svom putu do kuće", ili određeni, kao: "Vas trojica trebate obaviti istraživanje za određenu temu i napraviti nacrt dokumenta do kraja sedmice." Sastanak na kojem se ništa ne postigne, ili koji učesnike ne dovede bliže rješenju problema, može imati dugoročne nepovoljne posljedice. Kod dodjeljivanja zadataka moramo voditi računa da učesnici imaju različite interese i sposobnosti. Na kraju sastanka uvijek treba primijeniti dobru metodu ocjene sastanka da bi se potakli povratni rezultati, komentari i primjedbe. Sve ovo povećava osjećaj značaja sudjelovanja u sastanku i, obično, doprinosi da se sagledaju greške koje ne treba ponoviti u budućnosti.

G. Odluke

Sva zasjedanja na sastanku gdje se donose odluke treba dobro organizirati. Korisno je da razmišljamo o različitim opcijama i mogućnostima unaprijed, a zatim da ih prezentiramo na sastanku. Svoju diskusiju treba usmjeriti na konačne ciljeve i mogućnosti i izbjegavati postavljanje pitanja kakvo je: "Šta misliš?" Postoje mnogo efikasniji načini da se misli učesnika usmjere na predmet sastanka. Naprimjer, možemo tražiti od učesnika da kritiziraju određeni dio date mogućnosti ili ukratko navedu razloge zbog kojih im se jedna mogućnost sviđa više od druge. Prethodna priprema za sastanak ima presudni značaj, a njeni rezultati uočavaju se u mnogo boljem izvršenju zadataka.

H. Jedinstvo

Jedinstvo na sastanku pomaže nam da idemo dalje u željenom cilju. Efikasan predsjedavajući treba održati jedinstvo za sve vrijeme trajanja sastanka, prateći proceduralne propise i motivirajući sve prisutne. Često možemo ocijeniti unutarnje osjećaje učesnika ako pažljivo pratimo izraz njegova lica. Ponekad neka stara priča, šala ili mudra izreka iz hadisa može smanjiti napetost i pomoći da se ponovo ujedine oni koji imaju različite interese. Pokazalo se dobrim da grupu često podsjećamo na islamske ciljeve organizacije. Ukoliko se tokom održavanja izdvoje dvije grupe s različitim mišljenjima, korisno je da se za svaku grupu odabere po jedan govornik. Poseban napor treba uložiti da svi učesnici ostanu u sali za sastanke sve do završetka sastanka, jer ulazak i izlazak odvlače pažnju učesnika.

Generalno, ni predsjedavajući ni učesnik ne smiju nikada izgubiti strpljenje i uvijek moraju iskazivati pozitivno raspoloženje. Negativno raspoloženje depresivno djeluje na svakoga. Ako sastanak traje dugo, veoma je važno predvidjeti vrijeme za odmor. U učesnike treba ugraditi duh zajedništva u misiji. Nakon što su učesnici imali dovoljno vremena da razmisle o sastanku, i onom što je uslijedilo nakon sastanka, možemo tražiti od njih da daju svoje mišljenje, proslijede ga poštom ili telefonom, čime njegujemo grupni duh među učesnicima.

I. Nepredviđene okolnosti

Uvijek se mogu očekivati nepredviđene okolnosti, ma koliko dobro da smo napravili plan. Naprimjer, audiovizualna tehnika može biti neispravna, ili je uopće ne mora biti, glavni govornik može otkazati u posljednji trenutak svoje prisustvo, zbog pogrešne rezervacije može nedostajati mjesta u sali za sastanak, zbog ružnog vremena aktivnosti vani ne mogu se obaviti, ili nema dovoljno parking prostora. Sve ove okolnosti moramo unaprijed predvidjeti, u što je moguće većoj mjeri, i pripremiti dodatne moguće planove.

IV. IZRADA DNEVNOG REDA SASTANKA

Sastanke treba planirati tako da se maksimalno iskoriste učesnici. Za ovo je potrebno napraviti dnevni red koji ne smije biti ni previše neodređen ni previše ograničen. Dogovoreno trajanje diskusije o svakoj tački dnevnog reda ima presudni značaj za uspjeh bilo kojeg sastanka. Dnevnim redom treba obuhvatiti ona pitanja za koja je potrebna grupna konsultacija, osim pitanja za koja je potrebna individualna odluka. Najvažnije pitanje na dnevnom redu treba staviti nakraj i za to predvidjeti dovoljno vremena: diskusija o ovakvim pitanjima na kraju sastanka pomaže da se sastanak zaključi, jer učesnici već počinju gubiti energiju. Dnevni red treba rasporediti po pitanjima logički, ograničiti broj tačaka dnevnog reda i predvidjeti više vremena za složena i suprotna pitanja. U vremenski plan sastanka treba unijeti vrijeme za namaz i obroke. Sastanak treba trajati 90 minuta, na šta se doda vrijeme potrebno za namaz i obroke. Treba zadužiti jednu osobu da prati vrijeme za svaku tačku dnevnog reda. Također treba predvidjeti dovoljno vremena za opširne diskusije te ostaviti slobodno vrijeme za spontano iznošenje ideja za kraj, kada možemo vidjeti i potencijalne probleme.

Pored obavijesti o održavanju sastanka, učesnicima treba poslati dnevni red i zapisnik s prethodnog sastanka. Sve učesnike treba natjerati da ga dobro pročitaju i shvate. Upitajte ih da li imaju pitanja koja su vezana za zapisnik s prethodnog sastanka. Tražite od njih da usvoje ove zapisnike prije nego što počnete s novim sastankom.

PRIMJER KAKO NAPRAVITID NEVNI RED:

1. Kontinuirani poslovi
   - 1.1. Usvajanje dnevnog reda
   - 1.2. Zapisnici s prošlog sastanka
   - 1.3. Pregled odluka s prošlog sastanka
   - 1.4. Izvještaji članova
2. Novi poslovi
   - 2.1. Izjava misije
   - 2.2. Standardi za izvršavanje poslova
   - 2.3. Akcioni plan i budžet
3. Ostali poslovi
4. Sljedeći sastanak
   - 4.1.Datum i dnevni red

V. RAZNI SAVJETI

1. Da bismo rezervirali smještaj za učesnike sastanka koji se održava izvan grada, prvo se konsultiramo s direktorom hotela u mjestu gdje će se sastanak održati. Ovakav prostor obično se nalazi, i smatra najpogodnijim, u lokalnoj biblioteci.
2. Ocijenite kvalitet hotela i provjerite čistoću prostorija za odmor. Potom na recepciji u knjizi gostiju vidite koliko dugo ljudi odsjedaju u tom hotelu i provjerite kvalitet hrane u restoranu.
3. Kod biranja sobe najvažnije je da bude odgovarajuće veličine.
4. Najbolji raspored mjesta na sastanku čiji je cilj da učesnici uzmu učešće na njemu jest raspored mjesta kao u sali za konferencije.
5. Sav štampani materijal mora se uraditi mnogo prije sastanka, da bi se mogao ponovo štampati u slučaju da se otkriju greške.
6. Na sastancima koji imaju paralelne sjednice pauzu za kahvu treba planirati u isto vrijeme.

VI. TEST ORGANIZIIRANJA SASTANKA

Sljedeće stavke moraju se pregledati i testirati prije sastanka (provjeriti da li na mjestu održavanja sastanka već postoje test-liste koje se odnose na neke posebne osobine lokacije).

STAVKA	Odgovoran	Krajnji rok	Komentar
Osnovni materijal			
u prostoriji za sastanke			
- stolice	_____	_____	_____
- stolovi	_____	_____	_____
- korpe za otpatke	_____	_____	_____
- olovke	_____	_____	_____
- blokovi za bilješke	_____	_____	_____
- kartice za imena	_____	_____	_____
- osvježavajući napici	_____	_____	_____
-oznake	_____	_____	_____
- prezentacija	_____	_____	_____
-pozornica i govornica	_____	_____	_____
- zavjese i paravani			
- osvjetljenje	_____	_____	_____
- projektori	_____	_____	_____
- rezervne žarulje	_____	_____	_____
- produžni kablovi	_____	_____	_____
- stalci i pokazala	_____	_____	_____
- voda na govornici za govornika	_____	_____	_____
-sheme lokacije	_____	_____	_____
- oprema	_____	_____	_____
- aparati za gašenje požara			
- izlazi u hitnim uvjetima	_____	_____	_____
- automati	_____	_____	_____
- raspored oznaka	_____	_____	_____
- praonice	_____	_____	_____
Raspored sjedenja slušalaca			
- akustika	_____	_____	_____
- temperatura prostorije	_____	_____	_____
- odgovarajući prostor	_____	_____	_____
- vješalice za kapute	_____	_____	_____
- priručni radni materijal za slušaoce	_____	_____	_____
- mjesto za goste novinare	_____	_____	_____
- mjesta za namaz - "baby sitting"	_____	_____	_____

Govornik (govornici)

- poziv	_____	_____	_____
- tačno vrijeme, mjesto	_____	_____	_____
- svrha i tema	_____	_____	_____
- vrsta slušalaca	_____	_____	_____
- detaljni program	_____	_____	_____
- predsjedavajući ili panelisti	_____	_____	_____
- audiovizualna sposobnost	_____	_____	_____
- transport	_____	_____	_____
- hrana i smještaj	_____	_____	_____
- nadoknada troškova	_____	_____	_____
- dostava materijala	_____	_____	_____

Kad god vidite da je sastanak uspješan, znajte da je za to uložen veliki trud. Dobri sastanci nikada se ne događaju slučajno.

ZA ORGANIZATORE: Postoji niz načina da pokvarite sastanak!

1. Nikada ne dozvolite da iko unaprijed sazna o kojim će se temama raspravljati. (postoji mogućnost da učesnici dođu na sastanak s podacima, pripremljeni da inteligentno diskutiraju o problemu.)
2. Ne šaljite obavijest o održavanju sastanka nekoliko mjeseci unaprijed. (Učesnici tada smatraju da imaju previše vremena i tako propuste pripremiti se za sastanak.) Ili, pošaljete obavijest nekoliko sati unaprijed preko člana koji nije upoznat o održavanju sastanka.
3. Nemojte najaviti da će sastanak početi "otprilike", već u tačno u određeno vrijeme. (Sigurno će učesnici dolaziti sa zakašnjenjem, jer nisu sigurni kada sastanak počinje, prekidat će sastanak svojim dolaskom i pitanjima šta je bilo prije.)
4. Pobrinite se da teme za diskusiju ne budu proučene unaprijed i ne djelujte nepripremljeno kada su u pitanju vodeća pitanja, da biste stimulirali diskusiju.
5. Potičite svakoga da misli kako će njega pitati za savjet i prijedloge, čak i ako je cilj sastanka samo prenošenje informacija. (Učesnici će se osjećati iznevjerenim kada vide da se njihovi komentari ignoriraju i odbacuju, i budite sigurni da će bučno negodovati na budućim sastancima.)
6. Pozovite sve koje možete, čak i ako je cilj sastanka politika donošenja odluke za koju je potrebna osnovna informacija o vašoj organizaciji. (Sastanci će biti osuđeni na neuspjeh, jer neinformirani učesnici vrše isti uticaj i imaju pravo glasa kao i informirani učesnici i službenici.) Alternativa: Ako je svrha sastanka opće obrazovanje, s ciljem da se proširi baza informacija učesnika, pozovite samo one koji su potrebni za jedan takav odbor ili slične odbore, ili one iz iste jedinice, ili one koji zajedno idu na ručak.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Šta je metoda linijskog planiranja vremena? Kako funkcionira?
2. Koje su najskuplje stavke za organiziranje sastanka?
3. Kakvu ulogu u uspješnoti sastanka ima okolina? Daj primjer.
4. Ko je važniji za uspjeh sastanka: efikasan predsjedavajući ili grupa aktivnih učesnika? Zašto?
5. Šta je svrha dnevnog reda? Da li je on uvijek potreban?
6. Koji je raspored mjesta pogodan za sastanak odbora direktora, generalne skupštine, ili za neobavezni sastanak?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VAŠA ISLAMSKA ORGANIZACIJA ZAUZELA JE DOBRU POZICIJU U NOVOJ POLITIČKOJ SITUACIJI U ISLAMSKOM SVIJETU. KAO OD RADNIKA ZADUŽENOG ZA KONTAKTE S JAVNOŠĆU, OD VAS SE TRAŽI DA JAVNOST PRIHVATI TU POZICIJU. ODLUČILI STE ORGANIZIRATI SASTANAK ZA VOĐE 300 ZAJEDNICA IZ CIJELE ZEMLJE. ŽELITE DA SE SASTANAK ODRŽI ZA DVIJE SEDMICE NA SREDIŠNJOJ LOKACIJI. TRAŽITE ODOBRENJE ZA SASTANAK.

1. Napišite jedno kratko pismo kojim najavljujete sastanak. Unesite dnevni red.
2. Napravite linijski vremenski plan sastanka.
3. Napravite shemu da pokažete efikasan raspored sjedenja.
4. Pregledajte test-liste i komentirajte šest najvažnijih tačaka.

Poglavlje

21

KAKO PREDSJEDAVATI SAS-TANKOM?

I. ULOGA PREDSJEDAVAJUĆEG
II. PERIOD ZA POSTAVLJANJE PITANJA I DAVANJE ODGOVORA
A. Zašto?
B. Planiranje perioda za postavljanje pitanja i davanje odgovora
III. VOĐENJE ZAPISNIKA
IV. KRATKI SAVJETI ZA KREATIVNOST
A. Efikasnost u međusobnom kontaktu
B. Kreativnost razmišljanja
C. Gušenje inovacija
V. FORME OPĆE OCJENE SASTANKA ODBORA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati koji su to elementi uloge predsjedavajućeg;
- efikasno predsjedavati sastankom;
- uspješno upravljati vremenom predviđenim za postavljanje pitanja i davanje odgovora;
- osigurati tačno vođenje evidencije.

I. ULOGA PREDSJEDAVAJUĆEG

Zamolili su vas da predsjedavate sastankom. Pripremili ste se kod kuće. Poslali ste dnevni red i ostali potreban materijal. Sastanak treba početi.

Slijede neki od savjeta da efikasno predsjedavate sastankom.

1. Prvo provjerite da li je u prostoriji mirno i ima li ikakvih smetnji, da li je dobra ventilacija i osvjetljenje. Zatim pregledajte raspored mjesta za sjedenje. Kad god je moguće, raspored mjesta treba biti takav da svako vidi svakog. Slijedi nekoliko napomena koje morate uzeti u obzir i koje će vam pomoći da napravite raspored sjedenja na sastancima malog odbora.
   - Sjedenje licem u lice pomaže opoziciji. Osoba koja sjedi preko puta predsjedavajućeg s njim će se, najvjerovatnije, konfrontirati. Na tom mjestu treba sjediti onaj ko će, najvjerovatnije, pomoći, a ne suprotstavljati se vama kao predsjedavajućem. Međutim, nikada ne smijemo iskoristiti raspored sjedenja da bismo manipulirali sastankom, već samo da bismo stvorili produktivne uvjete u prostoriji.
   - Bočni raspored sjedenja pogodan je jer je s ovakvim rasporedom razilaženje manje moguće. Ako prijateljski raspoložen učesnik sjedi do antagonista, on može na minimum svesti mišljenje opozicije.
   - Sjedenje s desne strane u odnosu na predsjedavajućeg zove se mrtva tačka zato što je osoba koja sjedi skrivena od očiju predsjedavajućeg, te nema kontakta očima. Ako na tom mjestu sjedi učesnik antagonist, smanjuje se mogućnost konfrontacije.
2. Sastanak uvijek mora početi ajetom iz Kur'ana, a završiti dovom. Odaberite ajete koji su relevantni za dnevni red sastanka i koji će pomoći da se stvori psihološka atmosfera, poboljša orijentacija misije i svijest prisutnih o Allahu.
3. Konflikte vodite taktično i zamolite strane u konfliktu da uzmu veće učešće u misiji. Kada se konflikt ideja pretvori u konflikt ličnosti, pozovite jednog neutralnog učesnika da utječe na smirivanje konflikta. Pravilno odaberite ajete iz Kur'ana i hadisa i podsjetite učesnike da se mora poštovati način islamskog ponašanja.
4. Pratite i kontrolirajte pričalice. Osobu koja mnogo priča možete kontrolirati tako da joj date da vodi zapisnik ideja koje se prezentiraju u svrhu određenog istraživanja, ili možete naglas ponoviti ono što je upravo rekla, a odmah nakon toga prozvati nekog drugog da nastavi diskusiju.
5. Potičite rješavanje problema metodom iznošenja velikog broja ideja. Da bi ideje tekle u pravom smjeru, podsjećajte grupu na problem koji članovi grupe zajedno moraju riješiti.
6. Tražite od najstarijih učesnika mišljenja koja će pomoći u vođenju diskusije. Ako su ideje uvedene u diskusiju prerano, može doći do zagušenja toka sastanka i aktivnog sudjelovanja svih prisutnih.
7. Kada dajete zadatke, odaberite one osobe koje su bile najangažiranije u rješavanju problema. Te osobe radit će marljivo da bi dokazale kako je donesena odluka ispravna.

8. Utvrdite vremenski rok za svaku tačku dnevnog reda u skladu s njenim značajem i nastojte se strogo pridržavati tog vremenskog roka, ali uvijek dajte dovoljno vremena učesnicima da međusobno kontaktiraju. Uvijek naglašavajte da je dnevni red kriterij kojim se mjeri efikasnost grupe. Kad god je za diskusiju potrebno više od vremena predviđenog vremenskim planom, uvijek tražite dopunu te tačke dnevnog reda. Istaknite jasno koje su to tačke dnevnog reda kojima šteti produženje roka određene tačke i uvijek analizirajte štete i koristi od dopune dnevnog reda.
9. Kad god je potrebno, primijenite parlamentarne procedure da bi se sastanak vodio pravilno. Povremeno napravite kratak zaključak onoga što je odlučeno na osnovu tačke dnevnog reda.
10. Zatražite od svakoga kome je dat zadatak njegov usmeni pristanak. Pristanak dat na ovaj način, pred grupom, pomaže da se postigne daleko veći stupanj praćenja i izvršenja, od početka do završetka zadatka, nego ako osoba privatno iskaže da prihvata zadatak.
11. Ponekad je korisno uvesti potpuno suprotne predmete rasprave, i to prije termina planiranog za namaz ili odmor. Na ovaj način učesnici imaju mogućnost da izvan sastanka intenzivno razmijene ideje i bolje razumiju različita mišljenja, jer su tada u mnogo opuštenijoj atmosferi, što, kada sastanak ponovo počne, pomaže da se odluke donesu brže.
12. Uvijek upotrijebite odgovarajuću dikciju i pozitivne riječi, a izbjegavajte negativne. Na ovaj način učesnici stječu osjećaj "vlasništva" u odlukama koje se donese kroz demokratski proces odlučivanja.

TAČKA AKCIJE

AKO STE PROPUSTILI PLANIRATI, PLANIRALI STE POGRIJEŠITI!

Zamislite trgovca koji pokušava uvjeriti svog kupca da je pogriješio! Ako u tome uspije, kupac će zamrziti njegove proizvode, i neće više kupovati kod njega. U američkom biznisu važi jedno pravilo: kupac je uvijek u pravu! Mi ne moramo prihvatiti ovaj princip ako on nije u granicama našeg sistema, etike i vrijednosti. Ali, moramo se usmjeriti na svaku aktivnost i jasno definirati svoje ciljeve u pogledu primjene ovog principa. Naprimjer, ako se trebamo sastati s vođom opozicione stranke u vladi, prvo moramo tačno navesti šta je svrha sastanka, a zatim napraviti plan šta i ko će govoriti i kojim redom. Prethodno moramo zajednički diskutirati o pitanjima koja se odnose na zadatak i donijeti konsenzus o tome koje ćemo pozicije zajednički usvojiti. Nikada ne završavajte sastanak u situacijama u kojima neko neočekivano dominira na sastanku, ili kada se svađate između sebe na sastanku, niti završavajte sastanak, a da niste diskutirali o svom dnevnom redu, jer su vas uvukli u dnevni red protivnika. Ako niste napravili dobar plan, bit ćete iznenađeni koliko stvari može ići u krivom smjeru!

II. PERIOD ZA POSTAVLJANJE PITANJA I DAVANJE ODGOVORA

A. Zašto?

Vrijeme predviđeno za pitanja i odgovore (P i O) doprinosi vrijednosti svakog sastanka, a organizatorima pomaže da utvrde mišljenja i interes učesnika. Ako su na sastanku izraženi krajnja kritičnost ili neprijateljska mišljenja, da li su oni usmjereni na govornika, predmet rasprave na sastanku ili organizaciju? Ukratko, period predviđen za pitanja i odgovore moćno je oruđe za povratne informacije potrebne organizatorima. Istodobno, ovaj period pruža mogućnost učesnicima da aktivno sudjeluju u sastanku, razjasne neke dvosmislenosti, dobiju odgovore na neka važna pitanja, ispitaju reakciju govornika i njegovo mišljenje i, konačno, iskažu svoje vlastito mišljenje. Za govornika, period postavljanja pitanja i davanja odgovora odličan je instrument za dobivanje povratnih rezultata.

Period postavljanja pitanja i davanja odgovora ne smije biti slučajan, neplaniran, i uvijek se mora planirati vrijeme od deset minuta tokom sastanka, tako da izgleda kao dobro planiran i pripremljen dio programa.

B. Planiranje perioda za postavljanje pitanja i davanje odgovora

Zbog nepravilnog planiranja, period postavljanja pitanja i davanja odgovora ostvaruje samo dio onog što ustvari može postići. Za dobro planiranje ovog perioda možemo se koristiti sljedećim fazama:

Faza 1: Priprema učesnika

Učesnicima se mogu dati pitanja - uzorci, koji će ih stimulirati da postave pitanja. Ovakvi uzorci mogu biti u sažetoj pismenoj formi i odnositi se tačno na samu svrhu sastanka. Ako to vrijeme dozvoljava, može im se u pismenoj formi podijeliti kratak pregled najvažnijih pitanja o kojima će se voditi diskusija. Učesnicima se mora objasniti da je ovakav pregled samo prijedlog i da ih ničim ne ograničava. Drugi način rada jest da se učesnici prethodno podijele u tri tima: tim za objašnjenja, tim za davanje kritike i tim za izradu planova. Ove timove predstavlja predsjedavajući na početku sastanka, a, prema rasporedu sjedenja, oni trebaju sjediti s njegove desne strane, u sredini ili u jednom dijelu lijevo od predsjedavajućeg.

Faza 2: Postavljanje pitanja

Pitanja koja ljudima mogu pasti na pamet odmah u početku programa često se zaborave do trenutka kada je vrijeme da se postave. Korisno je ljudima podijeliti papir ili kartice na koje mogu zapisati pitanja kada im padnu na pamet. Pitanja se zatim mogu postaviti poslije prezentacije, ili se mogu sakupiti, sistematski klasificirati i na njih odgovarati logičkim redoslijedom. Korisno je planirati odmor tokom sastanka, da bi se učesnicima pružila šansa da zapišu svoja pitanja, a da ne propuste niti jedan dio prezentacije.

Faza 3: Kako utvrditi najvažnija pitanja?

Najvažnije je da se dobiju pitanja koja uistinu predstavljaju sve učesnike. U tu svrhu primjenjuju se dvije tehnike, i to diskusije "bučnih grupa" i diskusije "malih grupa." Bučne grupe jesu grupe koje vode male diskusije i imaju od šest do osam članova. Ljudi često imaju problema kako da formuliraju i postave pitanja koja ih muče. Kada čuju pitanja drugih, to im, obično, pomaže da iskristaliziraju vlastita pitanja. Ako veliki sastanak podijelimo u male, bučne grupe, čija diskusija traje od pet do deset minuta, to može pomoći ljudima da naprave okvirni plan za svoja pitanja i osigurati svakoj osobi da sama uzme učešće u diskusiji. Ovakve grupe mogu se brzo organizirati na velikom sastanku tako što ćete u svakom redu zamoliti po jednu osobu da se okrene prema onom ko sjedi iza nje. Tada po jedna osoba iz svake grupe iznosi svoja pitanja. Male grupe za diskusiju drugi su način da se dobiju reprezentativna pitanja. Malu grupu čine predstavnici učesnika koji moraju brzo prodiskutirati o onim pitanjima koja su za njih najznačajnija. Ukoliko dođe do razilaženja u mišljenjima, to se može odmah i reći.

Faza 4: Klasificiranje pitanja

Na sva pitanja ne mora se dati odgovor na jednom sastanku. Pitanja na koja nije dat odgovor ostaju za sljedeći sastanak. Pitanja se mogu zapisati na papir, tako da učesnici budu sigurni da ih nisu postavili tek tako i da će se na njih odgovoriti na sljedećem sastanku.

Faza 5: Dobivanje rezultata

Ova faza veoma je važna za predsjedavajućeg, jer je većina njegovih aktivnosti usmjerena na to da motivira ljude na akciju i da oni učestvuju u onome što je dogovoreno. Jedan od načina da se pojača ono što je odlučeno ili naučeno jest da dva ili tri učesnika vode panel - diskusiju na kraju svakog sastanka. Ovakva diskusija treba označiti moguće tokove akcije ili potencijalnu primjenu novog znanja.

III. VOĐENJE ZAPISNIKA

Zapisnik nije samo zakonski izvještaj o radu koji je ostvarila grupa, već služi kao informacija različitim odborima i učesnicima. Predsjedavajući uvijek bira zapisničara (uglavnom je to sekretar), koji je odgovoran za vjerodostojnost zapisnika. Slijede uputstva kako napraviti zapisnik.

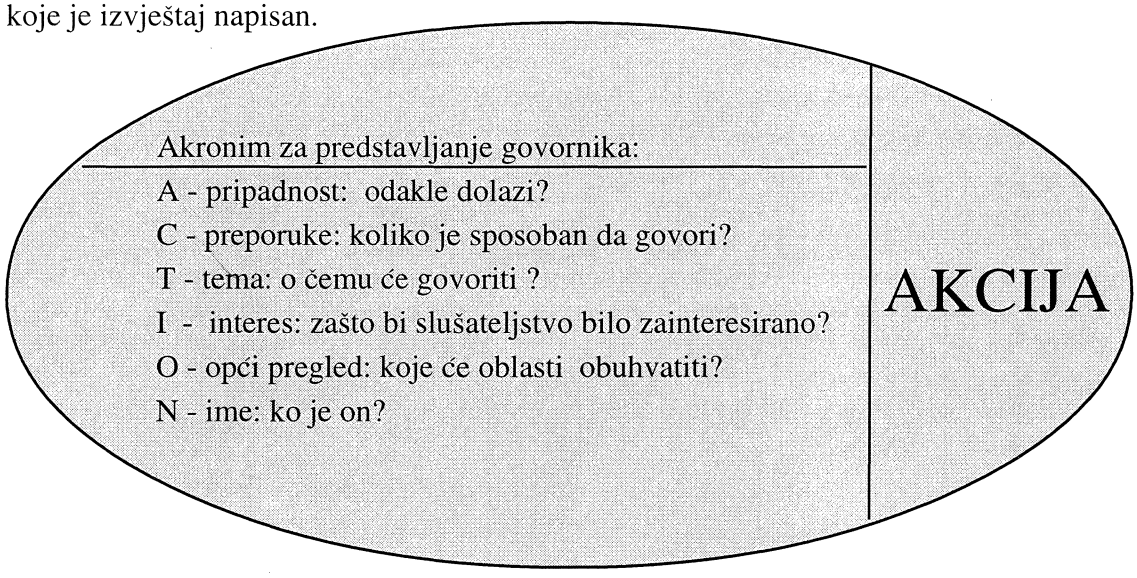
1. S obzirom na to da učesnik koji vodi zapisnik ne može aktivno sudjelovati u sastanku, korisno je da se zapisničari mijenjaju tokom sastanka. Učesnik zadužen za vođenje zapisnika odmah nakon sastanka, dok mu je pamćenje još svježe, treba napraviti nacrt zapisnika po svojim bilješkama.
2. Svaka tačka dnevnog reda treba imati naslov, tako da svaka tačka rasprave bude jasna i pregledna za čitaoca. Svaki prijedlog treba napisati tačno onako kako je izrečen. Ako je moguće, predsjedavajući treba zamoliti svakog da svoj prijedlog iznese u pismenoj formi.
3. Kod izrade izvještaja ne treba pisati tačno riječ po riječ šta je ko rekao po kojoj tački. Dovoljno je napraviti pregled glavnih pitanja za i protiv. Osim ako sastanak to posebno ne zahtijeva, ne treba pisati imena učesnika koji su dali prijedloge.

4. Ako se o prijedlozima odlučuje glasanjem, u izvještaju treba stajati "prihvaćeno", ili "odbijeno". Ako se glasa dizanjem ruku ili žrijebom, u zapisnik treba unijeti stvarni broj glasova za i protiv. U zapisnik treba unijeti sve glavne prijedloge, neovisno o tome da li su prihvaćeni ili odbijeni. Ne treba unositi prijedloge koji su povučeni.
5. Nacrt zapisnika treba pregledati predsjedavajući, i kada ga ovjeri, šalje ga dalje na usvajanje na sljedećem sastanku.
6. Zapisnik treba biti sažet, a sadržava sve potrebne podatke. Odbor prezentira svoje izvještaje u pismenoj formi, i oni se mogu priložiti uz zapisnik kao dodatak ostalom materijalu koji se prezentira na sastanku.

Da bi bio što je moguće korisniji za učesnike, zapisnik treba napraviti u formi koja odgovara dnevnom redu. U praksi, na sastancima se rade samo dvije stvari - komuniciranje (prenošenje korisnih informacija) i odluke (odlučivanje da se nešto uradi). Ako je predmet sastanka komuniciranje, uz zapisnik se prilaže jedna forma izvještaja koji nije sadržan u zapisniku. Ako je predmet rasprave odluka, onda prvo treba postaviti tri sljedeća pitanja:

1. donesena odluka (ŠTA?);
2. utvrđena odgovornost za akciju - naknadno praćenje (KO?);
3. krajnji rok za akciju (KADA?).

Izvještavanje o kompletnoj diskusiji nije korisno, jer je teško pisati ovakve izvještaje, gubi se vrijeme na čitanje, a sve ukupno ne doprinosi mnogo donesenoj odluci. Sve što je napisano u zapisniku mora biti na odgovarajućoj jezičkoj razini i odgovarati razini onih za koje je izvještaj napisan.



ZA PREDSJEDAVAJUĆEG: POSTOJI NIZ NAČINA DA POKVARITE SASTANAK

ukoliko radite sljedeće:

1. ako preuzmete svaki telefonski razgovor za vrijeme sastanka (time prekidate tok najbolje planiranog sastanka, prekidate sve prisutne);
2. ako potičete svakog govornika da se koristi metodom predavanja - veoma uspješnom kod nekih profesora - koja nije dobra u ovom slučaju, jer se gubi vrijeme za iznošenje ideja učesnika (svima, osim govorniku, pomažete da se osjećaju beskorisnim);
3. ako se ne koristite dijagramima, shemama ili drugim vizualnim sredstvima (ovakve prezentacije ometaju one koji stvari rade "uhom" i stvaraju probleme za korištenje i drugim čulima); ovakva sredstva povećavaju interes na sastancima, i mogu produžiti sastanak i narušiti vremenski plan;
4. ako ne dozvolite učesnicima da iskažu vlastiti interes: držite se svog plana i tačno utvrđenog dnevnog reda;
5. ako potičete privatne razgovore između pojedinaca za vrijeme sastanka (to je veoma interesantno za one koji su trpeljivi, ali ostali to, sigurno, ne vole);
6. ako prvo ne diskutirate o rješenjima, a kasnije o činjenicama kod rješavanja problema koji mogu nastati (time povećavate šanse da se usvoji prvo rješenje koje se pojavi, a da ne razmotrite i druge mogućnosti; možete čak i preskočiti neke činjenice koje ne odgovaraju vašem rješenju koje ste vi sami ocijenili pravim).

TAČKA AKCIJE

Na jednoj konvenciji muslimanske asocijacije predsjedavajući predstavi govornika. Njegovo predstavljanje trajalo je duže od govora. Nakon toga, u periodu predviđenom za postavljanje pitanja i davanje odgovora, predsjedavajući je dobrovoljno odgovarao na pitanja, protivno želji govornika. Pored svega, usudio se sumirati govor kada je govornik završio, čemu se govornik usprotivio. Predsjedavajući je započeo polemizirati s govornikom, ismijavajući ga i dajući mu pouke o tome šta su edeb i ahlak. Kompletan je sastanak propao, a govornik se naljutio.

Ponekad smo u prilici upoznati ljude poput ovog, koji krivo sprovodi i shvata svoju odgovornost predsjedavajućeg.

Veoma je važno voditi računa o sljedećem:

1. Predstavite govornika i naglasite šta je postigao u zadacima koji su relevantni za predmet rasprave na sastanku.
2. Nikada nemojte reći da je govornik dobro poznat i da će se sam predstaviti. To je uvreda. Uvaženi ljudi ne govore sami o sebi.
3. Prije sastanka pripremite kratak upitnik na koji će govornik dati odgovore.
4. Uvodne napomene trebaju biti kratke i relevantne.
5. Nemojte nikada biti prepreka između slušateljstva i govornika. Pomozite im da slobodno komuniciraju.
6. Obavijestite govornika o tome koliko vremena ima na raspolaganju i koji su vremenski signali prije nego što sastanak počne.
7. Iznesite svoj plan vođenja sastanka, posebno naglasite koliko je vremena predviđeno za pojedinu temu.
8. Ne dozvolite govorniku da on predsjedava sastankom. Predsjedavanje i govorništvo dvije su potpuno različite funkcije, i ne smiju se miješati.
9. Pripremite čašu vode za govornika.
10. Prije sastanka pregledajte funkcioniranje audiovizualnog sistema.
11. Budite na podiju za držanje govora 10 minuta prije termina za početak sastanka.
12. Održavajte kontakt očima s cijelim slušateljstvom za vrijeme trajanja sastanka.
13. Ne napuštajte podij. Uvijek pripremite i imenujte nekog ko će biti spreman uvijek reagirati na svaki vaš zahtjev.
14. Vodite računa da sto uvijek bude uredan i čist: sklonite nepotrebni materijal sa stola. Imajte pripremljenu krpu za brisanje ili papir.
15. Pripremite olovku i papir za bilješke.
16. Pokažite da s pažnjom i zainteresiranošću slušate razgovor, nemojte zijevati niti djelovati pospano.

IV. KRATKI SAVJETI ZA KREATIVNOST

Kreativnost je moć ili sposobnost da kreirate, odnosno koristite se svojim talentom u radu, razvoju i ostvarenju ciljeva. Kreativnost traži originalnost i imaginaciju u određenoj situaciji. Dok predsjedavate ili vodite sastanak, možete povećati kreativne sposobnosti, ili pak umanjiti ih onim što kažete, ili uradite, ili dozvolite drugima da kažu i urade. Mi uvijek moramo pratiti koliko smo kreativni u razmišljanju, međusobnom kontaktu i inovacijama.

A. Efikasnost u međusobnom kontaktu

Ključni su elementi efikasnog međusobnog kontakta:

1. budite uvijek iskreni: budite optimist radije nego pesimist, uvijek gledajte na ono što je dobro, a ne loše u akcijama i okolnostima;
2. obaveze govornika: dozvolite ljudima da sami razmjenjuju svoje ideje, ne preuzimajte konverzaciju, ne forsirajte ljude, dozvolite im da budu odgovorni za svoje akcije;
3. govorite u prvom licu jednine - ja: govorite za sebe i o onome u šta vjerujete - budite vlasnik onog što govorite;
4. uvažavajte druge: ne odbacujte one koji su govorili ili komunicirali onoliko koliko su željeli, poštujte njihovo pravo da "izreknu mišljenje ili ga povuku";
5. ubojite izjave: izbjegavajte ubojite izjave, kakve su: ušutkivanje, uvrede, sarkazam, ili bilo šta što ima negativno značenje. Umjesto toga uvijek pokažite razumijevanje;
6. legalitet: vaši komentari uvijek trebaju biti pozitivni, tako da se ljudi uvijek osjećaju prijatno; dajte im podršku i iskreno ih pohvalite, dajte pozitivnu podršku određenom događaju iskažite svoju pažnju i naklonost.

B. Kreativnost razmišljanja

Kreativnost u razmišljanju zahtijeva jedan neograničen proces koji teče od imaginacije pojedinca i iznošenja kompletnog spektra znanja i iskustva. Ovakav proces najviše guše svakodnevne fraze koje smo navikli upotrebljavati kad god se suočimo s nečim što prije nismo čuli, ili što nam ne odgovara. Neke od tih fraza jesu:

"Nikada to nismo radili na taj način!";

"To nije predviđeno budžetom!";

"Nismo još spremni za to!";

"Suviše akademski!";

"Da je bilo dobro, neko bi to već predložio!";

"Diskutirajmo o tome drugi put!";

"Premalehni /preveliki smo za to!";

"Sada imamo previše projekata!";

"Ne mijenja se već dvadeset godina, mora da je dobro!";

"Sigurno znam da to neće uspjeti!";

"Nema niti jedne odrasle osobe da mi kaže kako da vodim ovu organizaciju!";

"Povećat će materijalne troškove!";

"Ali, oni to neće prihvatiti!";

"Ne kreći prebrzo!";

"Sačekajte i vidjet ćete!";

"To znači više rada!";

"Da to napismeno...!";

"Neće djelovati u našoj industriji!";

"I to ti je neka pamet?!";

"Do sada nikada nismo imali takav pristup!";

"Nema zakonskih pokrića za to!";

"Neće uspjeti!";

"Nemamo dovoljno radne snage!";

"Već smo to pokušali!";

"Teoretski je u redu, ali kako to sprovesti u praksi?!";

"Suviše suvremeno!";

"Suviše staromodno!";

"Vi ne razumijete naš problem!";

"To je njihova odgovornost, nije naša!";

"Koja je pametna glava to smislila!";

"Osnujmo odbor!";

"To nije naš problem!";

"Prerano je!";

"Prekasno je!";

"Nikada to neće prodati!";

"Zašto sada nešto novo!";

"Naša je prodaja još uvijek u porastu!";

"Ponovo smo na istom!";

"Ne vidim nikakve veze!";

"Zakonski to možemo uraditi!";

"Politički dinamit!";

"To nije u planu!";

"To nije u priručniku!"

C. Gušenje inovacija

Inovacija jeste rad kreativnog uma koji gleda na situaciju iz novog ugla, a mi smo spremni ponuditi novu interpretaciju i rizikujemo uvodeći nove pristupe, koji ne moraju uvijek biti uspješni. U većini slučajeva inovacija nudi novu nadu za rješavanje teških problema ili izlaz iz kompliciranih situacija. Međutim, često se dešava da oni koji su zaduženi za sastanak ili projekte, djeluju na način koji guši inovaciju. Smatra se da sljedeće akcije guše, a ne potiču inovacije:

-sumnja: na svaku ideju koja dolazi od nekog ko je niži po rangu gleda se sa sumnjom jer je nova i nudi se iz nižeg hijerarhijskog ranga;

-odobravanje: insistira se da ljudi kojima treba vaše odobrenje kako bi djelovali moraju prvo proći nekoliko drugih razina rukovodstva da bi dobili od njih potpise;

-izazov: traži od dijela grupe, ili članova, ili pojedinaca da izazivaju i kritiziraju prijedlog svakog drugog (ovo vas spašava od donošenja odluke - vi samo trebate izabrarati onog ko preživi);

-kritika: slobodno se kritizira i ne izriču se pohvale (to ljude drži stalno u neizvjesnosti); dajte im do znanja da u svako doba mogu dobiti otkaz;

-problemi: tretira se utvrđivanje problema kao znaci propusta da se obeshrabre ljudi, tako da im se nikada ne kaže da nešto nije u redu u njihovom radu;

-kontrola: kontrolira se sve pažljivo; provjerava se da li ljudi često računaju sve ono što se može izračunati;

-promjena: donose odluke da bi se izvršila reorganizacija ili tajno promijenila politika, a ljudi o tome neočekivano obavijestili (to također ljude drži stalno u neizvjesnosti);

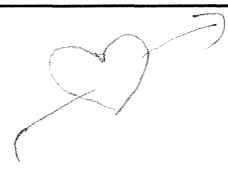
-opravdanost: provjerava se da li su zahtjevi za informacije u potpunosti opravdani i utvrđuje da nisu slobodno dati rukovodiocima (ne želi se da podaci dođu u krive ruke);

-delegiranje: imenuju se rukovodioci nižeg ranga u važnu delegaciju, daje im se odgovornost da sami ocijene kako da se povuku, ograde, okreću ljude oko sebe ili na bilo koji drugi način implementiraju prijeteće odluke koje su donesene;

-sve znate: nikada ne zaboravljate da vi, koji ste iznad, već znate sve što je važno za ovaj posao.

Umijeće daije - Praktična pouka u jedinstvu

Imam Hasan el-Benna spremao se da klanja teraviju (namaz za vrijeme ramazana) u mesdžidu ,kada odjednom dođe do žučne svađe među ljudima. Neki su htjeli da se klanja 8 rekata, a drugi su insistirali da se klanja 20. Upitaše ga: "Ko je u pravu, a ko nije?" Imam ne odgovori, jer bilo koji odgovor samo bi pogoršao situaciju. Umjesto toga, imam ih upita: "Je li teravija farz ili sunnet?" Svi odgovoriše: "Sunnet!" Imam dodade: "Ali jedinstvo je muslimana farz. Da li ćemo kršiti farz, da bismo utemeljili sunnet?! Mnogo je bolje da klanjamo kod kuće, a sačuvamo jedinstvo i bratsku ljubav."



V. OPĆA FORMA OCJENE SASTANKA ODBORA

Ako je vaš odgovor DA, unesite ga u zagradu s lijeve strane, a ako je odgovor NE, ne upisujte ništa.

A.

( ) 1. Da li je odbor shvatio za šta je imenovan?

( ) 2. Da li članovi prave dnevni red ili kratak plan o onome o čemu će diskutirati?

( ) 3. Da li je dnevni red pažljivo isplaniran i detaljno razrađen od cijelog odbora?

( ) 4. Da li je članovima dato dovoljno vremena da se pripreme?

( ) 5. Da li imaju različita mišljenja?

( ) 6. Da li su konstruktivno iskoristili konflikt, opoziciju ili kritiku?

( ) 7. Da li je bilo dovoljno dobrih ideja za debatu?

( ) 8. Da li su članovi bili fleksibilni?

( ) 9. a) Da li su činjenice iznosili izravno, pripremili se ranije, izučavali, analizirali, a tek onda donijeli odluke kao rezultat kompletne diskusije?

( ) b) Da li su pokazali preveliku ovisnost o vođi?

B.

( ) 1. Da li je diskusija bila kreativna?

( ) 2. Da li je sastanak počeo i završio se na vrijeme?

( ) 3. Da li je bilo previše mišljenja, umjesto pokušaja integriranja ideja?

( ) 4. Da li su neki članovi bili suviše stidljivi da uzmu učešće u sastanku?

( ) 5. Da li je bilo koji od članova težio dominirati?

( ) 6. Da li je postignut dovoljan progres o problemu i da li se diskusija usmjerila na drugu stranu?

( ) 7. Da li se više od dvojice članova udaljilo od predmeta rasprave? Da li su bili nezainteresirani? Pospani? Igrali se nekim predmetima?

( ) 8. Da li možete neke "problematične ljude" označiti kao:

( ) - suviše suglasni?

( ) - negativci?

( ) - neodlučni promatrači?

( ) - neprijateljski agresor?

( ) - stalno se žale?

( ) - sve znaju?

( ) 9. Da li možete navesti neke skrivene dnevne redove? Drugim riječima, da li je bilo članova koji su pokušavali nametnuti svoje ideje i tražili da se iste odobre čim su vidjeli da imaju dovoljno podrške, i oduzeli grupi vrijeme za odmor da bi produžili vrijeme za svoju diskusiju?

C.

( ) 1. Da li je bio ijedan član koji nije uzeo učešće u diskusiji?

( ) 2. Da li je u grupi bilo entuzijazma i želje da se napravi plan?

( ) 3. Da li je bilo problema o kojima se diskutiralo, a da nisu u potpunosti riješeni? Navedite koji su:

1. _____

2. _____

3. _____

( ) 4. Da li je bilo neprijateljske atmosfere?

( ) 5. U cjelini, kako ocjenjujete ovaj sastanak? Zaokružite jedan od sljedećih odgovora:

( ) nije dobar; ( ) mediokritetski; ( ) u redu; ( ) dobar; ( ) odličan.

( ) 6. Koji je vaš prijedlog za bolje vođenje sličnih sastanaka?

_____

_____

KAKO SE OCJENJUJE PREDSJEDAVAJUĆI? - KRATKA FORMA

Odgovore DA upišite u zagradu, a odgovore NE ne upisujte. (Promijenite zamjenice "on" ili "ona" gdje je to potrebno.)

( ) 1. Da li je sastanak počeo i završio se na vrijeme?

( ) 2. Da li je grupa dobro sudjelovala u radu na sastanku?

( ) 3. Da li su se poštovala pravila za vođenje sastanka?

( ) 4. Da li je predsjedavajući bio dovoljno glasan?

( ) 5. Da li je pokazao intelektualnu sposobnost da ocijeni situaciju i donosi brze, relevantne odluke?

( ) 6. Da li je pokazao osjećaj za raspoloženje u grupi, a da nije narušio tok sastanka?

( ) 7. Da li je predsjedavanje funkcija za više od jedne osobe?

( ) 8. Da li su učesnici bili kontinuirano fizički i intelektualno prisutni?

( ) 9. Da li je govornik pravilno predstavljen?

( ) 10. Da li je diskusija vođena tako da se usmjeri na relevantnu temu?

( ) 11. Da li je osoba koja je predsjedavala sastankom bila prikladno odjevena?

( ) 12. Da li je pozornica bila uredna?

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakvu ulogu ima dnevni red za uspješnost sastanka?
2. Zašto suprotne teme treba uvesti prije odmora?
3. Zašto su pitanja važna za uspješnost sastanka?
4. Zašto su pitanja važna za utvrđivanje najvažnijih pitanja u velikoj grupi?
5. Koja su tri najvažnija cilja zapisnika?
6. Koja su to tri pitanja koja počinju sa "šta?", "ko?" i "kada?", a koja se moraju unijeti u zapisnik?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VAŠA ISLAMSKA ORGANIZACIJA MORA IZDATI PISMENO MIŠLJENJE O JEDNOJ OSJETLJIVOJ POLITIČKOJ SITUACIJI. PREDSJEDNIK JE ZAMOLIO VAS DA PREDSJEDAVATE SASTANKOM NA KOJEM ĆE BITI 35 SUPERIORNIH ČLANOVA, KAKO BI IZNIJELI SVOJE MIŠLJENJE. ODLUČILI STE ZAMOLITI TRI ČLANA DA NAPRAVE PREZENTACIJU O PROŠLOSTI, SADAŠNJOSTI I BUDUĆNOSTI PROBLEMA. VAŠ JE CILJ DA VODITE EFIKASAN I PRODUKTIVAN SASTANAK. U ISTO VRIJEME, ČLANOVI SU VRLO ZABRINUTI ŠTO UČESTVUJU U DONOŠENJU ODLUKE O OVOM PITANJU.

1. Napišite podsjetnik za članove i pozovite ih na sastanak. Upišite kompletan dnevni red i dinamiku.
2. Napravite kratak plan za vođenje sastanka. U plan unesite kako ćete voditi sve članove da uzmu učešće i na zadovoljavajući način daju odgovore i kako ćete doći do zajedničkog mišljenja.
3. Planirajte formu zapisnika sastanka.

Poglavlje

22

KAKO SE KORISTITI AUDIO-VIZUALNIM SREDSTVIMA?

I. ZAŠTO AUDIOVIZUALNA SREDSTVA?
II. KAKO NAPRAVITI AUDIOVIZUALNU PREZENTACIJU?
A. Planiranje
B. Projektiranje
C. Prezentacija
III. PREDNOSTI I NEDOSTACI
IV. TEST ZA UPOTREBU AUDIOVIZUALNIH SREDSTAVA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- definirati elemente audiovizualnih sredstava;
- pripremiti dobar i efikasan audiovizualni materijal;
- napraviti uspješnu audiovizualnu prezentaciju.

I. ZAŠTO AUDIOVIZUALNA SREDSTVA?

Istraživači procesa učenja tvrde da ljudi uče na razne načine. Neki od nas uče bolje kada slušaju, drugi kada gledaju. Proces učenja odvija se kroz prenošenje informacija, kako vizualnim tako i auditivnim načinom.

Poruka sadržana u audiovizualnim sredstvima dolazi do nas preko dva kanala: vizualnog i auditivnog. Naučit ćemo daleko više i zadržati više ako usmenu komunikaciju prati vizualna. Vizualna sredstva pomažu nam da se dobije raznolika i naglašena prezentacija.

Mi živimo u dobu u kojem smo navikli primati sve vrste poruka kroz stimulaciju naših čula. Ako se slušateljstvu osigura različita vrsta stimulacija, to će povećati zainteresiranost ljudi. Projektorski transparenti, slajdovi od 35 mm i "flip" dijagrami neki su od instruktivnih sredstava — kao što je i razni propagandni materijal, cirkulari i slično — koja instruktoru pomažu da vodi instrukcije. Filmovi (videtrake i filmske trake), kompjuteri i slajdovi instruktivni su mediji koji su sami dovoljni za instrukcije, i mogu se upotrebljavati bez pomoći učitelja.

Ključ za dobro planiranje jest dobro odabrati sredstvo ili medij koji daje najstručnije vizualne rezultate.

II. KAKO NAPRAVITI AUDIOVIZUALNU PREZENTACIJU?

A. Planiranje

Planiranje koji se odnosi na to koje vrste audiovizualnih sredstava treba izabrati, i kako se njima koristiti prva je faza uspješne prezentacije. Elementi na kojima se zasniva planiranje jesu: pouzdanost, jednostavna upotreba, efikasnost i troškovi. Proces planiranja može započeti prikupljanjem podataka o predmetu učenja našeg slušateljstva, mjestu održavanja prezentacije, uključujući opremu, i resursima koje imamo na raspolaganju za produkciju.

Kada odaberemo medij, onda biramo određena vizualna sredstva kojima ćemo se koristiti za postizanje boljeg efekta naše prezentacije. Potražite dominantne ideje, kompleksne procese, važne informacije ili poruke koje inspiriraju. Dobro ispitajte svako vizualno sredstvo koje ste uzeli u obzir za prezentaciju. Potrebno je da poruka ima svoju dubinu, i ne smije biti ometana. Ona treba biti jednostavna, jasna i čvrsta. Kvalitet i postizanje dobrog efekta mnogo su važniji od kvantiteta. Jedna dobra vizualna prezentacija može biti mnogo bolja od većeg broja slabih prezentacija.

Neovisno o tome da li ćete upotrebljavati slajdove, projektor s transparentom ili "flip" dijagrame, dobro preispitajte svoje planove tako što ćete dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Da li vam je određeno vizualno sredstvo zaista potrebno?
  Ako nije, ne upotrebljavajte ga.
- Da li postoji ideja ili proces koji se može bolje vizualno ili usmeno objasniti?
  Ako nemate određeno vizualno sredstvo, ne koristite se tim načinom prezentacije.
- Koje je to mišljenje koje treba prenijeti na slušateljstvo?
  Ako vam nedostaje vizualno sredstvo, nabavite ga.
- Postoje li riječi ili rečenice koje planirate naglasiti?
  Ako možete, koristite se dijagramima kako biste vizualno oživili riječi ili rečenice koje želite naglasiti.

B. Projektiranje

Naša vizualna sredstva mogu biti ili tekstovi ili grafički prikazi, ili oboje. Grafički prikazi uvijek su povoljniji. Kad god je moguće, koristite se slikama i dijagramima umjesto riječima. Boja naglašava vizualni dojam. Žuta ili narandžasta boja na tamno plavoj podlozi jesu posebno efikasne.

Tekst na vizualnom sredstvu treba biti vidljiv s udaljenosti od 32 stope (1 stopa = 0.30480 metara). Broj bodova treba se ograničiti na šest do sedam, a broj riječi po jednom redu na šest. Koristite se običnim uokvirenim tipom i uvijek na istom mjestu. Ne gomilajte previše prezentacija, bez obzira da li upotrebljavate slajd, projektorski transparent ili "flip" dijagram. Daleko efikasniji rezultati postižu se s manje nego s više teksta.

Grafički prikazi na vizualnim sredstvima prezentacije najčešće su u formi linija, isprekidanih crta ili kombiniranih dijagrama. Koristite se masnim, debelim linijama, nemojte upotrebljavati rešetkaste ili odsječene linije, osim ako ne prenose informaciju. Isprekidane linije trebaju biti pravilno raspoređene. Upotrebljavajte samo bitne informacije na dijelovima kombiniranog dijagrama. Dijagramom se koristite da ilustrirate komponente njihovih odnosa, a kartama da pokažete prostorni raspored ili dispoziciju.

Previše riječi, premalo riječi, riječi pod svim mogućim uglovima ili nepravilna upotreba boja otežavaju bilo koju vizualnu prezentaciju. Projektirajte svoje slajdove tako da budu razumljivi kada radite s dijagramima, tehničkim crtežima, tabelama i slično. Sva sredstva trebaju biti jednostavna i moraju naglašavati samo relevantnu informaciju.

C. Prezentacija

Nastojte da što je moguće manje budete leđima okrenuti prema slušateljstvu dok radite s vizualnim sredstvima. Ne zadržavajte se suviše dugo na vizualnim sredstvima za vrijeme prezentacije. To zamara. Ne čitajte ono što piše na vizualnim sredstvima. To nema smisla. Ne smijete postati ovisnik o pomagalima. Sredstva za prezentaciju služe samo kao dopuna vašoj prezentaciji. Na sastanku ste uvijek najvažniji samo vi.

Provjerite da li tehnologija funkcionira: kontrolirajte, i stalno kontrolirajte.

Radite testove. Koristite se pomoćnim sistemima. Morate znati šta ćete uraditi ako tehnologija ne funkcionira, čak i ako je u pitanju pribor za pisanje (to može biti glavni uzrok neuspjeha, jer se može desiti da flomaster bude isušen, a neophodan je za prezentaciju).

III. PREDNOSTI I NEDOSTACI

Definicije:

- slajdovi: transparent, fotofilm koji se projicira s ekrana, postavljen na udaljeno mjesto;
- projektori: transparent na kojem se može pisati tekst, projicira se s ekrana koji je postavljen blizu;
- "flip" dijagrami: veliki listovi papira koji se postavljaju na stalak i nakon upotrebe okrenu na drugu stranu

Komparativne prednosti slajdova, projektora i "flip" dijagrama	
SLAJDOVI	Možete prilagođavati slajdove za različite grupe. Slajdovi su kompaktni, lahki za nošenje i mogu se jednostavno otpremiti poštom. Reprodukcija slajdova nije skupa. Mogu se upotrebljavati za sisteme projekcije s prednje i stražnje strane.
PROJEKTORI (TRANSPARENTI)	Prostorija može ostati potpuno osvijetljena. Možete gledati u slušateljstvo i održavati kontakt očima. Sami možete praviti svoje projektore, brzo i jeftino. Projektori su jednostavni za upotrebu. Jednostavno je praviti izmjene: na transparentu možete pisati. Možete pratiti slijed i cjelovitost prikaza. Slike s transparenta možete iskoristiti kao cirkulare. Bilješke na transparentima uvijek su pred vama.
"FLIP" DIJAGRAMI	Nisu teški i mogu se jednostavno urolati za lakše nošenje. Spontani su i fleksibilni za aktivne prezentacije. Nisu skupi i lahko se mogu nabaviti. Potrebno je normalno osvjetljenje prostorije. Možete imati barem djelomičan kontakt očima. Pomažete grupi, tako da ne moraju svi voditi zapisnik.

Komparativni nedostaci slajdova, projektora i "flip" dijagrama	
SLAJDOVI	Morate napraviti novi slajd kada se informacija promijeni. Prostorija mora biti zamračena, čime se smanjuje kontakt očima. Treba vam više vremena da pripremite i razvijete slajdove. Slajdovi ne potiču diskusiju nakon prezentacije.
PROJEKTORI (TRANSPARENTI)	Potrebno je imati ekran koji mora biti nagnut. Ekrani su manje pogodni za široku distribuciju nego slajdovi. Fotografije nisu dobro reproducirane na transparentima.
"FLIP" DIJAGRAMI	Nisu pogodni za veliku količinu materijala. Za složeno preštampavanje i ponovno crtanje treba mnogo vremena. Već pripremljeni "flip" dijagrami takvi su da se materijal prezentira strogim redoslijedom. Morate okrenuti leđa slušateljstvu kada pišete. Vidljivost može biti problem.

AUDIOVIZUALNA RADNA LISTA
TABELA PRIMJENE I TROŠKOVA

Za svaki element obuke utvrdite primjenu i troškove medija kojim se želite koristiti.

	video traka	audio traka	slajdovi	print	transparent
Korisno za:					
- vlastite instrukcije;	DA	DA	DA	DA	NE
- instrukcije uz pomoć;	NE	DA	NE	DA	DA
kompjutera;					
- laboratorija;	DA	DA	NE	DA	NE
- praktične vježbe;	DA	DA	NE	DA	DA
- predavanja	DA	DA	DA	DA	DA
Metode:					
- vizualna;	DA	NE	DA	DA	DA
- auditivna;	DA	DA	DA	NE	NE
- opća prezentacija	NE	NE	DA	NE	NE
Troškovi:					
- razvoj (usavršavanje);	DA	DA	DA	DA	DA
- montaža;	DA	NE	DA	NE	NE
- prezentacija;	NE	NE	NE	NE	NE
- održavanje	NE	NE	NE	DA	NE
Troškovi opći:					
- visoki;	DA	NE	NE	NE	NE
- umjereni;	NE	NE	DA	DA	NE
- niski	NE	DA	NE	NE	DA

IV. TEST ZA UPOTREBU AUDIOVIZUALNIH SREDSTAVA

(slajdovi, projektor - transparent i "flip" dijagrami)

STAVKA	DA	NE
1. Pribor - Da li imate:		
- trofazne adaptere?;	____	____
- produžne kablove?;	____	____
- kredu kao rezervno sredstvo?;	____	____
- masne olovke ili markere?;	____	____
- rezervnu žarulju za projektor?	____	____
2. Nabavka - Jeste li nabavili sve što vam treba:		
- dobili instrukcije kako ćete se koristiti opremom?;	____	____
- ustanovili kako se oprema najbrže može zamijeniti?;	____	____
- osigurali rezervnu opremu?;	____	____
- prethodno testirali svu opremu?	____	____
3.Pregled prostorije - Da li znate:		
- gdje se nalaze prekidači za svjetlo?;	____	____
- da li zavjese pravilno štite od prirodnog svjetla?;	____	____
- gdje se nalaze električne utičnice?;	____	____
- da li su strujni kablovi dovoljno dugački?;	____	____
- ako je moguće, pričvrstiti ih za pod da ne smetaju?;	____	____
- gdje je najbliži telefon?;	____	____
- koga ćete zvati ako vam zatreba pomoć?	____	____
4. Fizički raspored		
- Da li ste fizički raspored napravili unaprijed?	____	____
- Da li je ekran dovoljno visok za sve prisutne?	____	____
- Imaju li pogled i s prednje i sa stražnje strane?	____	____
- Da li prisutnima smeta svjetlost?	____	____
- Da li su razine obima i položaja markirane trakom?	____	____
5. Proba prezentacije		
- Da li su vizualna sredstva ispravna?	____	____
- Da li su okrenuta pravilno?	____	____
- Da li ste barem jednom pregledali program?	____	____

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koje se vrste vizualnih sredstava mogu upotrebljavati bez instruktora? Kako?
2. Koje je osnovno pravilo za broj redova i broj riječi po jednoj liniji slajda? Šta je svrha ovog pravila?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO PREDSJEDAVAJUĆI ODBORA ZA ODOBRENJE FONDOVA, ZAMO-LJENI STE DA NAPRAVITE PRE-ZENTACIJU ZA PRIJEDLOG PROJEKTA KAMPA NA SKUPŠTINI. MORATE GOVORITI NE SAMO O PROJEKTU VEĆ I O NJEGOVOJ OSNOVI, UKLJUČUJUĆI I POVIJEST OVOG TIPA RADA U VAŠOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI. VRIJEME DA SE PRIPREMITE I NAPRAVITE PREZENTACIJU OGRANIČENO JE.

1. Imajući u vidu vrijeme koje vam je na raspolaganju, naznačite koja audiovizualna sredstva planirate pokazati i navedite formu (slajdovi i slično).
2. Napravite jedan rezervni plan za hitne potrebe koji će zamijeniti jednu formu audiovizualnih sredstava drugom. Objasnite na koji način izbor može poremetiti kvalitet prezentacije.

Poglavlje

23

RAZGOVORI U MEDIJIMA

I. UVOD
II. PISANJE ZA NOVINE
III.OSNOVE INTERVJUA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- pisati efikasna saopćenja za javnost;
- davati uspješnije intervjue.

I. UVOD

U svijetu orijentiranom na informacije često nije moguće da poruka dođe do javnosti bez medija. Trebamo biti mudriji i stvoriti interes kod medija, a ne čekati krajnji trenutak za svoja pitanja. Jasna poruka i korektna informacija, prenesene u cijelosti, te iskrenost i spremnost da surađujemo veoma su korisni za komuniciranje u medijima.

Za redovno komuniciranje mi moramo imati osnovne informacije o tome ko je ko u medijima. To možemo saznati putem kontakata s čitaonicama, gdje možemo naći sva izdanja lokalnih medija koji nas interesiraju. To možemo nastaviti preko odabranih reportera i tražiti da nas predstave kao izvor budućih vrijednih informacija. Ovu inicijativu treba dopuniti povremenim saopćenjima za javnost, dokumentiranim informacijama te

pismima izdavaču i konferenciji za štampu kada je potrebno. Veoma je važno pratiti svaku od ovih inicijativa, sve intervjue i sve što je objavljeno. Postoji niz različitih načina govora u medijima, naprimjer pisma izdavaču. Ali, mi se moramo ograničiti na kratke prezentacije, i to na dva načina - pisanje za novine i intervjue.

II. PISANJE ZA NOVINE

Pisanje za novine jeste jedan od najmoćnijih načina da se utječe i, po mogućnosti, oblikuje javno mišljenje. Pisati mogu pojedinci ili grupe, dozvoljavajući da privatni doprinos može biti isto toliko efikasan koliko i doprinos javnog foruma. Mi možemo napisati pismo izdavaču, članak o tekućem problemu, kratak prikaz priče ili saopćenje za javnost i slično. Osnovna pravila za pisanje tekstova za novine uvijek su ista.

Pisanje za novine mora biti u novinarskom stilu. To znači da tekst mora biti takav da se čita brzo. Ali, da bismo postigli maksimalan efekt, moramo staviti najvažnije informacije na početku svakog pisanog teksta. Počinjemo uvodnom rečenicom ili frazom, u kojoj navodimo ono što je najvažnije, relevantno, vremenski aktualno za potencijalne čitaoce. Zatim slijede pitanja koja počinju sa "šta"," kako", "gdje", "kada" i "zašto", kojima se objašnjava ko je to uradio, ili na koga je djelovalo ono što je napisano, koje su vrste i kakvi su efekti akcije, kada se nešto dogodilo i zašto se dogodilo.

Navodimo tri osnovna mišljenja za koja želimo da ih čitalac prvo zapamti. Uvijek morate imati na umu da se jedan paragraf treba redovito odnositi na jednu temu. Naredni paragrafi obuhvataju jednu ili drugu temu, po redoslijedu koji je u skladu sa značajem i s piščevim ciljem. Za kraj ostavljamo manje važne detalje.

Svrha je ovog načina pisanja, od najvažnije do najmanje važne teme, dvostruka. Ako izdavač treba skratiti tekst, zbog ograničenog prostora, on uvijek skraćuje tekst odozdo i time zadrži glavni smisao teksta. Čitalac koji nema mnogo vremena uvijek čita uvodne paragrafe i tako se informira o najvažnijem.

Stil pisanja uvijek je isti, neovisno o vrsti teksta. Stil pisanja ima oblik piramide.

III. OSNOVE INTERVJUA

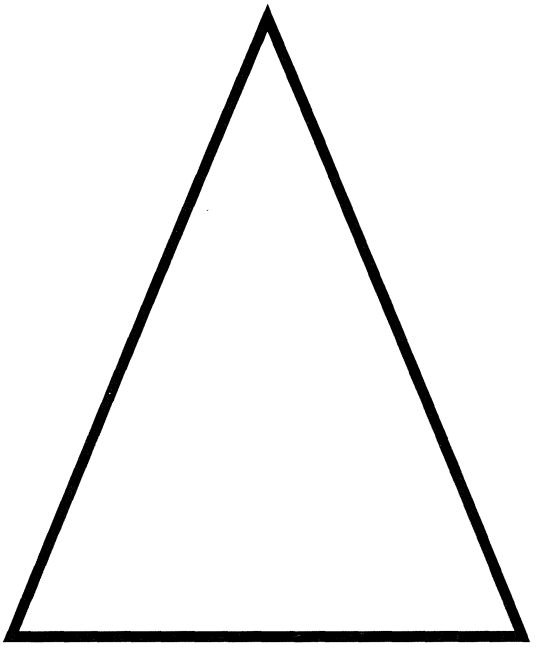
Intervju je najuobičajeniji oblik komuniciranja s medijima. S obzirom na to da surađujemo s iskusnim i stručnim novinarima, moramo se dobro pripremiti i biti prethodno dobro obučeni za ovu vrstu komuniciranja.

Naš osnovni pristup u intervjuu jest da prvo iznesemo svoju poruku, damo argumente za nju i ilustriramo je. Ovo je pravilan redoslijed intervjua. Prvi odgovor na uvodno pitanje treba biti kratak, bez detalja. Time potičemo novinara da nastavi sa svojim pitanjima. Odgovore dajemo s objašnjenjima i argumentima. Opet se treba koristiti riječima koje potiču dalja pitanja. U ovom trenutku trebamo proširiti svoja objašnjenja i ponudti ilustracije ili analogije. S obzirom na to da se intervju emitira na vijestima, trebamo se koristiti kratkim rečenicama, jer se jasnim riječima bolje prenose naše poruke nego dugačkim izjavama.

Za važna saopćenja i vijesti veoma je prihvatljivo sredstvo dobro pripremljena konferencija. Materijal za medij, koji sadrži osnovni materijal, daje se novinarima odmah po dolasku i veoma je koristan. Uvijek imenujte osobu koja će predsjedavati, predstavljati učesnike, usmjeravati pitanja i zaključiti konferenciju. Uvijek treba početi s kratkom izjavom koja sadrži rečenice koje se mogu citirati. One se mogu ponavljati tokom konferencije. Kad je moguće, treba se koristiti audiovizualnim sredstvima da bi se ilustrirala poruka ili važna informacija. Na pitanje treba odgovoriti izravno, uobičajenim jezikom i mirnim glasom.

Dobra je primjena ključ efikasnog komuniciranja s medijima. Intervju možemo pripremiti u pismenoj formi na bazi svih gore navedenih elemenata, a zatim vježbati kako ćemo govoriti. Kad je moguće, intervju treba snimiti, da bismo ga naknadno mogli pregledati. Ovo je veoma dobar način za samoocjenjivanje, a, isto tako, uvijek možemo intervenirati ukoliko dođe do grešaka u štampanju.

PIRAMIDA PISANJA



ANATOMIJA SAOPĆENJA ZA JAVNOST

Naslov:
- odnosi se na najvažnije vijesti.

Stil:
- prvo najvažnija informacija;
- mjesto i lokacija;
- dio informacije u jednom paragrafu;
- kratke rečenice;
- izravni citati, s odobrenjem.

Vrijeme:
- prošlo vrijeme.

Glavni dio:
- odgovor "ko?","šta?", "gdje?", "zašto?" i "kako?";
- završiti sa znakom "30" (znači kraj), ili "više" ako je potrebno;
- napisati ime i broj za budući kontakt.

Veličina:
- jedna ili dvije strane.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakva je razlika između intervjua i konferencije za štampu?
2. Koja je funkcija informacija za medij?
3. Kakva je funkcija saopćenja za javnost?
4. Kojih je to pet zamjenica koje čine glavni dio saopćenja za javnost?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VAŠA ISLAMSKA ORGANIZACIJA UPRAVO JE POČELA PROJEKT DRUŠTVENIH USLUGA U LOKALNOJ ZAJEDNICI. VI TO ŽELITE OBJAVITI U JAVNOSTI, TAKO DA VAŠA USLUGA MOŽE STIĆI DO KORISNIKA I, U ISTO VRIJEME DA ORGANIZACIJA STEKNE UGLED I BUDE PRIHVAĆENA U ZAJEDNICI. ŽELITE SE KORISTITI MEDIJIMA DA BISTE POSTIGLI SVOJ CILJ. OVO RADITE PRVI PUT, IAKO JE VAŠA ORGANIZACIJA POZNATA U MEDIJIMA.

1. Odaberite najpogodniji oblik medijskog kontakta, u ovom slučaju intervju ili press -konferencija. Objasnite zašto ste odabrali jedno ili drugo.
2. Napišite što ćete uključiti u informacije za medij.
4. Navedite tri rečenice koje se mogu citirati, a možete ih iskoristiti u svojoj prezentaciji ili za odgovor.

ISLAMSKA ZAJEDNICA BOSNE I HERCEGOVINE FAKULTET ISLAMSKIH NAUKA U SARAJEVU BIBLIOTEKA

Poglavlje

24

KAKO OSNOVATI LOKALNU ORGANIZACIJU?

I. PRVA FAZA
II. ORGANIZACIONA FAZA
III. STABILNA FAZA
IV. STRUKTURA I ADMINISTRACIJA ISLAMSKE ORGANIZACIJE
A. Izvršni odbor
B. Opis poslova

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati pojedine faze u osnivanju organizacije;
- organizirati grupu ljudi u jednu organizaciju;
- postaviti odgovarajuće organizacione strukture;
- napisati opis poslova za svakog izvršioca.

Osnivanje centralne organizacije, ili osnivanje lokalne organizacije, obično počinje kada jedan musliman ili grupa muslimana postanu svjesni potrebe za uključivanjem u instituciju islamskog djelovanja. Prvo trebamo pogledati kako se osniva lokalna muslimanska organizacija, a zatim dati ime organizaciji, naprimjer, gradska muslimanska asocijacija.

I. PRVA FAZA

Prvo razgovarajte o ideji s aktivnim muslimanima u svome mjestu, da biste dobili pristanak za osnivanje jedne organizacione grupe. Promatrajte šta vaši slušaoci govore u džamiji i ocijenite ko je najučeniji. Onda sakupite ove ljude i podijelite u manje grupe s ciljem da uče, diskutiraju, obavljaju namaze u islamu. Prije nego što objavite da je osnovana bilo koja formalna organizacija, sjednite s grupom i napravite mapu ciljeva vaše organizacije. Veoma je važno da planirate budući tok akcije, jer time definirate šta treba uraditi. Kasnije ćete definirati kada i kako će se postići ovi ciljevi. Ne morate biti suviše određeni u definiranju budućih planova u ovoj fazi. Prvo treba napraviti konkretne smjernice. Naprimjer, trebate napraviti spisak prioriteta: šta i po kojem redoslijedu važnosti treba uraditi.

II. ORGANIZACIONA FAZA

Da bi se osigurala stabilnost organizacije i utvrdile odgovornosti, prvo treba sprovesti ustavne procedure, kako slijedi:

a) dobro razmotriti postojeći model ustava;

b) nakon toga zadužiti nekoga ko ima potrebno iskustvo da napiše ustav na osnovu modela, s tim da ga izmijeni u skladu s uvjetima i potrebama lokalne organizacije;

c) pribaviti odobrenje od potencijalnih članova za usvajanje ustava;

d) odabrati osobe koje će imati odgovorna radna mjesta u novoj organizaciji na javnom sastanku;

e) ukoliko postoji islamska federacija ili centralna organizacija u zemlji, podnijeti zahtjev za učlanjenje;

f) ako vaša organizacija radi u okviru univerziteta, podnijeti zahtjev za članstvo u studentsko udruženje; u protivnom, podnijeti zahtjev za registraciju kod nadležnog vladinog organa u zemlji;

g) javno objaviti u lokalnim novinama da ste osnovali organizaciju ili postaviti atraktivne postere na mjestima gdje se okupljaju muslimani;

h) ako pripadate univerzitetu, ispitati na koji način možete dobiti sredstva i druge resurse iz studentskog udruženja. Isti zahtjev za subvencije podnesite službi za socijalni rad i istraživanje kao i sličnim agencijama koje djeluju u gradu, državi ili pri saveznoj vladi.

ZAPAMTITE! - Šta je važno u organizacionoj fazi?

1. Kako organizacija postaje složenija tako se javlja potreba da se članovi više usavršavaju u svojim aktivnostima. Ne dozvolite da vas birokracija podijeli.
2. Širenjem članstva nastojte poboljšati kanale komuniciranja. Povratni rezultati imaju presudan značaj za pravilno funkcioniranje organizacije.
3. S obzirom na to da islamska ideologija jeste i mora ostati motivacioni činilac organizacije, ne smijete biti dogmatični. Prvobitni kratkoročni ciljevi mogu se ocijeniti, stari izbaciti i zamijeniti novim. Ako su potrebne dopune ustava, treba ih uraditi sistematično.

4. Metoda testa i greške korisna je za organizaciju kada donosi odluke o tome koje su strategije primanja novih članova efikasnije. Neka vas nikada ne obeshrabre vaše greške - učite od drugih.
5. Neka vas nikada ne obeshrabre unutarnje ili vanjske uvrede upućene muslimanskoj organizaciji. Sve dok se organizacija bori za opstanak, nikada ne pravite kompromis isključivo na islamskim principima, već budite fleksibilniji u primjeni islamskih principa. Mijenjanjem neposrednih ciljeva ili, čak, odgađanjem nekih ciljeva, organizacija će prevazići unutarnje i vanjske teškoće, inšallah.
6. Ukoliko imate internih teškoća, brz razvoj može biti opasan. Postoji mogućnost da novi članovi ne shvate koje su to nepovoljne okolnosti za organizaciju i mogu nesvjesno podijeliti grupu. Prilikom prijema novih članova uvijek vodite računa o kvalitetu, a ne o kvantitetu.

III. STABILNA FAZA

Srećom, problemi organizacione faze nikada ne traju vječno. Ukoliko postoje, morate znati sljedeće:

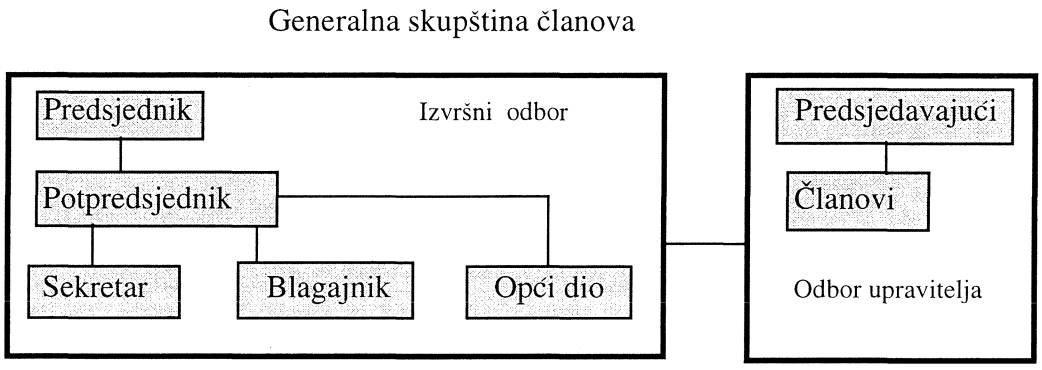
- Uvijek, kada neki događaj dođe u stanje uzbudljivosti, ne treba trošiti energiju do iscrpljenosti, jer je određeni stupanj stabilizacije, sigurno, potreban. Stabilna faza traži rutinu, a ne "uznemirenost". Ne smijemo tražiti birokratsku strukturu, već, naprotiv, svaki zaposleni u ovoj fazi jasno mora znati koje su procedure definirane za izvršavanje određenih zadataka. U ovoj fazi sposobni muslimani za izvršavanje određenih zadataka već su dobili zadatke koje moraju izvršiti. Ovi koraci, ukoliko se poduzmu na vrijeme, spriječit će da se greške ponove i omogućiti efikasnost organizacije.

IV. STRUKTURA I ADMINISTRACIJA ISLAMSKE ORGANIZACIJE

Izvršni odbor jedne organizacije obično ima predsjednika, potpredsjednika, sekretara i nekoliko članova koji, uglavnom, predsjedavaju različitim pododborima. S obzirom na to da upravni odbor upravlja poslovima organizacije, svi imenovani radnici moraju biti članovi visokog ugleda i čistog islamskog karaktera.

Kako je službeni kontinuitet veoma važan, izvršni odbor mora se sastajati redovito, prema prethodno utvrđenom godišnjem planu, da bi napravio plan i sagledao koliko se napredovalo u radu. Svi poslovi organizacije moraju sačuvati veći kontinuitet ako će potpredsjednik, po automatici izbora, biti biran za predsjednika u narednoj godini. Korisno je da se bivši predsjednik uključi u izvršni odbor, tako da svojim iskustvom može pomoći novoimenovanim službenicima. O odgovornostima izabranih ovlaštenih službenika govorit ćemo kasnije. Nećemo opisivati funkcije "stalnog sekretarijata", jer samo mali broj organizacija ima ovaj organ.

Prijedlog organizacione sheme vaše organizacije:



Tačka akcije

Činjenica da islam pokriva svaki dio života ne znači da od organizacije traži da izvršava sve vrste aktivnosti. Kada je organizacija uspješna, onda težimo da je još više opteretimo, da radi sve poslove. To je isto kao staviti sva jaja u jednu košaru. Mi moramo naučiti kako ćemo osnovati posebne strukture za razlilčite oblasti djelovanja. Naprimjer, ako je glavni aspekt naše organizacije da'wa, trebamo je u potpunosti odvojiti od poslovnih zadataka. Poslovne zadatke treba izvršavati posebna organizacija. Isto tako, politička stranka ne treba se baviti pitanjima obrazovanja, ekonomije ili zdravstva. Svaki aspekt treba biti posebno odvojen. Naravno, mora postojati koordinacija i suradnja u postavljanju ciljeva i organizacionih struktura.

Sve poslove treba raditi u skladu s ustavom organizacije, i ništa ne raditi nasumice. Lokalni zakoni i ustavi moraju se slijediti, i ne smiju se kršiti ni na koji način. Ukoliko je ustav prepreka za efikasan rad, mora se u cijelosti mijenjati, kroz demokratski postupak. To osigurava da se ciljevi i principi grupe pravilno slijede.

A. Izvršni odbor

Molite se Allahu da vam pomogne! Vaša braća, članovi, izabrali su vas na najviši položaj u organizaciji. Vi ste sada član izvršnog odbora islamske organizacije. Možete imati funkciju predsjednika, potpredsjednika i slično. Funkcija sama po sebi nema presudni značaj. Vi ste sada odgovorni pred Allahom da štitite i unapređujete interese svoje braće, članova, sve dok su ti interesi u skladu s Kur'anom i sunnetom. Sljedeća dva pitanja morate postaviti sebi prije nego što počnete:

- Za šta sam odgovoran na svojoj novoj funkciji?
- Koliko autoriteta stvarno imam kao član izvršnog odbora ove organizacije?

Naravno, morate dobro poznavati organizaciju, osnovne podatke o njoj, povijest, zakone i politiku. Ali, također, morate imati i "mapu puta" koja vas vodi u vašem mandatu.

Morate imati tačan opis poslova, ili barem smjernice, koje će vam pomoći da upravljate kroz nepoznate oblasti unutar svoje funkcije. U vašoj organizaciji, moguće je, već postoje takvi opisi, a ako imate dovoljno ideja, možete ih i sami napisati. Opis poslova služi vam kao polazna tačka. U svakom slučaju, morate dobro razmisliti o svom zadatku i odgovornostima.

Tačka akcije

NE SMIJETE MIJEŠATI ORGANIZACIJU S VJEROM!

Neki ljudi brane svoje vlastite ideje o organizacionoj strukturi s prevelikim oduševljenjem. Oni sumnjaju u uvjerenja onih koji se ne slažu s njima. Ustvari, vrsta organizacije koju smo odabrali da radimo u njoj stvar je mišljenja i grupne ocjene, i nema ništa s akaidom ili vjerom. Možemo odabrati povjerljivu ili javnu organizaciju, piramidne strukture ili ne, zatim centraliziranu ili decentraliziranu vlast, lokalne odbore ili profesionalne i slično. Ovo su sve područja istraživanja ili idžtihada. U islamu nema niti jednog obavezujućeg sistema. Izbor jednog od mnogih ovisi o šuri, odluci u kojoj leži interes ummeta. To nije područje fikha, za koje je potrebna fetva. Ukoliko smo utvrdili da je jedan sistem pogrešan, možemo ga izmijeniti ili u cijelosti zamijeniti drugim.

B. Opis poslova

1. Predsjednik

Osnovne funkcije - Predsjednik predstavlja muslimansku zajednicu i interese organizacije. Tokom svog mandata dužan je raditi sljedeće:

1. svojim autoritetom i konstruktivno obavljati zadatke vođe, u cilju motiviranja članova drugog izvršnog odbora, trust članova (staratelja), članova odbora, svih zaposlenih i članstva;
2. utjecati na utvrđivanje neposrednih i općih ciljeva organizacije;
3. djelovati kao govornik, predstavnik organizacije, pratiti i ocjenjivati izvršenje zadataka i njihovu efikasnost;
4. raditi zajedno s izvršnim odborom.

U okviru ustavnih odredbi, lokalnih zakona i politike, dužnosti, odgovornosti i ovlaštenja predsjednika jesu sljedeće:

1. predsjedava svim sastancima izvršnog odbora i skupštine;
   usklađuje dnevni red sa sekretarom;
2. provjerava da li su izvršni odbor i članovi dobro informirani o uvjetima i poslovima asocijacije;
3. imenuje predsjedavajućeg odbora i ciljne grupe, utvrđuje svrhu i dužnosti ovih odbora i prati njihov progres;
4. podržava i štiti politiku i programe koje je usvojio izvršni odbor;
5. promovira interes članstva i njegovo aktivno sudjelovanje u organizaciji od strane članstva i izvještava članstvo o aktivnostima izvršnog odbora putem pisama, publikacija i govora;
6. prezentira godišnji izvještaj aktivnosti na godišnjem sastanku, na kraju svog mandata;
7. zajedno s blagajnikom pravi godišnji budžet i, nakon, usvajanja, vodi računa da organizacija radi prema usvojenom budžetu, te vodi računa o godišnjoj kontroli finansija;
8. imenuje odbore koji će napraviti popis kandidata za novi mandat, prije negoli se objavi datum izbora, priprema izbor ovlaštenih radnika nekoliko mjeseci prije postavljanja, vodi potrebne izvještaje, da bi se nastavio kontinuitet vršenja dužnosti.

U pogledu odnosa s ovlaštenim službenicima, odgovornosti predsjednika jesu:

a. odgovoran je izvršnom odboru i, kroz izvršni odbor, članstvu te dužan brinuti se da programi i politika organizacije odražavaju potrebe i težnje članstva i
b. konsultira se i savjetuje s izvršnim odborom o svim pitanjima koja se odnose na politiku, finansije i programe organizacije.

2. Potpredsjednik

Preporučuje se da se uvijek potpredsjednik u narednom mandatu bira za predsjednika. Dok obavlja poslove na mjestu potpredsjednika, pojedinac ima mogućnost učiti kako se upravlja organizacijom na "konkretnom poslu" i time se mnogo bolje pripremiti da svoje znanje i iskustvo sprovede u praksi kada bude biran na mjesto predsjednika. Kao druga ličnost po funkciji, potpredsjednik ima sljedeće dužnosti i odgovornosti:

1. vrši funkciju predsjednika u njegovoj odsutnosti;
2. prati, po potrebi, izvršavanje odgovornosti odbora i dijeli poslove s predsjednikom kada je on prezauzet i
3. predsjedava programom i/ili odborima.

3. Sekretar

Osnovne funkcije: Sekretar ima važan i tačno definiran zadatak. U svom radu uvijek se može obratiti za pomoć predsjedniku odbora i drugim ovlaštenim službenicima u svrhu prikupljanja informacija i izrade izvještaja. Dužan je sve izvještaje i dokumentaciju pripremiti na vrijeme. U velikoj organizaciji posao se može podijeliti na sekretara korespondenta i sekretara koji je zadužen za pripremu izvještaja.

Dužnosti, odgovornosti i ovlaštenja sekretara jesu sljedeće:

1. vodi detaljne izvještaje na svakom sastanku organizacije, koji su potrebni za izradu godišnjeg izvještaja; pored redovnih programa, predlaže se najmanje šest sastanaka godišnje;
2. obavještava sve članove izvršnog odbora o vremenu i mjestu održavanja sastanaka, najmanje jednu sedmicu prije utvrđenog termina;
3. brine se za uredski materijal, u skladu s potrebama organizacije;
4. obavlja sve vrste komuniciranja potrebne za uspješan rad organizacije i služi kao čuvar svih izvještaja organizacije, uključujući kompletnu korespondenciju;
5. prati da li se aktivnosti organizacije vode u skladu s odredbama važećeg ustava i lokalnih zakona;
6. organizira da se svi izvještaji i informacije pravilno predaju.

4. Blagajnik

U maloj islamskoj organizaciji za blagajnika se može izabrati jedan član, odgovoran samo za finansijske poslove organizacije. On je dužan svoj zadatak obavljati u skladu s propisima računovodstva i finansija, tako da ga, u slučaju potrebe, svaki radnik može zamijeniti ili nastaviti njegov posao. Kontrola završnih računa mnogo je jednostavnija ako se prate standardni propisi računovodstva i finansija. Bez obzira o kome se radi, blagajnik mora biti musliman, vjernik, i bira se iz grupe najpovjerljivijih članova.

Neovisno o veličini organizacije, blagajnik se mora pridržavati politike koju je usvojio izvršni odbor. Takva politika odnosi se na sljedeće:

1. vrijeme i vrstu finansijskih izvještaja koji se podnose izvršnom odboru i metodu obračuna kojom će se organizacija koristiti;
2. ovlaštenje za pripremu i implementaciju procedura koje se odnose na islamske investicije i
3. prikupljanje i podjelu sadakatul-fitra, zekata i fondova za posebne namjene.

Iako, kao blagajnik, znate da je vaša organizacija finansijski stabilna, da li radite u skladu s odgovarajućim finansijskim procedurama? Uz pomoć sljedećeg testa možete utvrditi da li se dolje navedene potrebne aktivnosti sprovode.

1. Obavezna plaćanja, naknade i članarina periodično se pregledaju i podešavaju u skladu s potrebama članstva i ekonomskim kretanjima.
2. Sistem računovodstva i finansija odgovarajući je i ispunjava potrebe, veličinu i složenost organizacije.
3. Postoji rezervni fond za neplanirane troškove.
4. Kontrolu vrši vanjski kontrolor i daje izvještaje izravno izvršnom odboru.
5. Izvršni odbor pregleda i odobrava godišnje programe i planove budžeta.
6. Izvršni odbor analizira periodični dohodak i račune troškova i upoređuje ih s tekućim budžetom i prošlogodišnjim troškovima, ako je potrebno.

Tačka akcije

PETOGODIŠNJI PRINCIP

U ovom svijetu, koji se brzo kreće, pojedinci se razvijaju brže nego ikad. Razvijaju, sazrijevaju i postaju veoma podložni promjenama. Utvrđeno je da čovjek najviše doprinosi u svom radu tokom prvih pet godina svog radnog staža. Ako je na istom radnom mjestu duže, njegova se brzina produktivnosti smanjuje. Ako ostane previše dugo, može postati više nego teret, i postaje sredstvo. Ako opet ostaje još duže, stječe više negativnosti, a zadržava samo malo pozitivnog čime može doprinositi. Njegov položaj postaje suviše personificiran za njega. Njegove težnje i snove guše zidovi njegove kancelarije i položaja. Pravilo je da se ljudi svakih pet godina premjeste na drugo radno mjesto kako bi se mogli koristiti stečenim znanjima na drugim poslovima i projektima. Drugi će zauzeti ova mjesta i steći mogućnost za novu obuku. Premještanje s jednog na drugo radno mjesto korisno je i za organizaciju i za pojedince. Pet nije magičan broj, tako da se na jednom mjestu može ostati i 4 ili 6 godina.

Slijedite njihove korake...

Sada, kada ste osnovali lokalnu organizaciju, kao vođa, ili dio vođstva, imate niz različitih modela koje trebate slijediti.

Imam el-Gazali navodi u Kemja' es- se'ade da je jedan učeni čovjek jednom rekao velikom halifi Harunu er-Rešidu da dobro vodi računa na kojoj stolici sjedi!

Stolica na koju je:

jednom sjeo Ebu-Bekr	- bila je tako istinita;
jednom sjeo Omer	- pravila je tako dobru razliku između dobrog i lošeg;
jednom sjeo Osman	- bila je tako umjerena i dobra;
jednom sjeo Alija	- bila je tako učena i pravedna.

Razmislite!

- Kako se ovaj model s posebnim osobinama halifa može primijeniti u nekoj vašoj situaciji?

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koja je prva faza kroz koju trebate proći u osnivanju jedne organizacije?
2. Kakvu ulogu imaju komuniciranje i povratni rezultati u početnim fazama?
3. Po čemu se razlikuju uloge izvršnog odbora i odbora staratelja u našem primjeru?
4. U kojim oblastima sekretar i blagajnik usko surađuju?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

ZBOG PREMJEŠTAJA JEDNE VELIKE TVORNICE BROJ MUSLIMANA POVEĆAO SE U VAŠEM MALOM GRADU.ČINI SE OPRAVDANIM DA SE OSNUJE JEDNA ORGANIZACIJA. MEĐUTIM, VELIKI BROJ MUSLIMANA NIJE ZAINTERESIRAN, I SAMO SU NEKI PRIJE BILI ČLANOVI ISLAMSKE ORGANIZACIJE. NJIHOVA JE OBRAZOVNA I EKONOMSKA RAZINA RAZLIČITA I RAZLIČITOG SU PORIJEKLA. ZA ORGANIZACIJU IMATE SAMO DVA MJESECA, PRIJE NEGO ŠTO ĆETE BITI PREMJEŠTENI U DRUGI GRAD.

1. Napravite plan, fazu po fazu i navedite posebne probleme ove grupe.
2. Izradite organizacionu strukturu koja je odgovarajuća.
3. Navedite teškoće na koje grupa može nailaziti kada vi odete. Također, navedite moguća rješenja.

Poglavlje

25

SKLONOSTI KA VLASTITOM RAZVOJU I USAVRŠAVANJU

I. UPOZNAJTE SEBE!
- A. Ne budite kao gospodin "prosječan čovjek"!
- B. Disparitet očekivanja
- C. Ne uspoređujte se s drugima!
- D. Miješanje osobnog s institucionalnim

II. DISCIPLINIRAJTE SEBE!
- A. Budite obazrivi kada postajete stalni daija!
- B. Iskrenost prema superiornim
- C. Mesdžid
- D. Ne koristite se svojim, a posuđujete od drugog!
- E. Vidimo vas samo kada ste u nevolji!
- F. Sendvič-strategija

III. IZRAZITE SE!
- A. Riječima iskažite zahvalnost, glasno!
- B. Blagim glasom recite ono što vam se ne sviđa!
- C. Razmišljajte jednako!
- D. Umjerenost u prijateljstvu i neprijateljstvu
- E. Šura kod djece
- F. Mislite!

Usavršavanje stručnih sposobnosti i vlastiti razvoj dva su aspekta blizanca u obučavanju vođstva. U ovom dijelu Priručnika već smo obradili neke pojedinačne i grupne sposobnosti. Ovo poglavlje bavi se netradicionalnim načinom, s odabranim aspektima vlastitog razvoja. Kroz razne anegdote i primjere, ovaj ćemo put naglasiti koje su to oblasti osobnog razvoja koje imaju presudni značaj za vlastiti razvoj, iako ih često nismo svjesni. Ovo je model "uradi sam" u tri faze, koji vas usmjereva na to da:

- upoznate sebe samog;
- disciplinirate se;
- izrazite se.

Mi nemamo namjeru obuhvatiti sve. Ono što je posebno istaknuto jeste to da treba navesti potencijalnog vođu da razmisli i o stvarima koje nisu ovdje obuhvaćene. Na osnovu toga on može napraviti osobni plan akcije za vlastiti rast i razvoj.

I. UPOZNAJTE SEBE!

A. Nemojte biti "gospodin Prosječan čovjek"!

Rođen 1901., diplome od univerzitetske do doktorata, oženjen gospođom Mediokrit, 1924., ima jednog sina, čije je ime Prosječan čovjek, junior, i jednu kćerku, čije je ime Baby Mediokrit, 40 godina radi u istoj službi i obavljao je samo nekoliko beznačajnih funkcija. Nikada ništa nije riskirao, nije rukovodio niti razvijao svoj talent, nikada se nije nigdje uključivao. Njegova je omiljena knjiga "Neuključivanje: priča o tome kako igrati na sigurno". Živio je 60 godina, bez ikakvih ciljeva, planova, želja, povjerenja ili odlučnosti. Na njegovom nadgrobnom spomeniku piše:

"Ovdje počiva
gospodin J. Prosječan čovjek.
Rođen 1901., umro 1921., ukopan 1964.g.
Nikada nije pokušao uraditi ništa.
Tražio je malo od života.
Život je platio njegovu cijenu."

B. Disparitet očekivanja

Često smo u prilici vidjeti odnos između dva brata, od kojih svaki misli da je uradio nešto veliko za drugog, a zauzvrat nije dobio ništa. Još gore je ako mislimo da nam drugi mnogo duguju, a da mi njima ne dugujemo ništa. Ovakve su pretpostavke neosnovane. U ljudskoj je prirodi da uveličava ono što daje drugima, a minimalizira ono što prima od drugih. Naše ponašanje odslikano je u izreci: "Kada sam u pravu, niko ne vidi, kada pogriješim, niko ne zaboravi." Ako uistinu želimo postići balans u računima s drugima, trebamo objektivno napisati na papir svoje dugove i kredite. Naš jedini kriterij mora biti islam; a kod određivanja dugova i kredita moramo se konsultirati s onima koji to znaju. Ako islam ima ovaj zakon,

dužni smo ga poštivati. Naprimjer, kod odlučivanja o naslijeđu moramo vidjeti kako je to regulirao šerijatski zakon, a ne odlučivati sami po svojim emocijama. U arapskim tekstovima postoji velika mudra izreka: "Kada vam se neko sviđa, vi ne vidite njegove greške, a kada nekog ne volite, glasno govorite o njegovim greškama."

C. Ne uspoređujte se s drugima!

Postoji izreka. "Onaj ko promatra ljude umire od boli." To je karcinom koji može pojesti vaš život: koncentrirate se na druge, i onda se počnete pitati zašto vi nemate njihovo radno mjesto, plaću, bogatstvo, ličnost, poštovanje, zdravlje, obitelj i slično. Niste zapitali sebe samog šta ste vi uradili da biste zaslužili da imate ono što oni imaju. Koliko su oni marljivog rada uložili u to? Koliko se godina borili? Zaboravljate da sredstva za život dolaze samo od Allaha, i On, Jedini, radi ono što On želi. Niko ne smije postavljati pitanja Allahu!

Jednog dana dođe moj brat i upita me zašto i on nije dobio istu plaću kao i ostali. Odgovorio sam: "Jesi li upitao sebe zašto ti ne proizvodiš kao drugi? Pogledaj kolika je njihova efikasnost i produktivnost!"

Islam nas uči:

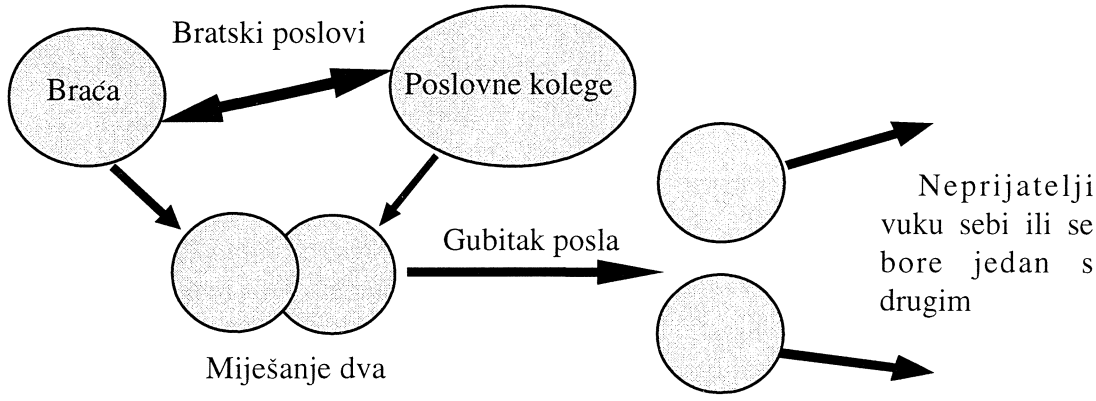
- u svjetovnim poslovima - usporedi sebe sa siromašnima, bijednim i hendikepiranim i reci elhamdulillah - Allah mi je dao više nego što zaslužujem;

- u znanju i poštovanju - usporedi sebe s velikim naučnicima i pobožnim ljudima i potrudi se da postigneš više. Moli Allaha da ti oprosti. Uvijek imaj na umu da je sve što znaš o svojim mahanama tačno. Ono što misliš da znaš o tuđim greškama samo je sumnja. Besmisleno je praviti poređenja, jer ono što ne znaš o drugima mnogo je više od ono malo što sam znaš! Nemojte se šokirati ako, nakon objektivne analize, otkrijete da ste vi ustvari pasiva u organizaciji, a drugi aktiva! Prije nego što se zapitate šta organizacija radi za vas, preispitajte se šta vi nudite organizaciji.

D. Miješanje osobnog s institucionalnim

Često se dešava da miješamo osobna osjećanja s institucionalnim. Ovim opterećujemo izvršavanje svojih zadataka i ljudske odnose. Rezultat je standardan. Počinjemo kao braća, a završavamo kao neprijatelji.

Nažalost, danas braća po vjeri izbjegavaju raditi jedan s drugim. Strahuju da će završiti kao neprijatelji. Kada smo u zabuni šta je institucionalno, a šta osobno, gubimo oboje. Ovo se jasno vidi iz primjera: jedan naš brat treba finansijsku pomoć, i mi ga zapošljavamo u organizaciji, čak i ako ne odgovara organizaciji. Time organizacija postaje neefikasna i predstavlja utočište za beskorisne. Naravno, tako gubimo i zaposlene i organizaciju, zato što miješamo humano s profesionalnim. Iz humanih razloga trebamo pomoći bratu, ali ne smijemo ubijati funkcioniranje institucije. Jedan brat zamolio me da mu posudim novac od institucije da kupi kuću. Odgovorio sam da to nije moj novac. On pripada ummetu, i ja sam ga dužan čuvati. Kako ga mogu posuditi nekome za slične potrebe?!



Umjesto da mi zahvali, naljutio se. Pravilo je za ovo jednostavno: ako imaš pravo na sadekatul-fitr, prema kriterijima fikha, imat ćeš pravo primiti pomoć iz javnog vakufskog fonda.

Mi nismo agencija za zapošljavanje; mi imamo ciljeve koje moramo realizirati. Moramo naučiti da ne miješamo srce i razum. Možemo se ne slagati u velikom broju stvari, ali naša srca uvijek će biti zajedno. Možemo se ne slagati, ali opet se možemo sporazumjeti. Ako neko napravi grešku na radnom mjestu, mora očekivati kaznu i zadovoljiti se pravednim rješenjem. Poznajem jednog veoma uspješnog poslovnog čovjeka koji kažnjava svoje sinove dvostruko većom kaznom nego druge. Allah je rekao ženama Poslanika, a.s., kakva je to dvostruka kazna:

"O žene Vjerovjesnikove, ako bi koja od vas očit grijeh učinila, kazna bi joj udvostručena bila, a to je Allahu lahko." (33:30)

﴿٣٠﴾ يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِيِّ مَن يَأْتِ مِنكُنَّ بِفَٰحِشَةٍ مُّبَيِّنَةٍ يُضَٰعَفْ لَهَا ٱلْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ ۚ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرًا (سورة الأحزاب)

II. DISCIPLINIRAJTE SEBE!

A. Budite obazrivi kada postajete stalni daija!

Dešava se da ljudi postanu veliki entuzijasti u pogledu da'we, i odluče napustiti posao ili studij da bi se stalno bavili da'wom. Razmislite o ovome! Iako privlačan, ovo je veoma hrabar korak. Nikada ne napuštajte studij ili posao prije nego što pažljivo razmislite o sljedećem:

1. Morate znati tačno sve detalje i opis svog novog posla u misionarstvu. Ne prihvatajte opće podatke, kao što je volja Allaha. Vi također radite svoje puno radno vrijeme za Allaha kada zarađujete da biste izdržavali svoju obitelj.

2. Kako ćete biti plaćeni, koliko i koliko dugo? Da li će vaš prihod biti vremenski neograničen, ili je na određeni period?
3. Odluka mora biti u pismenoj formi, od najviše šure ili odgovarajućeg nadležnog organa organizacije. Može biti dovoljan i potpis predsjednika, ali šta ako on bude smijenjen, ili naknadno promijeni svoje mišljenje?! Obavezno se konsultirajte s drugima koji u organizaciji donose odluke da vam daju svoju podršku.
4. Usporedite svoj postojeći zadatak u grupi s obećanim rezultatima. Možda nije opravdano napustiti sadašnji posao; možda možete raditi oba i ne davati otkaz.
5. Dobro ispitajte kakvi su dugoročni efekti za vaš profesionalni rad, budućnost obitelji i osobne planove. Kasnije nemojte tvrditi da niste znali ili uzeli u obzir glavne probleme.
6. Morate znati kome podnosite izvještaj o radu, a ko podnosi vama, da biste izbjegli moguće sukobe u budućnosti.
7. Dobro ispitajte mjesto, okolinu vašeg novog posla, u pogledu putovanja, lokacije, prirode i sl. i vidite da li odgovara vašim interesima, sposobnostima i obučenosti.
8. Morate shvatiti da odluku kasnije ne možete mijenjati niti možete očekivati da stvari budu iste kao što su bile.
9. Razmislite šta se može dogoditi u slučaju da dođe do nesporazuma. Mora postojati neki miran plan kako se možete mirno i s razumijevanjem razići.

Nakon što ste razmotrili sve gore navedeno i odlučili krenuti naprijed, neka to bude na probnoj osnovi, na nekoliko mjeseci, ili povremeni posao, ukoliko je moguće. To će vam otvoriti oči, otkriti skrivene aspekte i dati volju za rad.

Idealno je da se sami izdržavate i radite kao volonter. Naravno, ovo nije uvijek moguće. Ali, omladina može već rano to planirati, a Allah će im podariti pravu priliku kasnije.

Kad god je moguće, pokušajte sami s projektom, mini budžetom, s povremenim radnim vremenom. Ako uspijete, onda možete iskoristiti sve svoje raspoložive izvore prema dobro razrađenom planu.

B. Iskrenost prema superiornim

Jednom mi je došao šef odjeljenja i žalio se da mu treba još radnika. Odgovorio sam da već ima viška radnika, i neka otpusti neke! Onda sam ga upitao kako gospodin X. Odgovori: "On je beskoristan!" Upitao sam ga zašto nije predložio potpredsjedniku da mu da otkaz. Odgovorio je: "Pa znate... Vi znate da ja to ne mogu reći potpredsjedniku zato što ga on voli, ali vi, s vaše funkcije, to možete." S čvrstim uvjerenjem odgovorio sam da sam ja na ovoj funkciji zato što sam uvijek podjednako govorio ono što je dobro i ono što nije dobro, bez obzira na osobne odnose! Ne bojte se nesuglasica s nadređenima, budite uvijek iskreni i objektivni. Allah će vam pomoći da idete kroz život iz jednog "falaha" u drugi.

C. Mesdžid

U ljeto 1977.g. dr. Džemal Barzinji, tada predsjednik islamskog udruženja Sjeverne Amerike, i ja putovali smo u inozemstvo da prikupimo fondove. Zadržali smo se dan duže u Rimu zbog rata između Libije i Egipta. Krenuli smo u džamiju i upoznali imama. Čim smo sjeli, imam poče pričati i reče: "U ovoj džamiji ja radim sve, a direktor ništa. Ja držim hutbu petkom, obavljam vjenčanja, organiziram dženaze, primam posjetioce i objašnjavam im islam, a direktor prima sve nagrade. Njegova plaća stalno raste, a moja je ista." Nakon ovog čudnog prijema, odgovorili smo: "Zašto to ne kažeš na odboru direktora i tražiš da se stanje popravi?" "Stalno im govorim, ali oni me ne slušaju, i u zabludi su." Kakvu sliku čovjek može steći iz ovakvog prijema? Veoma nepovoljnu, kako o organizaciji tako i samom imamu. Ovakva osoba nije odana organizaciji; ona samo misli o onome šta ona dobiva. Ona je dinamit u središtu organizacije. Da li u vašoj organizaciji ima članova koji su okrenuti sami sebi? Oni su spremni razoriti sve za malu osobnu korist! Znajte: ako se žrtvujete za ciljeve organizacije, nadajući se da ćete vi rasti, i vi i organizacija ćete propasti. Snaga i slabosti organizacije izravno utječu na članove, zaposlene i direktore. Oni svi plove na jednom brodu.

D. Ne koristite se svojim, a posuđujete od drugog!

Zamislite da vi vodite izbore i otkrijete da vaša obitelj nije išla na glasanje. Ili, sazovete javni sastanak, a vaši bliski prijatelji ili odani članovi ne dođu na sastanak. Kod prikupljanja fondova, vi možete zadužiti druge, a zanemariti pri tom kontakte s onima koji su vam bliski. Zapanjuje koliko se trudimo da pridobijemo one koji su po strani, a zaboravljamo one koji nam pomažu. To se može pripisati slaboj organizaciji, nepostojanju planiranja i naknadnog praćenja rezultata. To nas svakako obeshrabruje. Mnogo ćemo više uspjeti ako dobijemo podršku onih koji su nam bliski i odredimo jednu osobu ili odbor.

E. Vidimo vas samo kada ste u nevolji!

U jednoj muslimanskoj zemlji predsjednik države jednom upita zašto ga islamisti posjećuju samo u tužnim prilikama! To je slika islamskog djelovanja koje zanemaruje formalnosti i veže se samo za nesreće i tužne trenutke. Institucija islamskog djelovanja, da bi bila efikasna, mora biti stalno aktivna i prisutna i na proslavama i na priredbama. S ljudima se moramo stalno družiti, a ne samo kada nam trebaju. Zamislite da viđate svog sina ili radnika samo kada traži od vas novac? Uvijek će u vama biti jedan nesvjestan oprez kada se pojavi ovakva osoba.

F. Sendvič-strategija

Ljudi prihvataju islam ulazeći na različita vrata. Većina dolazi neizravnim putem. Naprimjer, ako organizirate sportske igre (ili bilo koju aktivnost koju dozvoljava islam) i popratite ih namazom i kratkim vazom, jedan broj učesnika koji prije nisu klanjali počet će klanjati. Slično se dešava i na društvenim skupovima i večerama kada napravite sendvič

islamskog sadržaja s drugim aktivnostima - islamski utjecaj bit će jači. S druge strane, ako se islam prezentira samo kroz učenje, on postaje neprivlačan. Pravljenje sendviča moćno je oruđe da'we. Ono može imati kolektivne funkcije, a, isto tako, može biti na individualnoj, prijateljskoj osnovi.

III. IZRAZITE SE!

A. Riječima iskažite zahvalnost, glasno!

Dok je Poslanik Allahov, dž.š., sjedio s nekim prijateljima, pored njih prođe jedan čovjek. Jedan od njegovih prijatelja reče: "Ovo je veoma dobar čovjek. Sviđa mi se!" Poslanik upita: "Jesi li mu ikada to rekao?" Prijatelj odgovori: "Ne!" Poslanik reče: "Idi i reci mu da ga voliš."

Mi glasno kritiziramo ljude. A kada urade dobra djela i zaslužuju pohvalu, mi šutimo. Poslanik, a.s., uči nas da glasno iskažemo zahvalnost. Drugi to moraju čuti glasno i jasno.

Osnovni je princip muslimana da hvali Allaha, Koji je jedini vrijedan hvale. Ali to treba prenijeti i na našu braću. Čujte Poslanikovu izreku:

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللهَ»

*"Onaj ko nije zahvalan ljudima nije zahvalan ni Allàhu."**

Kur'an to objašnjava kako slijedi:

"I kada je Gospodar vaš objavio 'Ako budete zahvalni, Ja ću vam, zasigurno, još više dati; budete li nezahvalni, kazna Moja doista će stroga biti.'" (14:7)

﴿٧﴾ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

(سورة إبراهيم)

Da biste što više dobivali od Allaha, morate zahvaljivati Njemu! Vježbajmo kako ćemo se zahvaliti ljudima za bilo koje dobro koje nam učine. Bit ćemo nagrađeni s još više dobrih stvari od njih.

Zahvalnost je potreba, što se može usporediti sa stablom: što se više zalijeva, rađa više plodova. Roditelji uvijek moraju imati na umu da je svježa krv, koja je potrebna njihovoj djeci, upravo zahvalnost i podrška. Nikada djecu ne lišavajte toga. Mogu postati anemični.

Ako glasnije iskazujete zahvalnost, a tiše kritiku, vaše će društvo postati prepuno ljubavi i podrške.

* Sunen Ebu-Davud, Sunen Et-Tirmizi i Musned Ahmed ibn Hanbel

B. Blagim glasom recite ono što vam se ne sviđa!

Dvije godine brata u uredu oslovljavao sam prezimenom. On je to mrzio i govorio ljudima o tome, ali ja to nisam znao sve do onog dana kada mi to jedan drugi brat reče u povjerenju.

Odmah sam promijenio način oslovljavanja. U ovom slučaju napravljeno je nekoliko grešaka:

1. nije rekao meni o tome;
2. rekao je drugima;
3. oni koji su znali nisu rekli meni...

Zašto da nas muče beznačajni problemi, kada to možemo riješiti za 10 sekundi?! Allah će nas smatrati odgovornim ako svoja osjećanja i mišljenja ne iznosimo iskreno i otvoreno!

C. Razmišljajte jednako!

Kada upoznate osobu odanu islamu, nikada ne možete biti sigurni da ona misli isto kao i vi. Vi obavljate ibadet na isti način, ali da biste razmišljali isto - to je spor i dugačak proces. Ne postoje dvije identične stvari u životu. Allah nas je stvorio da svi budemo različiti; čak i elektroni - svaki je različit. Da bismo se približili jedni drugima u razmišljanju, moramo diskutirati o svojim mišljenjima i pogledima, kako bismo se bolje razumjeli. Ponekad se osjećamo poraženim kada vidimo da se cijela nacija udružila u borbi protiv zajedničkog neprijatelja. Nije teško udružiti ljude protiv osvajača, ali ih je teško udružiti da planiraju akciju. Tada se javljaju različite stranke. To se isto događa unutar samog islamskog djelovanja. Ako želite napraviti reforme, vi možete formirati grupu koja će vas podržati u borbi protiv onih koji vam nisu naklonjeni. Ali čim vaša grupa preuzme kontrolu, otkrit ćete koliko ste podijeljeni u velikom broju pitanja. Naizgled ujedinjena grupa reformista može se pretvoriti u daleko više podijeljenu grupu. Uvijek morate računati na ovakvu bombu! Uvijek se morate složiti i uskladiti plan akcije prije nego što se počnete boriti za reformu. Ovo se može primijeniti kada su u pitanju nacionalna politička pitanja, kao i kada se radi o unutarnjim pitanjima organizacije ili obitelji. Ako ne budete slijedili ovaj princip, vaše će akcije biti neproduktivne, bez obzira koliko su dobre vaše namjere.

D. Umjerenost u prijateljstvu i neprijateljstvu

Ljudi često idu u krajnost kada vole ili mrze neku osobu, ili problem, pitanje, i slično. Kada vole nekoga ili nešto, toliko pretjeruju da zaboravljaju objektivnost i racionalnost. Slično se dešava kada nekoga ne vole i misle da nije vrijedan ničega. Za oba slučaja postoji pouka Poslanika, a.s.:

«أَحْبِبْ حَبِيبَكَ هَوْناً مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ بَغِيضَكَ يَوْماً مَا، وَأَبْغِضْ بَغِيضَكَ هَوْناً مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ حَبِيبَكَ يَوْماً مَا»

"Budi umjeren u ljubavi prema svom prijatelju jer jednog dana on može biti tvoj neprijatelj. Budi umjeren u mržnji prema svom neprijatelju, jer jednog dana on ti može biti prijatelj."

Ovaj princip, iako dalekosežan, često nam je potreban.

* Sunen Et-Tirmizi.

E. Šura kod djece

Kada se spomene šura, naše misli okreću se samo političkim i organizacionim aspektima. Postoji velika potreba za šurom kod djece i u obiteljima. Koliko se mnogo muževa konsultira sa svojim suprugama? Koliko se supruga konsultira sa svojim muževima? Šura je, sigurno, najveća blagodat ljudskom razumu, koji ima razumna ograničenja. Pojedinci se kroz šuru konsultiraju s drugima. Vi možete kriviti sebe zato što se ne konsultirate s drugima, ali nećete zažaliti ni zbog jedne odluke ako ste pri njenom donošenju obavili šuru. Prakticirajte šuru sa svojim bračnim drugom i djecom. Bit ćete iznenađeni kako ste velikodušnu nagradu dobili. Prednosti su ovakvog prakticiranja u obitelji brojne. Ne umanjujte doprinos djece. Ona daju novu dimenziju u informiranju i donošenju odluka. Jedan veliki naučnik rekao mi je: "Ne mogu se sjetiti da se dogodio niti jedan incident kada sam se konsultirao s djetetom, a da nisam od toga imao koristi."

F. Mislite!

Nemoguće je ne razmišljati! Uistinu, ima mnogo stvari u životu o kojima treba razmišljati. Naša dužnost, po Kur'anu, jest da mislimo. O čemu trebamo razmišljati? Razmislite barem o riječima i frazama koje ponavljamo i izgovaramo svakodnevno. Kad god ih izgovorite, dublje razmislite o sljedećem:

- Eselamu alejkum! (Mir vama!) السَّلامُ عَلَيْكُم
- Allahu ekber! (Allah je najveći!) الله أكْبَر
- Subhane rabbijel'azim! (Veličam svog Gospodara, Najuzvišenijeg!) سُبْحانَ رَبِّيَ العَظِيم
- Estagfirullah! (Allahu, oprosti mi!) سُبْحانَ رَبِّيَ الأعْلى
- Ellhamdulillah! (Sve hvale Allahu!) اسْتَغْفِرُ الله
- Ihdines-siratal-mustekim! (Vodi nas pravim putem!) الحَمْدُ لله

اهْدِنا الصِّراطَ المُسْتَقِيم

Da li znate:
- kako razgovarate s Allahom?
- kako Allah razgovara s vama?

- Vi razgovarate s Allahom kada obavljate svoje namaze.
- Allah razgovara s vama kada učite Kur'an.

Postoje četiri tipa čovjeka:
1. čovjek koji zna, a ne zna da zna - nemaran je, i treba ga upozoriti;
2. čovjek koji ne zna i ne zna da ne zna - on je glup, i treba ga se riješiti;
3. čovjek koji ne zna, a zna da ne zna - nemaran je, i treba ga poučiti;
4. čovjek koji zna i zna da zna - on poznaje stvari, i slijedite ga.

(El-Halil ibn Ahmed el-Farahidi)

STVARI KOJE MORATE DOBRO ZAPAMTITI
DA BISTE BOLJE IZVRŠAVALI ZADATKE

1. RADITE JEDNU PO JEDNU STVAR!
2. UPOZNAJTE PROBLEM!
3. NAUČITE SLUŠATI!
4. NAUČITE POSTAVLJATI PITANJA!
5. RAZLIKUJTE SMISAO OD BESMISLA!
6. PRIHVATAJTE GREŠKE!
7. PRIZNAJTE GREŠKE!
8. GOVORITE JEDNOSTAVNO!
9. BUDITE SMIRENI!
10. SMIJITE SE!

Vježbanje: Hipokrizija ili psihologija ?

PRVO PROČITAJTE OVO PISMO!

Neka vas ne zavara moja maska. Slušajte ono što ne govorim!

Ne dozvolite da vas zavaram. Neka vas ne zavarava maska koju nosim. Ja nosim hiljadu maski, i bojim ih se skinuti, a niti jedna od njih nisam ja. Pretvaranje je umijeće, koje je moja druga strana, ali neka vas to ne zavara.

Ostavljam dojam da sam siguran, da mi je sve blistavo, da nemam problema; da je povjerenje moje ime, a hladnokrvnost moja igra; da su vode mirne, da sam ja komandant i da mi ne treba niko. Ali, ne vjerujte u to, molim vas!

Moj vanjski izgled blag je, ali moj vanjski izgled moja je maska, maska koju stalno mijenjam, i nikada je ne skidam. Ispod maske nema samozadovoljstva, hladnokrvnosti, zadovoljstva.

Ispod maske stvarno sam ja, u svojoj zbunjenosti, strahu i usamljenosti.

Ali, ja to skrivam. Ne želim da iko to zna. Hvata me paničan strah od toga da se moje slabosti vide. To je razlog zašto pravim masku iza koje se skrivam, to je moja nonšalantna fasada koja mi pomaže da se pretvaram; štiti me od poznatih pogleda. Ali, taj pogled moj je spas. To je jedina stvar koja me može spasiti od mene samog, mojih zatvorskih zidova koje sam ja sam izgradio da me štite od prepreka, i ja to brižljivo gradim. Ali, ja to ne želim priznati, ne usuđujem se. Bojim se.

Bojim se da vaš pogled neće biti popraćen ljubavlju i odobravanjem. Bojim se da ćete razmišljati manje od mene, da ćete se smijati, a smijeh će me ubiti. Bojim se da duboko unutra ja nisam ništa, da nisam dobar, a vi ćete to vidjeti i odbaciti me. Tako ja igram svoje igre, svoj očaj, pretvarajući se pokazujem fasadu sigurnosti izvana, a iznutra je dijete koje treperi.

Zaista bih volio da sam originalan, spontan i svoj, a vi mi morate pomoći. Morate mi pomoći barem tako da mi pružite svoju ruku, čak i kad je to posljednja stvar koju želim ili trebam.

Svaki put vi ste blagi, nježni i dajete mi podršku, svaki put pokušavate me razumjeti, zato što se istinski brinete, i tada moje srce dobije krila. Veoma mala krila. Veoma krhka krila. Ali krila.

Uz vašu osjećajnost, suosjećanje i snagu razumijevanja, ja mogu uspjeti. Vi možete udahnuti život u mene. To vam neće biti lahko. Dugo živjeti u uvjerenju da ste beskorisni, gradi jake zidove. Ali, ljubav je jača od jakih zidova, i tu leži moja nada. Molim vas da jakim rukama srušite ove zidove, ali nježno, jer dijete je veoma nježno, a JA SAM DIJETE.

Pitat ćete se ko sam ja! Ja sam neko koga vi dobro znate. Jer, ja sam svaki čovjek, svaka žena, svako dijete, svako ljudsko biće koje srećete.

Potpis ..... Anonimna osoba

Sada odgovorite na ova pitanja:

1. Da li mislite da je ovo pismo jedna forma hipokrizije?
2. Da li bilo koje osobine čovjekove psihologije iz ovog pisma možete povezati sa sadržajem sure Jusuf?

"Svaki narod ima svoj kraj; i kada dođe njegov kraj, neće ga moći za tren jedan ni odložiti ni ubrzati." (7:34)

... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ
سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

Ovo je priča o prosječnom čovjeku koji radi protivno Allahovom planu. Ako se ovo odnosi na vas, pokajte se i priznajte grijeh.

Bilo je četiri sata ujutro kada je smrt pokucala na vrata spavaće sobe. "Ko je tamo?", upita pospani čovjek. "Ja sam Azrail, pustite me da uđem."

Odjednom čovjek poče drhtati, znojiti se u samrtnoj groznici i poče vikati na svoju pospanu suprugu: "Ne dozvoli mu da uzme moj život!"

"Molim te idi, meleku smrti! Pusti me! Nisam još spreman, moja porodica ovisi o meni, daj mi priliku, molim te razmisli."

Melek pokuca jednom, i još jednom: "Prijatelju, uzet ću tvoj život bez boli, to je vaša duša koju Allah traži, nisam došao svojom voljom."

Uplašeni čovjek poče plakati: "O meleku, tako se bojim umrijeti; dat ću ti zlato i biti tvoj rob. Ne šalji me u mračni grob!"

"Pusti me unutra, o prijatelju", reče melek, "otvori vrata - ustani iz kreveta, ako me ne pustiš unutra, ući ću sam, kao džin."

Čovjek je držao pušku u desnoj ruci, spreman prkositi meleku: "Uperit ću pušku u tvoju glavu, usudiš li se ući, ubit ću te nasmrt."

I tada melek uđe u sobu i reče: "Prijatelju, spremi se za svoju sudbinu! Glupi čovječe, meleki nikada ne umiru. Odloži svoju pušku i ne zijevaj!

Zašto se bojiš, čovječe, umrijeti prema Allahovom planu? Dođi, nasmiješi se, ne budi tužan, budi sretan što se vraćaš Njemu."

"O meleku, saginjem svoju glavu u sramu. Nisam imao vremena spomenuti Allahovo ime, od jutra do mraka stjecao sam bogatstvo, nisam brinuo čak ni o svom zdravlju.

Allah zapovijeda, nikada se nisam pokoravao, čak ni pet puta dnevno nisam namaz obavljao, ramazan je za ramazanom prolazio, a ja nisam imao vremena pokajati se.

Hadž je bio moja obaveza, ali ja nisam htio uložiti svoj novac; nisam davao sadaku, samo sam uzimao, sve više i više.

Ponekad sam pio svoje omiljeno vino, zabavljao se sa ženama, večerao. O meleku, molim te sačuvaj moj život još godinu-dvije.

Zakone Kur'ana poštovat ću, počet ću s namazom, odmah danas, post i hadž obavit ću, i čuvat ću se od samoobmane.

Neću biti škrt, dat ću sve svoje bogatstvo sirotinji; vino i blud prezirat ću. Priznajem samo Allaha, Jednog i Jedinog!"

"O meleku, uradi što Allah traži.'Mi ne možemo protiv Njegove želje. SMRT je nalog za svakoga, oca, majku, kćerku, sina.'"

"Bojim se da je ovo tvoj posljednji čas! Sjeti se svoje prošlosti! Razumijem tvoj strah, ali sada je suviše kasno za suze.

U svom životu imao si dvije i više pobjeda. Nikada nisi cijenio ljude, svoje roditelje nisi poštovao. Gladne si prosjake mimoilazio. Tvoja dva zla ženska potomka u noćnim klubovima zarađuju pjevajući; umjesto da stvaraš više muslimana, ti si svoju djecu odgojio kao nemuslimane.

Ignorirao si ezan mujezina, nisi pročitao Kur'an, kršio si obećanja cijelog svog života, klevetao si svoje prijatelje i izazivao probleme.

Iz gomile roba stjecao si veliki profit, a nisi dovoljno plaćao svoje sirote radnike; konji i karte bili su tvoja zabava, stjecanje novca bilo je tvoje zadovoljstvo.

Jeo si i debljao se, s bolesnima nikada nisi sjedio, nikad nisi darovao ni kap krvi koja bi spasila život malog djeteta.

O čovječe, napravio si dovoljno grešaka. Davao si bogatstvo za pjesmu, a kada su te seljaci molili, nisi imao milosti za njih.

Džennet za tebe? Ne mogu to reći. Bez sumnje, zaslužuješ Džehennem. Za tebe više nema vremena da se pokaješ. Uzet ću tvoju dušu, po koju sam poslan."

Kraj je uvijek tužan. Na kraju čovjek poludi, i uz vrisak skoči iz kreveta i pade mrtav.

"Ma gdje bili, stići će vas smrt, pa makar bili i u visokim kulama..."(4:78)

﴿٧٨﴾ أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِككُّمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ...
(سورة النساء)

IV. DIO:

OBUKA ZA UČITELJE

Funkcija obuke zahtijeva discipliniran i sistematičan pristup odabranim sposobnostima, mišljenjima i vrijednostima budućih učenika. Četvrto poglavlje Priručnika ima za cilj da osigura informacije, instrumente i znanje za postojeće ili buduće učitelje, tako da mogu uspješno obučavati druge. Obuka i ljudski razvoj uopće, moraju se na optimalan način koristiti postojećim izvorima, i jasno kroz svoje rezultate pokazati koliko su naučili iz datih izvora. Ovdje je veoma važno da obuka i razvoj budu dio opće strategije i planova organizacija, i kada se jasno iskaže potreba za obukom, odluka o tome mora biti donesena na najvišoj razini odlučivanja.

U ovom dijelu Priručnika diskutira se o tome kako možemo ocijeniti i analizirati potrebe za obukom, šta su karakteristike efikasnih programa obuke, koje različite vrste obuke postoje, šta trebaju obuhvatiti programi obuke, kojim se tehnikama obuke treba koristiti i kako možemo planirati i implementirati program obuke.

Poglavlje 26. Potrebe ocjena i analize
Poglavlje 27. Karakteristike efikasnih programa obuke
Poglavlje 28. Tipovi obuke
Poglavlje 29. Komponente programa obuke
Poglavlje 30. Tehnike obuke
Poglavlje 31. Kako planirati i implementirati program obuke?

Poglavlje

26

POTREBE OCJENA I ANALIZE

I. ULOGA ANALITIČARA
II. OSNOVNI KORACI POTREBNI ZA ANALIZU
A. Definirajte ciljeve!
B. Utvrdite koji su podaci neophodni!
C. Odaberite ili projektirajte metodu prikupljanja podataka!
D. Prikupite podatke!
E. Analizirajte i potvrdite podatke!
F. Izradite konačni izvještaj!
III. INSTRUMENTI POTREBNI ZA ANALIZU
A.Upitnici
B. Intervjui
C. Promatranje
D. Radni uzorci
E. Evidencije i izvještaji
IV. MODEL RADNE LISTE ANALIZE

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati ulogu analitičara u projektiranju programa;
- istražiti i definirati ciljeve obuke u datoj situaciji;
- primijeniti različite instrumente za prikupljanje i analiziranje podataka.

Efikasan program obuke mora imati svoju svrhu koja proizlazi iz utvrđene potrebe za obukom. Efikasna ocjena potreba određuje relevantnost programa i troškove, što se opravdava prednostima koje se postignu programom obuke. Ocjena potreba također smanjuje rizik finansiranja neproduktivnih programa.

Potreba je razlika između stvarnog znanja, stručnih sposobnosti budućeg učesnika obuke i onog što se očekuje od njega. Ova razlika može se izmjeriti kroz različite tehnike, kakve su intervjui, promatranja, upitnici i testovi. Da bi se izvršilo ovo mjerenje, potrebno je precizno prikupiti, analizirati i objaviti relevantne podatke.

I. ULOGA ANALITIČARA

Analitičar zadužen za ocjenu i analizu potreba prvo mora utvrditi koje je znanje i kakve su sposobnosti potrebne za izvršavanje određenih zadataka, te procijeniti kakva je sposobnost pojedinaca da u stvarnosti funkcionišu na zadovoljavajući način. Moramo objektivno promatrati i opisati ponašanje budućeg učesnika. Također moramo utvrditi efikasne metode za prikupljanje i analizu podataka, zatim ih obraditi, sintetizirati i sačiniti odgovarajuće zaključke o svim podacima.

II. OSNOVNI KORACI POTREBNI ZA ANALIZU

A. Definirajte ciljeve!

Svrha i cilj analize potreba može biti da se napravi razlika između radnika kojima je potrebna obuka, da se utvrdi koje probleme imaju u izvršavanju svojih zadataka, da se vide njihovi nedostaci i osnovni uzroci te utvrdi da li je obuka najbolje rješenje problema, kao i da se pripreme podaci koji su korisni za mjerenje utjecaja programa obuke. Druga svrha može biti da se daju određene preporuke za metode programa obuke, učestalost držanja obuke, troškove i lokaciju.

B. Utvrdite koji su podaci neophodni!

Prikupljanje podataka mora biti usmjereno na činjenice i podatke koji mogu biti relevantni za rezultate koji se očekuju od učenika. Mi moramo utvrditi jasno određene vrste podataka koji su potrebni za donošenje zaključaka.

C. Odaberite ili projektirajte metodu prikupljanja podataka!

Metode prikupljanja podataka moraju biti odgovarajuće za vrstu podataka koji se prikupljaju i prihvatljive u okviru normi organizacije. Mi moramo biti objektivni i detaljni, ali ne smijemo biti previše opširni.

D. Prikupite podatke!

Prikupljanje podataka osnova je u analizi potreba. Za tačnost i valjanost podataka potrebni su odgovarajuća priprema i vrijeme.

E. Analizirajte i potvrdite podatke!

Kako će se podaci analizirati ovisi o vrsti podataka i metodi prikupljanja. Uvijek moramo provjeriti valjanost podataka unakrsnim testom s ekvivalentnim podacima koje smo dobili iz drugih izvora ili putem drugih metoda.

F. Izradite konačni izvještaj!

Naš konačni izvještaj treba specificirati koji će oblik programa obuke biti najefikasniji za potrebe do kojih se došlo analizom. Izvještaj može biti grafička prezentacija podataka i zaključaka izvedenih iz tih podataka, ili kratki pismeni pregled razmatranih pitanja i zaključaka, ili samo usmeni pregled onog što je potrebno. U svim slučajevima, najbitnije je da podaci budu korisni projektantu programa obuke i zadovolje potrebe obuke.

III. INSTRUMENTI POTREBNI ZA ANALIZU

Instrumenti kojima se koristimo za analiziranje potreba jesu oruđe, kao upitnici, testovi, kontrolne liste, pregledi i skale kojima se na sistematičan način prikupljaju podaci o pojedincima, grupama ili kompletnoj organizaciji. Ukoliko se primjenjuju objektivno, oni jasno ukazuju na slabosti i dobre strane.

Efikasni su instrumenti oni instrumenti kojima se može jednostavno i brzo upravljati u grupama, a da ne narušavaju radno mjesto, koji se mogu brzo i tačno dobiti na računaru, a čiji su rezultati objektivni i ne zahtijevaju interpretaciju.

A. Upitnici

Upitnici se upotrebljavaju za one učesnike koji su geografski na različitim udaljenim mjestima, a njihovi odgovori potrebni su u kratkom vremenskom roku. Osnovna je svrha upitnika odrediti oblasti iz kojih treba postaviti pitanja, a zatim istraživati metode ocjene i verificiranje informacija prikupljenih iz drugih izvora.

B. Intervjui

Intervjui se generalno upotrebljavaju da se dobiju osnovni podaci na samom početku analize, ili kao dopuna za proširenje podataka iz instrumenata i promatranja. Također se upotrebljavaju da bi se dobio "input" od onih koji se bolje izražavaju lično nego kroz pismene upitnike. Intervjui pomažu da se otkrije uzrok problema i moguća rješenja na taj način što se potiče osoba koja daje intervju da otkrije svoja osjećanja i mišljenja o datim pitanjima. Intervjui često daju učesnicima osjećaj "vlasništva" u procesu analize, jer se od njih traži da daju podatke za dijagnosticiranje potreba obuke.

C. Promatranje

Promatranje se upotrebljava da bi se dobile osnovne informacije o temama, kao što je grupna dinamika, organizaciona kultura ili radna klima, i služi da se dopune intervjui i upitnici i ocijeni vrijednost informacija dobivenih pomoću ovih instrumenata. Promatranje se također upotrebljava da se istraže mogući problemi komuniciranja, neefikasno korištenje vremenom, izvori i personal, pad radnog standarda, neefikasne procedure i konflikti između radnika i rukovodilaca. Pored toga, promatranje pomaže da se utvrde pozitivne ili jake karakteristike.

D. Radni uzorci

Radni uzorci generalno se upotrebljavaju da se utvrde oblasti problema za koje može biti potrebna dalja analiza , da se dopune druge metode ocjene, da se ocijeni valjanost drugih podataka i prikupe preliminarne informacije za izučavanje.

E. Evidencije i izvještaji

Evidencije i izvještaji generalno se upotrebljavaju za prikupljanje osnovnih informacija i stjecanje općeg dojma o organizacionoj kulturi i tradiciji da bi se verificirale informacije prikupljene kroz druge metode i u cjelosti razumjelo kako su određeni problemi u prošlosti utjecali na individualnu i organizacionu kompetenciju.

TAČKA AKCIJE	
	SPOLNO OBRAZOVANJE I PRAKSA *Halal* odnos muškarca i žene veoma je važan aspekt u životu muslimana. Učenje o tome mora biti pravilno i korektno. Za oženjenog muškarca muslimana spolno zadovoljstvo ima presudni značaj za normalno ponašanje. Ako ne mogu zadovoljiti svoje seksualne potrebe u braku, mogu doći u iskušenje da to potraže izvan braka. Iznenađuje koliko veliki broj žena ima problem u seksualnom životu. Posljedica je toga da su često neraspoložene, i na kraju se razvode. Propisi fikha uče nas da nema srama u postavljanju pitanja kada su u okvirima dozvoljenim vjerom. Ipak, većina nas oklijeva postaviti pitanja o seksu i pravilima pristojnosti u islamu. S osnovnim obrazovanjem o spolnom životu možemo spasiti veliki broj obitelji da ne dođu u stanje agonije. Usljed nedovoljnog obrazovanja ima mnogo iskrivljenih shvatanja o islamskom spolnom prakticiranju. Naprimjer, postoji mišljenje: što je manja spolna aktivnost u životu, to je veća pobožnost. To je protivno islamskom učenju. Drugi, opet, misle da je spolni odnos nepotrebno zlo. Za muslimana, muškarca ili ženu, sve što je halal jest za uživanje i donosi nagradu od Allaha ako se on ili ona koriste time radi Njega. Ali, uvijek moramo biti oprezni i jasno znati kada i kome je potrebno spolno obrazovanje. Moramo shvatiti: ako to ne učimo sami na ispravan način, naša će mladost to znanje dobiti na neislamski, krivi način u društvu u kojem živi. Onda će biti suviše kasno. Sa svoje strane, činimo zločin ako dozvolimo mladima da uđu u brak bez pravilnog islamskog spolnog obrazovanja. Naši programi obuke moraju obuhvatiti i ovaj aspekt, na jasno definiran i kotroliran način. Nije dovoljno čitati knjige, iako su veoma korisne. Starije gospođe, koje imaju dobro znanje, dužne su mladima objasniti različite aspekte spolnog odnosa, a zatim odgovoriti na pitanja koja im se u tu svrhu postavljaju.

IV. MODEL RADNE LISTE ANALIZE

Usmjeren na ciljeve obuke.
- Kako bi trebalo vs. kako jeste?

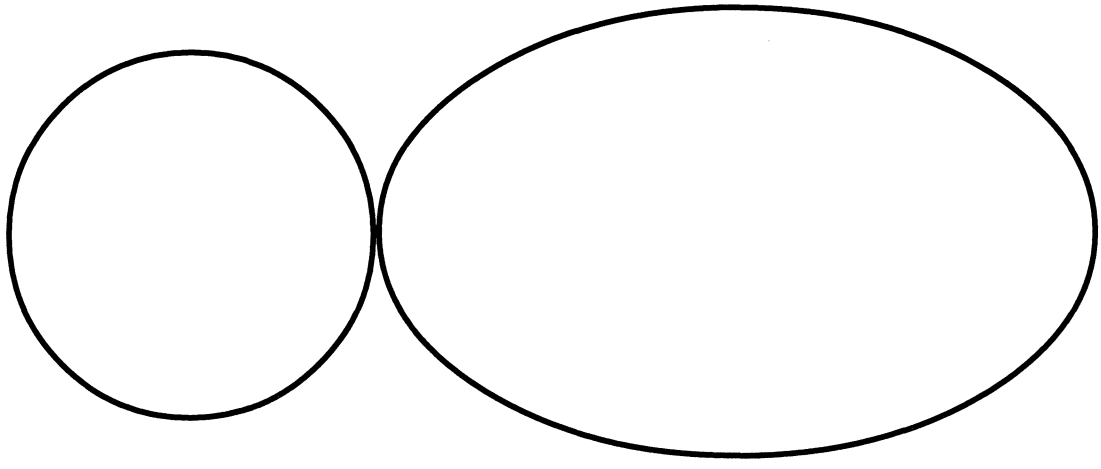
PRIMJER:
ZAŠTO?

Razlog: odluke izvršnog odbora ne implementiraju se onako kako je planirano.

ŠTA?

Cilj: potrebna je implementacija odluka izvršnog odbora.

Šta je?	Šta treba biti?	Da li je obuka potrebna? Oblast?	Druga rješenja?	Bilješke
1. Izvršioci nisu informirani u cijelosti i na vrijeme	Izvršioci trebaju biti informirani dovoljno da bi mogli izvršiti odluke	Da komuniciranje	Propust ovlaštenog službenika	Razgovor s predsjednikom
2. Slab završetak	Dobar završetak	Da; publicitet	Bolji program	Razgovor s izdavačem
3.				
4.				



"... a onome koji se Allaha boji - On će izlaz naći i opskrbit će ga odakle se i ne nada; onome koji se u Allaha uzda - On mu je dosta. Allah će, zaista, ispuniti ono što je odlučio; Allah je svemu rok odredio."(65:2-3)

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakva je uloga analitičara u biranju opcija obuke?
2. Kojih su šest osnovnih koraka u analizi potreba najkritičniji da bi se dobili precizni zaključci?
3. Koje su karakteristike dobrih instrumenata analize potreba?
4. Koji instrumenti daju pouzdanije podatke: upitnici ili intervjui?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

ZAMOLILI SU VAS DA POMOGNETE DA SE POBOLJŠA KVALITET ADMINISTRACIJE 100 ISLAMSKIH CENTARA U ZEMLJI. ODLUČILI STE IZVRŠITI ANALIZU POTREBA DA BISTE UTVRDILI DA LI JE, I KOJA JE VRSTA OBUKE POTREBNA. IMATE POTREBNA FINANSIJSKA SREDSTVA I VRIJEME. OVO JE PRVI PUT DA SE RADI PROJEKT OVE VRSTE.

1. Napišite uvodno pismo šefovima centara i objasnite šta namjeravate uraditi i zašto vam je potrebna njihova pomoć.
2. Napravite projektni plan, dijagram promjena i budžet za ovaj projekt.
3. Napravite spisak pet glavnih problema na koje možete naići i objasnite kako ćete ih riješiti.

Poglavlje

27

KARAKTERISTIKE EFIKASNIH PROGRAMA OBUKE

I. KONTINUITET
A. Planirani kontinuitet
B. Baza podataka
II. SPECIFIČNOSTI SLUŠATELJSTVA
A. Usmjeravanje slušateljstva
B. Specijalne potrebe
III. PRIRUČNIK ZA UČESNIKE NAKON OBUKE
IV. UČENJE IZ ISKUSTVA (empirijsko učenje)
V. UČENJE ODRASLIH
VI. OGRANIČENJA OBUKE

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati činioce efikasne obuke;
- utvrditi oblasti u kojima je potrebna obuka da bi bila specifična za slušateljstvo;
- usmjeriti se na osobine učenja obuke odraslih.

I. KONTINUITET

Dobra je obuka proces koji progresivno usavršava ideološke i organizacione obaveze. To je također sistem stjecanja relevantnih stručnih sposobnosti i kontinuiranog prakticiranja istih, u cilju daljeg razvoja i usavršavanja. U tu svrhu, dobra obuka obuhvata progresivno povećanje kompleksnog materijala obuke.

Pregled sadašnjeg stanja obuke pokazuje da, i kada se naprave dobri programi, u skladu sa slušateljstvom, može im nedostajati kontinuitet koji povezuje jedan program s drugim. Niti jedan program ne može biti planirani nastavak drugog programa niti učesnici uvijek napreduju iz jednog stupnja u drugi.

A. Planirani kontinuitet

Karakteristika efikasnog programa obuke mora biti planirani kontinuitet. Ovim kontinuitetom postiže se da učesnici ne stagniraju, već povećavaju svoje sposobnosti. Planiranim kontinuitetom također se eliminiraju ponavljanja i preopširnost i time čuvaju teško stečeni izvori obuke. Kada programi podliježu formalnoj klasifikaciji, onaj program obuke u koji je ugrađen kontinuitet može poslužiti kao mjerilo za ocjenu učesnika i njihov raspored za rad nakon obuke.

B. Baza podataka

Jedan od ishoda koji slijedi iz planiranog kontinuiteta jest potreba održavanja baza podataka učesnika i baza podataka izvora obuke. Baza podataka učesnika treba obuhvatiti barem ime, kontaktnu adresu, biografske podatke i ocjene koje je postigao na obuci. Određene informacije iz ove baze podataka mogu poslužiti i biti na raspolaganju zajednici i vođama na terenu u islamskom radu.

Baza podataka izvora obuke treba obuhvatiti slične informacije o iskusnim i potencijalnim učiteljima. Osim toga, treba obuhvatiti i sadržaj i mogućnost pristupa informacijama o materijalu obuke, kao što su knjige, članci, audivizualna sredstva i slično. Određene informacije iz ove baze podataka mogu biti veoma korisne za pojedince učitelje koji organiziraju programe obuke. Ova baza podataka omogućava im da na optimalan način traže odgovarajući standardni materijal.

II. SPECIFIČNOST SLUŠATELJSTVA

Dobra obuka mora biti planirana tako da odgovara specifičnom slušateljstvu, i mora uzeti u obzir njihov postojeći stupanj obrazovanja i razumijevanja.

Islamski programi obuke uglavnom su bili na širokoj, općoj osnovi u svom pokušaju da zadovolje potrebe veoma širokog i različitog iskustva među učesnicima. Učitelji nisu uspijevali organizirati programe za specifične slušaoce, i koristili su se materijalom koji nije bio niti suviše jednostavan niti suviše težak, ili je u potpunosti bio irelevantan za slušaoce.

A. Usmjeravanje slušateljstva

Usmjeravanje sadržaja na specifično slušateljstvo veoma je važna karakteristika dobrih programa obuke. Veoma je širok raspon potencijalnih slušalaca obuke, na šta učitelji moraju usmjeriti svoje napore. Različito slušateljstvo ima različita osnovna obrazovanja, uloge, očekivanja, i, pored svega, različito primaju odabrana iskustva učenja. Ako se ove razlike dobro prouče i primijene u projektiranju i implementaciji programa, ishod će biti mnogo usmjereniji i specifičniji program, a rezultat će biti bolja obuka.

B. Specijalne potrebe

Pregledi i upitnici od potencijalnih učenika i iskusnih učitelja mogu biti veoma korisni za određivanje specijalnih potreba. Ove potrebe kreću se od specijalnog vokabulara do raspona pažnje, odgovarajućeg predmeta obuke itd. Primjeri specifičnog slušateljstva jesu mladi, žene, manjine, terenski radnici, iskusni pedagozi, vođe zajednica, imami, roditelji itd.

III. PRIRUČNIK ZA UČESNIKE NAKON OBUKE

Dobra obuka mora obuhvatiti izradu priručnika koje će učesnici ponijeti kući i nakon obuke koristiti se njima kada je to potrebno. Tip i vrsta ovog materijala trebaju biti takvi da povećaju efikasnost materijala za učenje koji se upotrebljava u obuci. Upravo materijal upotrebljavan na obuci i materijal koji je učesnicima na raspolaganju nakon obuke u cjelini povećavaju efikasnost obuke.

Iskustvo pokazuje da čak i kada program obuke ima dobar materijal koji se upotrebljava tokom prezentacije programa obuke i dobre priručnike, svi učesnici ne mogu pročitati sav materijal niti ga apsorbirati u datom vremenu. Stoga je neophodno da se pripremi materijal, u formi efikasnoj za učenje, učenicima, da ga mogu ponijeti kući za naknadno učenje. Ovaj materijal mogu biti audio kasete, videotrake, kratak sadržaj tekstova i slično.

IV. UČENJE IZ ISKUSTVA (empirijsko učenje)

Dobra obuka mora obuhvatiti učenje radom i uključivanjem. Značaj učenja kroz stjecanje iskustva ili rad ne smije se prenaglašavati. Dešava se da se obuka slušateljstva vrši potpuno suprotno njihovom uključivanju u proces obuke. Da bi bio efikasan, svaki program obuke mora obuhvatiti i određeno uključivanje učesnika, bilo da je to gluma, zadaci vođstva u okviru programa ili drugi izazovni zadaci za koje je potrebno vježbanje stručnih sposobnosti. Korisno je sačiniti jedan broj prijedloga o projektiranju aktivnosti za stjecanje iskustva radi uključivanja pojedinaca ili grupa. To mogu biti unutarnje ili vanjske aktivnosti. Vanjske aktivnosti mogu biti organizirane u pogledu ciljeva za koje je potrebna fizička aktivnost, a koji se mogu ostvariti kroz vježbanje timskog rada, suradnje i drugih sposobnosti vođstva.

V. UČENJE ODRASLIH

Dobra obuka mora ocijeniti poseban karakter učenja odraslih. Program mora predvidjeti odgovarajuću sredinu za učenje i uključiti osnovne principe učenja odraslih u pripremu i prezentaciju svakog elementa programa obuke. Efikasan program obuke mora imati sljedeće karakteristike:

1. Privlačite!
   a. Da bi učili, odrasle mora nešto privući, a zatim će dati odgovor.
   b. Da biste privukli pažnju odraslih za učenje, recite im što će dobiti učenjem.
2. Uspostavljanje odnosa
   a. Da bi zapamtili ono na što obraćaju pažnju, oni koji uče moraju povezivati nove informacije s onim što već znaju.
   b. Da bi nova informacija imala smisla, upotrijebite barem jedan konkretan primjer kojim ćete ilustrirati svaki pojam ili vještinu koju uvodite.
3. Postavite stvari jednostavnije!
   a. Da biste jasno prezentirali nove informacije, počnite s osnovnim principima, pravilima, upozorenjima i savjetom.
   b. Da biste pomogli onima koji uče da zapamte dugačke ili složene informacije, prezentirajte ih u skupinama.
4. Pojačajte!
   a. Da bi oni koje uče ostali u toku, osigurajte povratne rezultate.
   b. Da biste pojačali novo učenje, dozvolite dovoljno prakse i neke personifikacije;
   c. Da biste pripremili one koji uče da prijeđu na novu informaciju, zaključite prethodno kratkim pregledom glavnih momenata i nekoliko pitanja.

VI. OGRANIČENJA OBUKE

Često govorimo o obuci svakoga da bi nadmašio izvršenje zadataka. Ali, uvijek postoje ograničenja obuke; pojedinac treba vježbati. Citirat ćemo basnu o nastavnom programu administracije škole u Cincinnati, Ohajo. Allah je svakoga nagradio posebnom nagradom savršenstva. Mi moramo usavršavati osobine koje imamo i učiti se drugim osobinama umjereno i u okviru granica.

Životinjska škola

Jednom davno, životinje su odlučile uraditi nešto herojsko da bi odgovorile problemima "novog svijeta", i organizirale su školu. Usvojile su program aktivnosti koji obuhvata trčanje, penjanje, plivanje i letenje. Da bi lakše upravljale školom, sve životinje uzele su sve predmete.

Patak je bio odličan u plivanju, bolji čak i od svog instruktora, a postigao je odlične ocjene iz letenja. A imao je veoma slabe rezultate u trčanju. S obzirom na to da su rezultati iz trčanja bili slabi, patak je morao napustiti plivanje da bi vježbao trčanje. Vježbao je sve dok nije povrijedio stopala, i onda postigao sasvim prosječne ocjene iz plivanja. Ali, prosjek je u školi bio prihvatljiv, tako da se niko u školi nije brinuo zbog toga, osim patka.

Zec je bio prvi u razredu iz trčanja, ali je doživio nervni slom jer je morao mnogo vježbati plivanje.

Vjeverica je bila odlična u penjanju dok nije doživjela frustracije letenja jer ju je učitelj tjerao da leti sa zemlje umjesto s vrha stabla. Od iscrpljenosti se razboljela, i dobila ocjenu C za trčanje i D za penjanje.

Orao se ponašao kao dijete. Izrečene su mu stroge disciplinske mjere. U penjanju on je pobijedio sve druge do vrha stabla, umjesto da se penjao onako kako to obično radi.

Na kraju godine jedna abnormalna jegulja, koja je mogla plivati izuzetno dobro, i trčati također, penjati se i letjeti malo, postigla je najbolji prosječan rezultat

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Zašto je kontinuitet važan za efikasnost obuke?
2. Kada obuka mora biti usmjerena na specifično slušateljstvo? Kako?
3. Kako priručnik koji učesnici nose kući poslije obuke povećava rad u učionici?
4. Na koji način razumijevanje kako uče odrasli pomaže u projektiranju efikasnijih programa obuke?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

PLANIRATE PROGRAM ZA GRUPU OD 35 ISKUSNIH DOBROVOLJACA VOĐA, MLADIH I STARIJIH, KOJI SU ZAVRŠILI DVA DRUGA PROGRAMA OBUKE IZ SRODNIH OBLASTI. ONI IMAJU OGRANIČENO VRIJEME DA PRISUSTVUJU SEMINARU, ALI SU OBAVEZNI VRŠITI SAMOOBUKU. NEKI OD NJIH IMAJU DUGOROČNU OBAVEZU SLUŽBE U ORGANIZACIJI.

1. Navedite svoje osnovne pretpostavke za projektiranje efikasnog programa obuke za ovu grupu.
2. Projektirajte kompjuter simulator za bazu podataka koja će vam pomoći da napravite petogodišnji plan obuke za njih.
3. Utvrdite koji su činioci kritični za učenje odraslih za ovu grupu.

Poglavlje

28

TIPOVI OBUKE

I. PO TRAJANJU
- A. Vikend
- B. Sedmica
- C. Četiri mjeseca

II. PO SVRSI
- A. Razvoj sposobnosti
- B. Duhovni razvoj
- C. Povećanje znanja
- D. Terenska obuka

III. PO GEOGRAFSKOJ LOKACIJI
- A. Lokalna razina obuke
- B. Podnacionalna razina obuke
- C. Nacionalna razina obuke
- D. Međunarodna razina obuke
- E. Svjetska razina obuke

IV. OBUKA PO STAROSNOJ DOBI I SPECIJALNOSTI
- A. Mladi
- B. Žene
- C. Specijalizacija

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- praviti razliku između različitih tipova obuke;
- odabrati odgovarajuće tipove za odgovarajući slučaj;
- prilagoditi program obuke za odabrane potrebe.

I. PO TRAJANJU

Trajanje programa obuke, ili bilo koje aktivnosti obuke, jedan je od važnih parametara planiranja. Koliko će trajati obuka, ovisi o ciljevima programa, kao i raspoloživim učiteljima. Uobičajeno je nekoliko vrsta, kako slijedi:

A. Vikend

Vikend aktivnost obuke najkraći je tip obuke. Obično počinje petkom poslije podne, a završava se nedjeljom poslije podne. Međutim, u ovisnosti o raspoloživosti učitelja, sastanak petkom može, ali i ne mora, biti dobro posjećen. Isto tako, na kraju, neki učesnici moraju otputovati prije završetka programa u nedjelju. Tako ispada da je subota najproduktivniji dan, kada, jedino, svi prisutni i bez prijekida slušaju program. Planeri programa i učitelji zato moraju podijeliti sjednice i aktivnosti tako da se maksimum ostvari u subotu. Aktivnosti za petak trebaju biti usmjerene na subotu, a u subotu ujutro treba organizirati kratak sastanak za one koji su zakasnili u petak, da bi se informirali o onome o čemu se već govorilo. Aktivnosti za nedjelju treba pojačati ujutro, s tim da se u subotu navečer organizira kratak sastanak, da bi se onima koji će otići ranije objasnilo šta će se prezentirati.

B. Sedmica

Sedmični program moguće je organizirati samo kada su budući učenici oslobođeni svojih redovnih poslova, bilo na poslu ili fakultetu. U protivnom, moraju tražiti slobodne dane. Program obično počinje u petak, a završava u sljedeći petak, i ima dovoljno vremena za obuku od ponedjeljka do subote.

Sedmični program nudi mogućnost da se realizira konstruktivniji tempo. Može se ponuditi raznovrsniji i detaljniji program, s mogućnošću uključivanja vježbanja i testiranja o onome što se učilo. Sedmica se smatra dovoljnim vremenom da se uspostavi odnos između učesnika i njeguje timski duh.

C. Četiri mjeseca

Program u trajanju od četiri mjeseca koristan je ako je cilj da se obuče učenici koji su se posvetili islamskom radu na dugoročnoj osnovi i, povremeno, na bazi stalnog rada. Obuka u trajanju od četiri mjeseca također je potrebna da se efikasno obuče oni koji će kasnije obučavati druge u islamskom radu. Ovakvi se programi, uglavnom, projektiraju za imame i direktore islamskih centara.

Sa stanovišta programiranja, četveromjesečni program sastoji se od određenog broja teorijskih i praktičnih kurseva o odabranim temama iz obuke vođstva. Svaki kurs obuhvata predavanja, praktične vježbe, ispite i specijalne projekte. Značajan je element programa međusobna aktivnost studenata i sposobnost adaptiranja kako na planirane tako i na spontane uvjete. Obaveze na poslu ili fakultetu ograničavaju broj učesnika četveromjesečnog programa obuke. Stoga se ovakvi programi mogu planirati tokom ljeta.

II. PO SVRSI

Obuke se mogu organizirati tako da imaju različitu svrhu, počev od razvoja stručnih sposobnosti do stjecanja novih. Osnovna svrha utječe na izbor sadržaja i tehnika, koje su sljedeće:

A. Razvoj sposobnosti

Novi izazovi ili, jednostavno rečeno, razvoji u okolini gdje radimo zahtijevaju nove sposobnosti. Stjecanje stručnih sposobnosti u onim oblastima gdje nedostaju i usavršavanje postojećih sposobnosti važni su elementi da bi pojedinac bio vođa.

Programi razvoja stručnih sposobnosti usmjereni su na usavršavanje pojedinih sposobnosti koje nedostaju učenicima. Trajanje ovakvih programa ovisi o složenosti sposobnosti koje treba razvijati i kapaciteta učenika da uči. Pogodnim se smatra kratki pristup programu. Primjeri stjecanja ovih vještina jesu pisanje, javni govor, politička kampanja, dužnosti imama, audiovizualna sredstva, novinarsko pisanje itd.

B. Duhovni razvoj

Razvoj duhovnih osobina i usavršavanje osobnog odnosa prema Allahu, dž.š., osnovni su temelji islamskog vođstva.

Specijalne obuke mogu biti usmjerene na unapređenje duhovnog razvoja među učesnicima kroz intenzivan kurs iz Kur'ana i hadisa. Uspješnost je izravno povezana s kvalitetom programiranja i okolinom u kojoj se program obuke odvija. Osim aktivnosti učenja, kakve su predavanja i studijski ciklusi, ovim se programima učesnici mogu uključiti u klanjanje u džematu, noćni namaz (nafila) i post.

C. Povećanje znanja

Povećanjem znanja o islamskim i suvremenim naukama, uključujući povijest, ideologiju, kulturu i slično, potencijalni vođa priprema se da sagleda suvremene izazove u pravoj budućnosti.

Obuka može biti usmjerena na stjecanje znanja i obrazovanja relevantnih za funkcije vođstva. Ovi programi mogu obuhvatiti predavanja, seminare i diskusije eksperata o potrebnim temama, kao i vlastito učenje uz pomoć priručnika.

D. Terenska obuka

Vježbanje vođstva na terenu, među članovima i organizacijama na lokalnoj razini, suština je misije nacionalne organizacije. Odluke i planovi moraju se filtrirati na terenu, a članovi moraju biti mobilizirani, motivirani i obučeni kako da djeluju po ovim odlukama i planovima.

Programi koji se usavršavaju u terenskoj obuci generalno obuhvataju kratke međusobne aktivnosti, kakve su vježbe, vježbanje na jednom određenom predmetu izučavanja, dramsko vježbanje, itd. Ove aktivnosti usmjerene su na razvoj sposobnosti pojedinca za efikasno vođstvo na razinama međupersonalne i grupne dinamike.

III. PO GEOGRAFSKOJ LOKACIJI

Obuka se također može klasificirati prema lokaciji i pravnoj nadležnosti učesnika. Kreće se od lokalne, u gradu, do obuke širom svijeta.

A. Lokalna razina obuke

Lokalna obuka privlači učesnike zato što je u blizini njihove lokacije. Ovi programi uglavnom se koriste lokalnim talentima za prezentaciju, iako se često mogu pozvati i osobe iz izvora obuke izvan područja održavanja obuke, da bi obogatile program.

B. Podnacionalna razina obuke

Kada je država podijeljena u regije, svaka regija može držati svoje vlastite aktivnosti obuke. Učesnici se pozivaju iz cijele regije, te je neophodan smještaj za spavanje, jer, u protivnom, moraju putovati bilo kojim prijevozom, što iziskuje troškove. Regionalni učesnici obuke mogu se birati sa spiska svršenih polaznika lokalne obuke.

C. Nacionalna razina obuke

Učesnici u nacionalnim aktivnostima obuke dolaze iz cijele nacije i uglavnom su vodeći islamski radnici nacionalnih organizacija sponzora. Programi se izvode iz nacionalnih ljudskih izvora za prezentacije i organizaciju. S obzirom na to da ova obuka obuhvata duže putovanje, program obično traje dva ili više dana, a podrazumijeva i spavanje u mjestu održavanja obuke.

D. Međunarodna razina obuke

Nekoliko zemalja u svijetu mogu se grupirati tako da čine regije, kakve su Sjeverna Amerika, Južna Amerika, Evropa, južna Azija, arapski svijet, sjeverna Afrika itd., u cilju obuke vođa nacionalnih organizacija. Za razliku od nacionalne razine, međunarodna, regionalna obuka omogućuje šire učešće nekoliko nacija, a podrazumijeva se daleko kraće putovanje nego kod svjetske obuke.

E. Svjetska razina obuke

Ova je obuka prva na hijerarhijskoj listi. Oni koji vrše prezentaciju kao i učesnici dolaze iz cijelog svijeta. Zbog visokih troškova putovanja učesnici obuke moraju se pažljivo birati da bi se postigao maksimalan utjecaj na islamski rad na svjetskoj razini. Najbolje je organizirati događaje u cijelom svijetu kao zbir niza programa koji mogu početi već na lokalnoj razini. Trajanje ovakvih aktivnosti ne smije biti kraće od jedne sedmice.

IV. OBUKA PO STAROSNOJ DOBI I SPECIJALNOSTI

Za postizanje najboljih rezultata moramo uskladiti obuku s potrebama i orijentacijom različite starosne dobi i specijalizacije među učesnicima obuke. Na mlade i žene treba obratiti posebnu pažnju.

A. Mladi

Mlađi učesnici obuke koji se pripremaju da preuzmu odgovornosti kada odrastu i mladi, a već punoljetni, posebna su grupa sa stajališta budućnosti obuke. Programi za njih trebaju obuhvatiti strukturirane fizičke vježbe i vanjske aktivnosti. Prezentacije trebaju biti na odgovarajućoj intelektualnoj razini i trajati onoliko koliko mogu održati njihov interes aktivnim.

B. Žene

Žene su druga grupa kojoj se mora posvetiti posebna pažnja prilikom projektiranja programa obuke. Kod rasporeda spavanja, žene se moraju odvojiti u poseban dio, ukoliko obuci prisustvuju osobe suprotnog spola. Izbor predmeta obuke treba biti odraz posebnih interesa žene. Prema sadašnjem stanju u muslimanskoj zajednici, potrebno je uložiti dodatne napore da se žena muslimanka obuči za odgovarajuće uloge vođstva u zajednici.

C. Specijalizacija

Dok je većina aktivnosti obuke usmjerena na "opće" učenike, neke obuke mogu se organizirati za one učesnike koji posjeduju specijalne kvalifikacije i sposobnosti. Ove obuke mogu obuhvatiti programe za radnike u misionarstvu ili one koji vode mini poslove, kao izdavaštvo naprimjer.

Tačka akcije

TERBIJJA IZMEĐU PRIVATNOG I JAVNOG

Nastavlja se debata o tome da li terbijja treba biti u privatnoj "halki" ili javna platforma. To je bizantijski argument bez rezultata. Šta je svrha terbijje u osamljenosti? Zar se njome ne treba koristiti u javnosti? S druge strane, kako jedan član može izvršavati rezultate na javnoj areni ako mu nedostaje unutarnja, vlastita terbijja. Oba se ova aspekta nadopunjuju. Mi moramo planirati da promijenimo uloge članova i otkrijemo obje pozicije, tako da oni mogu cijeniti prednosti na obje strane. Na ovaj način konflikt između dvoga zasigurno će nestati.

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KOORDINACIONI ODBOR ISLAMSKIH ORGANIZACIJA ZAMOLIO VAS JE DA PREDLOŽITE STRATEGIJU ZA OBUKU VOĐA LOKALNIH GRUPA. OVE GRUPE NALAZE SE NA ŠIROKOM GEOGRAFSKOM PODRUČJU, A RAZLIKUJU SE PROFESIONALNO, U OBITELJSKOM ŽIVOTU I ISKUSTVU. VAŠ JE ZADATAK DA NAPRAVITE PLAN ČIJA JE OSNOVA KAKO GRUPIRATI POTENCIJALNE UČESNIKE OBUKE I NAPRAVITI VREMENSKI PLAN ZA NJIHOVE PROGRAME.

1. Postavite kriterije za organiziranje grupa među vođama za obuku.
2. Napravite spisak svega što je potrebno za vođenje programa obuke na nacionalnoj razini vs. lokalnoj razini.
3. Napišite kratku bilješku o kritičnim momentima kao odbranu onog što ste planirali.

Poglavlje

29

KOMPONENTE PROGRAMA OBUKE

I. IZVORI MATERIJALA ZA OBUKU (pomoćna sredstva obuke)
- A. Štampani materijal
- B. Audiovizualni materijal
- C. Kojom se vrstom materijala trebamo koristiti i kako?

II. MJESTO ODRŽAVANJA OBUKE - aktivnosti i programi
- A. Procedura organiziranja
- B. Potencijal obuke
- C. Korisni vremenski raspon
- D. Pomoćni materijal za obuku

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:
- utvrditi kojom ćete se vrstom materijala koristiti da bi vam pomogla u obuci;
- utvrditi koji su glavni činioci koje treba dobro razmotriti kod odabiranja mogućnosti obuke;
- efikasnije se koristiti sredstvima obuke.

I. IZVORI MATERIJALA ZA OBUKU (pomoćna sredstva obuke)

Izvori materijala ključne su komponente uspješnog programa obuke. To može biti štampani materijal, videotrake i druge vrste materijala. Generalno, izvorni materijal može se definirati kao sredstva učenja koja nam pomažu da objasnimo, testiramo ili podsjetimo učesnike na ono što uče. Ovi materijali moraju biti takvi da izravno pomažu u učenju da bi se klasificirali kao izvorni materijal. Druga vrsta materijala koja samo pomaže za dodatne informacije ili na bilo koji način dopunjava materijal za učenje zove se priručnim materijalom.

A. Štampani materijal

Štampana je riječ najuobičajeniji medij za izvorni materijal. Troškovi i vrijeme izrade ove vrste materijala daleko su manji od troškova za druge vrste materijala. Ovaj se materijal jednostavno umnožava, transportira i distribuira na jednostavan način. U poređenju s drugim oblicima, za štampani materijal nije potrebna specijalna oprema, kao videoplejer ili kompjuteri. Ovaj materijal nije skup, pouzdan je, blizak ljudima, dostupan i ima široku primjenu.

Ono što ograničava efikasnost štampanog materijala jest teškoća da se on napravi tako da bude atraktivan, da vizualno prikaže stvarne životne situacije. Za razliku od kompjuterskog i elektronski obrađenog materijala, ovaj je materijal prevelik, teško je mijenjati originalni tekst i nedostaje mu međusobna aktivnost s učenikom.

1.Radni priručnici

Radni priručnici najviše su upotrebljavan materijal iz grupe štampanog materijala. Obuhvataju notese za zabilješke ili skice i tabele ili ilustracije, koje služe kao dopuna za predavanja ili praktični rad. Notesi za bilješke služe učenicima da prave bilješke za vrijeme prezentacije i unose komentare, što im pomaže da učestvuju u instruktivnom procesu. Radni priručnici često se upotrebljavaju da se objasni jedan aspekt teme.

2. Radne liste

Radne liste obuhvataju liste za čitanje, zaduženja i probleme, pismene upute itd. Omogućavaju učeniku da razmišlja kreativnije. Dobro strukturirane radne liste povećavaju sposobnost memoriranja i retencije naučenog.

3. Priručnici za učenje

Obuhvataju sredstva za učenje i priručnike za instruktore u formi konstruktivnih bilješki, materijala za seminar, radnih knjiga i ostalih dopunskih tekstova koji osiguravaju informacije, aktivnosti učenja i smjernice. Ovi priručnici jasno određuju šta se mora naučiti i kako će se naučiti. Imaju mnogo više detalja nego radni priručnici.

4. Izvori grupne aktivnosti

Obuhvataju sav materijal koji se upotrebljava da pomogne grupi u učenju, kroz skripte za vježbanje, glumom određenih uloga, instrukcije, osnovne materijale za čitanje, liste podataka i kratke opise.

5. Manuali i paketi za seminare i vježbe

Pojedina poglavlja ovog priručnika važan su izvor izvornog materijala za obuku vođstva. Pored toga, Bibilioteka za obuku islamskog vođstva na Međunarodnom islamskom institutu ima zbirku brošura iz raznih oblasti islamskih i suvremenih nauka, organizacije, osobnog razvoja i terenskog rada. Ovaj se materijal može upotrebljavati kao manuali i paketi koji se dijele na seminarima i vježbama.

B. Audiovizualni materijal

Audiovizualni materijal jesu "flip" dijagrami, projektori za transparent, slajdovi, audiotrake, videotrake, filmske trake, projekcije na kompjuteru i slično. Svaka biblioteka za obuku islamskih vođa treba imati zbirku audiokazeta i videotraka. Osim toga, neki zapisnici sa obuke koju drži islamska organizacija trebaju se štampati i umnožiti.

C. Kojom se vrstom materijala trebamo koristiti i kako?

Program je obuke sam po sebi sistem za promjene. Njegov je globalni cilj da izvrši transformaciju mišljenja i ponašanja učesnika uz pomoć raznih tehnika i organiziranih događaja, što je sve dio programa obuke. Da bi se odabrao najefikasniji izvorni materijal za obuku, mi prvo moramo sagledati stupnjeve iskustva i obrazovanja te kulturnu i društveno-ekonomsku osnovu učesnika u obuci.

Zatim možemo napraviti mapu strategija koje su najpogodnije za postizanje ciljeva obuke za određenu vrstu slušalaca.

Na to kada i kako ćemo upotrebljavati različite oblike izvornog materijala obuke utječe nekoliko činilaca, uključujući broj slušalaca, vrstu objekata, starosnu dob i iskustvo učesnika u obuci, kao i složenost i dostupnost samog materijala koji je potreban za predmet obuke. Kombinacija štampanog materijala i audiovizualnih sredstava najbolji je izbor u većini okolnosti. Međutim, audiovizualna sredstva moraju biti kvalitetna i efikasna.

KRATKI SAVJETI ZA EFIKASNO KORIŠTENJE SREDSTVIMA OBUKE

* Radite sa sredstvima obuke - materijalom i medijima - organizirano!
* Potičite učesnike da se koriste sredstvima obuke!
* Upotrijebite sredstva da se podrži i proširi suština instrukcije!
* Vježbajte korištenje medijima i materijalima prije nastave!
* Budite spremni promijeniti sredstva tokom prezentacije!
* Izbjegavajte fatalnu grešku i ne dijelite učesnicima ništa prije nego što to dobro pregledate!

II. MJESTO ODRŽAVANJE OBUKE - aktivnosti i programi

Postoji niz aktivnosti i elemenata programa koji mogu biti iskorišteni da se konstruira program obuke. Na izbor utječe to ko su učesnici i koje je mjesto gdje će se obuka obaviti. Veoma su važni sljedeći elementi:

A. Procedura organiziranja

Mjesto održavanja obuke - učionica, prostor vani, radno mjesto ili bilo koja druga lokacija - može značajno utjecati na naš izbor aktivnosti. Moramo biti sigurni da je mjesto gdje se održava obuka dobro opremljeno, naprimjer audiovizualnom opremom za unutarnju prezentaciju, ili je na otvorenom prostoru. Procedura organizacije treba biti pod kontrolom učitelja, i svi pomoćni objekti i oprema moraju biti na raspolaganju kada su potrebni.

B. Potencijal obuke

Potencijal je obuke aktivnost koja se odnosi na razinu učesnika u obuci isto toliko koliko i na samu aktivnost. Veoma je važno odrediti profil učesnika. Informacije potrebne za tu svrhu jesu starosna dob, spol, obrazovanje i stupanj islamskog znanja, odgovornost islamskog vođstva, organizaciona sklonost itd. Pored ovoga, važno je znati šta je glavni predmet interesa učesnika i šta žele naučiti. Određene vrste aktivnosti mogu biti korisnije od drugih u ispunjavanju potreba obuke grupe.

C. Korisni vremenski raspon

Aktivnost obuke može se produžiti, ili može biti preopširna, što umanjuje efikasnost glavne teme obuke. Ovo se događa kada se aktivnost previše ponavlja slušaocima, što ih počinje zamarati. Svaka aktivnost može zadržati pažnju slušalaca za određeno vrijeme za koje učesnici mogu steći korist. Izvan ovog vremena, aktivnost postaje negativna u pogledu ukupno uloženog truda u obuku.

D. Pomoćni materijal za obuku

Odabrana aktivnost mora imati materijal koji joj pomaže u izvođenju programa, a kojim se koriste i učitelj i učesnici u obuci. Materijal može biti u formi knjiga, manuala, audio ili vizualnih traka, kompjuterskih disketa ili u bilo kojoj drugoj formi koja odgovara mjestu održavanja obuke. Neki pomoćni materijal potreban je i za učesnike obuke kojim će se koristiti poslije obuke. Obaveza je učitelja da, u okviru svojih sposobnosti, pripremi ovaj materijal.

KONTROLNA LISTA ZA OCJENU MJESTA ODRŽAVANJA OBUKE

(Ovdje su ukratko razmotrene dvije hipotetičke aktivnosti ili opcije. Nisu uzeti u obzir svi činioci.) Svrha je ovog testa da pokaže kako se vrši ocjena različitih načina organiziranja pravog mjesta za održavanje obuke.

	Aktivnost ili varijanta 1	Aktivnost ili varijanta 2
a. Tok pripreme	Učionica, projektor, platno, tabla	Radni prostor, kompjuteri, mikrofoni
b. Mogućnosti obuke	Mlađi neiskusni aktivisti	Stariji iskusniji aktivnosti
c. Efektivno vrijeme	Jedan i pol sat	Tri sata
d. Pomagala obuke	Priručnici	Priručnici

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koji su nedostaci štampanog materijala za obuku?
2. Na koji su način audiovizualni materijali i sredstva efikasniji od štampanog materijala?
3. Zašto je profil učesnika u obuci važan za obuku?
4. Na koji se način koncept vremenskog raspona primjenjuje u obuci?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO POTPREDSJEDNIK ZA OBUKU U VELIKOJ ISLAMSKOJ ORGANIZACIJI PLANIRATE SEMINAR NA VISOKOJ RAZINI ZA 15 DOBOROVOLJACA. OSIGURANI SU POTREBNI FONDOVI, ALI VI NEMATE DOVOLJNO VREMENA. UČESNICI U OBUCI TREBAJU SE USAVRŠITI U IZVRŠAVANJU SVOJIH ZADATAKA IAKO SU STARIJE I ISKUSNE OSOBE.

1. Navedite tipove izvornog materijala kojim ćete se koristiti.
2. Napravite dijagram u kojem su prikazane prednosti odabranog materijala u odnosu na prednosti drugog materijala.
3. Opišite kako ćete odrediti dužinu programa.

Poglavlje

30

TEHNIKE OBUKE

I. ČINIOCI SELEKCIJE
II. OSNOVE STANDARDNIH TEHNIKA
A. Predavanja
B. Vježbe
C. Seminari
D. Kampovi
E. Dramsko vježbanje
F. Konferencije
G. Obuka jedan učitelj - jedan učesnik
H. Panel diskusija
I. Paralelne sjednice
III. OSTALE KORISNE TEHNIKE
A. Debata i diskusija
B. Dijalog
C. Iznošenje genijalnih ideja
D. Demonstracija
E. Zabava
IV. KOMPARATIVNI PREGLED
V. "CASE STUDY" - PREDMETNE STUDIJE
A. Kako napraviti "Case study" - predmetnu studiju?
B. Kada se koristiti metodom predmetne studije?
C. Kako pripremiti predmetnu studiju?
D. Kako voditi uspješnu sjednicu u metodi predmetne studije?
VI. DEFINIRANJE INSTRUKCIONIH GRUPA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati karakteristike tehnika obuke;
- dobro razumjeti šta je potrebno za organiziranje fizičkog prostora, te koji je priručni materijal potreban;
- izmisliti predmet na kojem ćete vježbati za vrijeme obuke.

I. ČINIOCI SELEKCIJE

Selekcija tehnika obuke koje će se upotrebljavati u određenom slučaju ovisi o više činilaca koji se odnose na stil učenja učesnika u obuci. Neki ljudi uče bolje kroz štampani materijal, ili vizualne, ili oralne medije; drugi kroz diskusije, "hands-on" aktivnosti, ili vježbanja koja obuhvataju fizičku akciju.

Osim ovih preduvjeta, na izbor tehnika obuke utječu raspoloživi izvori, vrsta materijala za učenje i potrebe pojedinaca i grupe.

Ostali činioci koji određuju prednost jedne tehnike nad drugom jesu veličina i profil grupe, ciljevi obuke i opći ciljevi, izvori, oprema, materijal i vrijeme. Isto tako, veoma je važno razmotriti prezentaciju i olakšavajuće vještine te prepreke koje grupa ima u učenju, najbolji pristup predmetu obuke i uvjete za invalide.

Odrasli učesnici u obuci uče iz aktivnosti i različitih metoda učenja. Oni najbolje uče kada mogu povezati novo s već stečenim znanjem. Na učenje moraju gledati tako kao da se ono zasniva na njihovom životnom iskustvu. Moraju vježbati i primjenjivati ono što uče. Njihova motivacija za učenje jača je kada znaju koliko će im obuka pomoći u rješavanju problema na koje nailaze u svom radu. Pored svega, odrasli ne uče, osim ako nemaju želju za učenjem.

Učitelj također mora posjedovati određene sposobnosti da bi efikasno vodio obuku. To je znanje o predmetu obuke, tehnička sposobnost, osjećaj za druge, spremnost da vodi kada je potrebno i smisao za humor.

Kod konačne analize, uspješnost se obuke ne mjeri time koliko smo dobro obavili obuku, već time koliko su učesnici naučili. Učenje učesnika ovisi o našoj dobroj pripremljenosti, dobrom poznavanju predmeta obuke i savjesnoj upotrebi odgovarajuće tehnike obuke.

II. OSNOVE STANDARDNIH TEHNIKA OBUKE

A. Predavanja

Predavanje je razgovor što ga prenosi određena osoba koja posjeduje informacije i znanje o predmetu i koja prezentira različite teme redoslijedom koji vodi do konačnog zaključka. Predavanje se priprema unaprijed i prenosi čitanjem iz skripte ili bilješki. Audiovizualna sredstva mogu biti korisna za jasnije prenošenje poruke. Uz upotrebu telefona ili konferencijske videotehnike predavanja se mogu simultano prenositi u udaljena mjesta slušaocima, čime se štedi vrijeme i troškovi putovanja.

Da bismo pripremili predavanje, prvo moramo definirati temu, a onda izabrati govornika koji je spreman govoriti o temi. Mi govornika informiramo o tome šta očekujemo od predavanja, koliko je vrijeme planirano za predavanje i koje je vrste slušateljstvo. Moramo dobro provjeriti da li je kompletna organizacija, uključujući sistem obraćanja javnosti, onakva kakvu očekujemo.

Predavanje je efikasna tehnika obuke ukoliko je naša svrha ili da motiviramo slušateljstvo na poduzimanje određene akcije ili da ga informiramo. Ukoliko su iza predavanja planirana pitanja i odgovori, predavanje služi za obrazovanje slušateljstva na bazi stručnosti i iskustva govornika.

Vrijeme od 90 minuta smatra se maksimalnim vremenom tokom koga se može održavati pažnja slušalaca. Predavanje, generalno, ne treba trajati duže od 45 minuta. Razliku vremena do 90 minuta treba upotrijebiti za opće diskusije ili pitanja i odgovore.

Kratak pregled, ili izvod iz predavanja, ili kompletan tekst, mogu biti korisni slušaocima za bolje praćenje prezentacije, posebno kada se prezentiraju složene ili nepoznate ideje.

Dobra forma predavanja obuhvata tri faze:

1. *Recite im ono što im namjeravate kazati!*
2. *Recite im!*
3. *Recite im ono što ste im rekli!*

B. Vježbe

Vježbe su jedan oblik radnog sastanka u koji se učesnici aktivno uključuju. Oni stječu nova znanja, povezuju novo znanje sa svojim radom, utvrđuju gdje su potrebne izmjene u ponašanju, uče nove vještine i vježbaju ponašanja i stručne sposobnosti u simuliranim radnim uvjetima. Efikasne vježbe jesu one vježbe u kojima se praktično izvodi sve što je relevantno za budućnost učesnika u obuci. Vježbe su specifičan rad koji je usmjeren na predmet obuke.

Fizička organizacija vježbi mora biti takva da omogućuje zajedničko djelovanje i uključivanje svih učesnika u obuci. Vježbe moraju imati svoj program, od planiranja do izvršenja. Projektant programa i učitelj moraju tražiti "input" od budućih učesnika kako bi definirali njihove potrebe, stil učenja i motivaciju za rad na vježbama. Prije nego što počne rad na vježbama, potrebno je pripremiti radne liste, predmete na kojima će se vježbati, skripte za dramsko vježbanje, kontrolne liste i druge instrumente obuke.

Efikasne vježbe imaju veoma visok potencijal, jer usmjeravaju obuku učesnika i omogućavaju bolje zadržavanje onog što je naučeno. Pojedinac koji je spreman učiti aktivno uključuje svoje sposobnosti - mentalne, vizualne, auditivne i druge u proces učenja, za razliku od pasivnog učešća u predavanju. Vježbe mogu trajati koliko i jedan sastanak od nekoliko sati, ili više sastanaka u trajanju od nekoliko dana. Na dužinu trajanja utječe složenost predmeta obuke i raspoloživi broj budućih učesnika. Korisno vrijeme između termina u kojima učesnici nastavljaju učiti umnogome se povećava kao rezultat njihovog aktivnog uključivanja u materijal za učenje i vježbanje.

Priručni materijal za obuku potreban na vježbama ovisi o vrsti učenika, njihovim poslovima, obrazovnoj razini, stilu učenja i vremenu predviđenom za rad na vježbama. Filmovi o specifičnim vještinama, predmeti na kojima se vježba u relevantnim situacijama i radne liste, koje čine dopunski materijal za instrukcije, veoma su koristan pomoćni materijal. Korisno je napraviti kratak pregled i zaključke kompletnog rada na vježbama i prezentirati ih općim učesnicima na posebnom sastanku. Na ovaj način članovi u slušateljstvu mogu učiti iz podataka dobivenih na vježbama kojima nisu prisustvovali.

C. Seminari

Seminar je orijentiran na samu temu i projektiran da obuči i informira slušateljstvo u širem smislu. Program seminara obično se sastoji od niza predavanja ili panel - diskusija o temama u okviru glavne teme seminara. Ponekad je moguće uključiti paralelno vježbe ili diskusije u malim grupama.

Seminari se organiziraju tako što se prvo odaberu predmet seminara i glavne komponente tema. Zatim se biraju govornici i panelisti koji su kvalificirani, i mogu govoriti o ovim temama. Glavna karaketristika programa seminara jest progresivni razvoj predmeta od njegovih osnovnih elemenata do specifičnosti i međusobne povezanosti s temama.

Potencijal je obuke dobro projektiranih seminara značajan. To se posebno može vidjeti kada je cilj seminara da poboljša sklonosti učesnika kroz motivaciju ili povećanje njihove osnove znanja tako da mogu donositi informirane odluke. Iako je aktivno sudjelovanje učesnika ograničeno, različite metode prezentacije koje se upotrebljavaju mogu zadržati dovoljno velik interes da bi potaknuo učenje.

Generalno, seminari traju jedan ili dva dana. S obzirom na to da su projektirani tako da daju informacije, korisni je vremenski raspon ograničen kapacitetom učesnika da savladaju dobivene informacije. Složeni predmeti, ako se dobro ne prezentiraju, smanjuju efikasnost učenja na seminarima.

Priručnici koji sadrže kratak opis govora, svrhe panel - diskusija i ciljeve vježbi korisni su za izradu konteksta informacija koje se primaju od slušateljstva. Priručni materijal, koji se uvijek može pročitati poslije obuke, koristan je za proces učenja.

D. Kampovi

Kamp jeste aktivnost koja zahtijeva od učesnika cjelodnevni boravak u kampu, od početka do kraja programa. Mjesto za kamp odabire se tako što se pažljivo razmotre objekti potrebni za smještaj, ishranu, sastanke, klanjanje i rekreaciju. Program je uglavnom projektiran tako da se iskoristi sve raspoloživo vrijeme, od ujutro do navečer. Svrha je kampa da se osiguraju uvjeti koji će unaprijediti postojeće vrijednosti i povećaju praktične stručne sposobnosti kroz rad u kampu. Lokacija i zajednički boravak nude mogućnost da se obuhvate različite zajedničke aktivnosti u metodama učenja i prezentacijama. Jedan od više ciljeva jest da se poveća timski duh i unaprijedi kolektivni rad.

Izbor pravilne lokacije ima presudni značaj za uspješnost programa kampa. Naprimjer, kampovi za mlađe učesnike i kampovi čiji je cilj razvoj širih vrijednosti, a ne određenih sposobnosti, zahtijeva i određen broj objekata za fizičke aktivnosti. Ostali važni činioci u izboru lokacije jesu pristup kampu normalnim sredstvima prijevoza, regulacija klime u ekstremnim klimatskim uvjetima, sigurnost izolirane lokacije, liječnička pomoć i druge okolnosti. Iako seoske, lokacije izvan grada uglavnom su pogodnije za kampove. Urbane lokacije, kao koledži, hoteli ili konferencijski centri, također se mogu iskoristiti za ovu priliku, ali imaju manje mogućnosti za fizičke aktivnosti. Sve lokacije moraju biti sigurne i dobro zaštićene.

Kao sredstvo obuke kamp je veoma efikasan. Učesnici uče i vježbaju vrijednosti i sposobnosti s onima koji su im ravni po stupnju obrazovanja, sposobnosti i sl. Grade se i jačaju prijateljstva.

Duh prijateljstva pomaže i inspirira učesnike u postizanju viših ciljeva, superiornijeg ponašanja, što i jesu ciljevi programa kampa.

Generalno, kampovi traju od jednog vikenda do dvije sedmice. Za duže periode potreban je kreativniji program, koji će zadržati pažnju učesnika i održavati visok duh. Jedna sedmica smatra se optimalnim vremenom trajanja, i dovoljna je za apsorbiranje programa koji svakog učesnika uključuje u rad i ne iscrpljuje ga.

Zajednički rad i boravak u kampu pruža više vremena za čitanje i prateći materijal, i mnogo je pogodniji od drugih tehnika obuke. Da bi se maksimalno iskoristio, korisno je osnovati privremenu biblioteku, koja čini sastavni dio programa.

Da bi se povećala kontrola, komuniciranje, suradnja i konkurencija, učesnici u kampu mogu se podijeliti u grupe od po deset učesnika, a svaka da ima svog vođu. Svaka grupa treba imati svoje ime, po poslaniku, ashabu, nekom islamskom događaju, muslimanskom gradu itd.

E. Dramsko vježbanje

Dramska igra uloga kratka je prezentacija kroz dramski prikaz problema ili situacije, što je, zapravo, kombinacija diskusije i demonstracije. Demonstratori su grupa članova koji s upotrebom scenarija ili probe, ili bez nje, glume u određenim situacijama za koje su potrebne određene sposobnosti. Instruktor ili vođa grupe objašnjava situaciju i pravi je dramatičnom, dajući svakom glumcu upute za njegov karakter, ponašanje i akcije. Ovu igru uloga jednostavno je organizirati, osim ako nisu potrebni posebni preduvjeti za kreiranje osmišljene scene. Obično nisu potrebne prethodne pripreme, i učesnici mogu zamisliti scenu koju igraju. Prostorija mora biti takva da se može organizirati raspored sjedenja, tako da svako u gledateljstvu može vidjeti glumce. Ukoliko su potrebni mikrofoni, oni moraju biti pokretni kako bi ispunili zahtjeve uloga koje se igraju.

Dramska igra uloga informativna je i zabavna u isto vrijeme, i dobro privlači pažnju slušalaca. Kolektivna analiza i kritika pružaju mogućnost grupi da stekne iskustvo i sagleda talente, te iz zajedničkog truda stekne korist.

Efikasna dramska igra uloga obično je kratka i brzo se odvija. Pet minuta smatra se optimalnim vremenom trajanja za situacije s jednom ulogom, a prihvatljivo je i duže trajanje ako je igra zabavna i poučna. Svaki dramski komad ilustrira jednu temu. Treba izbjegavati dugačke dramske komade koji obuhvataju više pitanja.

Ponekad je korisno prethodno pripremiti scenarij za dramske igre uloga, ali nekad se, opet, dešava da su takvi scenariji više zbunjujući nego korisni. Međutim, korisno je da učitelj pripremi kratak priručnik u kojem kratko i jasno objašnjava koje će se uloge igrati. Ovo se preporučuje kada se ne savjetuje detaljan scenarij.

F. Konferencije

Konferencijama se generalno koristimo za rješavanje jednog problema ili skupa problema. Sponzori konferencije jesu ti koji, uglavnom, unaprijed određuju dnevni red. Struktura programa obuhvata sjednice različitog tipa, uključujući predavanja, panel-diskusije, vježbe i slično.

Planiranje konferencije može se podijeliti u dvije sekcije. Jedna grupa donosi planove za program, a druga planira administrativne poslove i usluge. Grupa koja planira adminstrativne poslove i usluge organizira prijave učesnika, prostorije za sastanke, smještaj, rekreaciju, fizičke objekte i slično.

Pored rješavanja problema, konferencija može također motivirati i inspirirati te time dopuniti napore uložene u obuku organizacije sponzora. U protivnom, veća grupa, strukturiran program i ograničena međusobna aktivnost zadržavaju potencijal obuke konferencije na niskoj razini.

Konferencije uglavnom traju od dva do pet dana. Pažnja i interes slušateljstva mogu se održavati kroz kreativno programiranje, koje podrazumijeva pauze i rekreativne aktivnosti u određenim vremenskim intervalima.

Za uspješnost konferencije od presudnog je značaja da se štampani materijal s potrebnim informacijama o temama podijeli učesnicima unaprijed. Također je korisno da se izvještaji i potrebni dokumenti prezentiraju tokom programa.

G. Obuka jedan učitelj - jedan učesnik

Način obuke jedan učitelj - jedan učesnik izravno je prenošenje sposobnosti i mišljenja s iskusnije osobe na manje iskusnu osobu. Efikasan je u najjednostavnijim koliko i najsloženijim slučajevima.

Učitelj mora vršiti nadzor nad poslom, ili to može obavljati viši savjetnik dobrovoljac, ili osoba mnogo višeg hijerarhijskog ranga. Učesnik u obuci ne smije pokazivati da je stidan, ili oklijevati da iskoristi prednosti zajedničke akcije. Individualne tehnike obuke, kao ova, nude mnogo veću mogućnost da se u praksi vježba ono što je već naučeno kroz grupne metode obuke.

Obuka jedan učitelj - jedan učesnik može se obavljati na posebnim vrstama sastanaka, ili na samom poslu. Da bi ova metoda bila efikasna, mora se uspostaviti odnos povjerenja između učitelja i učesnika u obuci.

Međutim, ova je metoda veoma skupa, jer samo jedan učesnik obuke može učiti od učitelja, ali osobna pažnja i strog nadzor proizvode kvalitetnu obuku. Ova je obuka individualna, i znanje stečeno ovom metodom dugo se zadržava kod učesnika u obuci.

Koliko će dugo trajati ova vrsta obuke i koji je priručni materijal potreban, ovisi o stilu i učitelja i učesnika u obuci.

H. Panel-diskusije

Panel-diskusija jest prezentacija koju vrši na podiju jedan broj govornika ili panelista. Generalno, na samom početku svaki panelist govori kratko, deset minuta, iznosi dio predmeta obuke ili iznosi stav o predmetu u cjelini. Nakon toga predsjedavajući usmjerava diskusiju na prezentacije koje se vrše, kao i na pitanja i komentare iz gledališta. Povremeno, ili na kraju, predsjedavajući sumira i ističe glavne tačke diskusije, ne zanemarujući paneliste. Veoma je važno da predsjedavajući koordinira rad panelista i da se obuhvate svi aspekti diskusije, a da se panelisti ne sukobljavaju jedan s drugim niti da jedan ponavlja ono što je prethodni već rekao. Ovo se mora dobro pripremiti unaprijed.

Tema koja stvara interes slušateljstva, panelisti koji mogu prezentirati svoje ideje sažeto i predsjedavajući koji sve nadzire - imaju presudni značaj za uspješnost panel - diskusije. Panel - diskusija nije samo jedan broj predavanja planiran da se održi za vrijeme jednog sastanka. Suština je panel - diskusije da panelisti efikasno obuhvate kompletan predmet obuke i međusobno razmijene ideje. Na ovaj se način razmjenjuje korist, a stimulira je slušateljstvo. Prema općim standardima, dovoljno je od tri do pet panelista: manji broj ne može u cijelosti obuhvatiti predmet obuke, a veći broj od standardnog može dovesti do ponavljanja.

Dobra panel - diskusija, koja uključuje i slušateljstvo i paneliste, ima veoma visok potencijal obuke. Informacije se izvlače iz većeg broja eksperata nego što je to moguće kroz predavanje. Ideje i njihova primjena objašnjavaju se mnogo jasnije. Uključivanjem slušateljstva povećava se mogućnost dužeg zadržavanja onog što je naučeno kroz panel - diskusiju.

Panel - diskusija može trajati duže od 90 minuta, koliko je planirano za predavanje, jer je raznovrsnija. Međutim, dva sata smatraju se maksimalnim vremenom za koje diskusija može održavati pažnju slušateljstva. U pravilu, za svaku tehniku obuke predlaže se trajanje do 90 minuta.

Kao i za predavanja, za slušatelje panel - diskusije veoma su korisni priručnici koji sadrže informacije o panelistima, temi diskusije, konfliktnim mišljenjima te kratke izvode o prezentaciji.

I. Paralelne sjednice

Paralelne su sjednice dvije ili više sjednica istog ili različitog tipa koje se odvijaju u isto vrijeme. Ove sjednice bave se posebnim temama za nekoliko dijelova grupe, ili istom temom za učesnike različitog uzrasta, spola ili prethodne obučenosti. Ponekad, grupa se može podijeliti u manje podgrupe koje prisustvuju paralelnim sjednicama o istoj temi, samo iz tog razloga što je prevelika za jedan sastanak.

Paralelne sjednice isto su kao i cjelovite sjednice. Moraju biti lokacijski blizu, ako priroda programa dozvoljava učesnicima da idu s jedne sjednice na drugu.

Držanje paralelnih sjednica povećava potencijal obuke sjednica, jer je obuka usmjerena na slušateljstvo, ili se smanjuje broj slušalaca. Na ovaj način postiže se efikasnija međusobna aktivnost, a time poboljšava učenje.

Koristan vremenski raspon i pomoćni priručni materijal za sjednice ovise o vrsti programa.

III. OSTALE KORISNE TEHNIKE

A. Debata i diskusija

Debata i diskusija jesu participacijske metode, za razliku od predavanja. Ove su metode međusobno povezane i potiču one koji uče da sami istražuju pojedine teme kroz analize, pregled i evaluaciju predmeta obuke. Debate su formalne i ograničene strogim vremenskim pravilima, dok su diskusije neformalne, jer pružaju mogućnost neorganizirane razmjene

mišljenja, bez ikakvih ograničenja od vođa ili pravila. Međutim, da bi diskusija bila efikasna, grupa se mora usmjeriti na predmet obuke, i ne smije biti preopširna. Vođa mora predsjedavati diskusijom, ali ni vođa ni bučniji članovi grupe ne smiju dominirati diskusijom.

Fizička organizacija mjesta za debatu u formalnom je, pozorišnom stilu. Svaki učesnik u debati govori s jedne ili dvije suprotne strane od centralnog mjesta na kojem sjedi predsjedavajući. Način sjedenja kod diskusije manje je formalan, i sjedi se, obično, u jednom ili dva kruga. Prezentacija suprotnih mišljenja i stavova stimulira kritičko razmišljanje kako među onima koji vrše prezentaciju tako i među slušateljstvom. Na ovaj način povećava se sposobnost učenja.

Ako su prezentacije interesantne i relevantne, dužina debate ili diskusije može biti veća od uobičajene. Međutim, ukoliko sjednice traju duže od dva sata, moramo ih prekinuti i podijeliti u podsjednice. Ne preporučuje se neki drugi, poseban materijal osim onog koji je predložen za panel - diskusije. Debata postaje interesantnija kada se o pitanju o kojem se vodi debata glasa prije početka debate i nakon zaključivanja debate. Na ovaj se način povećava takmičarski duh.

B. Dijalog

Kao i debata, dijalog je razmjena mišljenja i stavova, ali je ograničen na dvije osobe. Svaka od osoba u diskusiji predstavlja mišljenje o datom pitanju. Međutim, za razliku od debate, dijalog zahtijeva razumijevanje suprotnih ideja, a ne odlučivanje o tome koja je ideja bolja u pogledu organizacije, potencijala obuke, korisnog vremenskog raspona i pomoćnog priručnog materijala.

C. Iznošenje genijalnih ideja

Iznošenje genijalnih ideja tehnika je za prikupljanje ideja od grupe ljudi na jednom skupu. O ovim tehnikama više se puta diskutiralo u ovom priručniku.

D. Demonstracija

Za razliku od predavanja, demonstracije poučavaju i prikazivanjem i govorom. Učitelji poučavaju promatranjem i, ponekad, prakticiranjem sposobnosti, procesa, funkcija ili odnosa koji su demonstrirani u akciji.

E. Zabava

Zabava također može biti moćno oruđe učenja kada se organizira s mjerom, ukusom i svrhom. Time što pomaže u relaksaciji uma i dovodi do opuštanja, zabava, kao sjednica, pozitivno doprinosi boljem učenju. Osim toga, određene teme i oblasti interesa same po sebi mogu se naučiti kroz kreativnu i svrsishodnu zabavu. Međutim, moramo uložiti dodatne napore kako na ovakve zabave ne bi utjecao neislamski način ponašanja. Ustvari, neophodno je napraviti islamski prihvatljiv zabavni materijal.

IV. KOMPARATIVNI PREGLED

Najpopularnije tehnike obuke, koje su gore navedene, čine: predavanja, vježbe, seminari, kampovi, dramska igra uloga, konferencije, obuka jedan učitelj - jedan učesnik, panel - diskusije i paralelne sjednice.

Na sljedećoj tabeli prikazano je u čemu se ove tehnike razlikuju u pogledu sljedećih elemenata:

- organizacija: teška i jednostavna organizacija;
- učesnici prezentacije: broj učitelja potreban za prezentaciju;
- uloga slušateljstva: aktivno ili pasivno slušateljstvo;
- vrijednost retencije: koliko će slušateljstvo zapamtiti nakon obuke.

Tehnika	Organizacija	Predavači	Uloga slušatelja	Pamćenje
Predavanje	Jednostavna	Jedan/Jedan	Pasivna	Nisko
Vježbanje	Teška	Jedan/Tri	Aktivna	Visoko
Seminari	Srednja	Nekoliko	Pasivna	Nisko
Kampovi	Teška	Nekoliko	Aktivna	Visoko
Dramski prikaz	Teška	Jedan	Poluaktivna	Srednje
Konferencija	Teška	Nekoliko	Pasivna	Nisko
Individualna obuka	Jednostavna	Jedan	Pasivna	Visoko
Panel diskusija	Jednostavna	Jedan/Pet	Pasivna	Nisko

V. "CASE STUDY"- PREDMETNA STUDIJA

"CASE STUDY" jeste izvještaj o stvarnoj situaciji, sa svim problemima s kojima se suočava. Međutim, "case study" ne nudi zaključak. Izvještaj obuhvata činjenice, mišljenja i neosnovana mišljenja, na osnovu kojih se razvijaju stavovi o kojima ovise odluke.

A. Kako napraviti "Case study"?

Da bismo napravili "case study", treba napisati sažet i tačan opis svakog od sljedećih elemenata: centralnog pitanja, situacije, osnovnih podataka, dokumentacije.

Morate voditi računa da se centralno pitanje odnosi na glavni problem koji se rješava. Situacija jesu događaji, okolnosti, osobine, akcije i dijalog, iz kojih proizlazi centralno pitanje. Osnovni podaci odnose se na osnovne informacije povezane s uvjetima rada koji su relevantni za situaciju predmetne studije. Dokumentacija sadrži predmete ili pismene izvještaje koji podržavaju situaciju predmetne studije.

B. Kada se koristiti metodom predmetne studije?

Tehnika predmetne studije upotrebljava se ako je cilj obuke da razvije analitičko razmišljanje, sposobnosti rješavanja problema i donošenja odluka. Učesnici moraju posjedovati sposobnost da upotrijebe logičke sposobnosti kako bi analizirali informacije. Osim toga, grupa treba biti mala, ali dovoljno velika da može efikasno diskutirati o predmetnoj studiji.

Metoda predmetne studije nudi mogućnost donošenja odluka, a da se ne naruši stvarna situacija. Pojedinac može vježbati rješavanje problema određene vrste na sličnim predmetnim studijama.

Metoda zahtijeva da se predmetna studija jasno napiše, a zatim traži osobu s dovoljnim iskustvom, da može usmjeravati diskusiju na centralno pitanje i učesnike koji verbalno iznose svoje ideje.

C. Kako pripremiti predmetnu studiju?

Da bi se izradila predmetna studija, prvo treba definirati ciljeve sjednice, a zatim odabrati jednu ili više relevantnih predmetnih studija iz oblasti interesa. Nakon toga pravi se plan našeg istraživanja i u pismenoj formi iznosi predmetna studija. Prije primjene predmetne studije mora se ispitati njena podobnost i razumijevanje.

D. Kako voditi uspješnu sjednicu u metodi predmetne studije?

Prvo navodimo ciljeve sjednice i tehniku predmetne studije. Zatim pročitamo predmetnu studiju glasno cijeloj grupi. Potom diskutiramo o predmetnoj studiji da bismo došli do jednog ili više rješenja problema. Na kraju zaključimo sjednicu i donesemo glavne zaključke.

RADNA LISTA

Kako napraviti predmetnu studiju?

Dajte opis svakog od dolje navedenih elemenata precizno i tačno. Ako trebate više prostora, uzmite dodatni list papira i brojevima označite elemente.

ELEMENT / OPIS: _____

1. **Centralno pitanje**

   Jedna muslimanska organizacija treba stalnu lokaciju za svoj predloženi generalni sekretarijat.

2. **Situacija**

   Prostor i objekti u postojećoj zgradi direkcije nisu dovoljni. Proširenje zgrade nije moguće. Lokacija nije pogodna za posjetioce, niti volontere.

3. **Osnovni podaci**

   Zgrada direkcije nalazi se u džamiji u Gariju, u Indiani, koju je muslimanska organizacija kupila krajem šezdesetih godina. Na glavnom katu nalazi se ured za

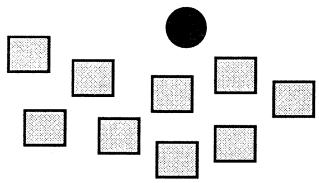
direktora, mesdžid i priručna trpezarija. U prizemlju je zgrade prostor za rad sekretara, sanitarni prostor, kuhinja, trpezarija i ostava. U susjedstvu je sličan prostor. Raspoloživo zemljište ne omogućuje veće proširenje.

4. **Dokumentacija:** izvještaj odbora za izradu planova generalnog sekretarijata, izvještaj odbora za izbor lokacije za zgradu direkcije, izvještaj direktora o postojećem korištenju prostora, nezvanični pregled aktivnih članova o tome šta oni očekuju od muslimanske organizacije.
5. **Uputstva:** pregledati kriterije za izbor odgovarajuće lokacije; ispitati zaključke.

VI. DEFINIRANJE INSTRUKCIONIH GRUPA

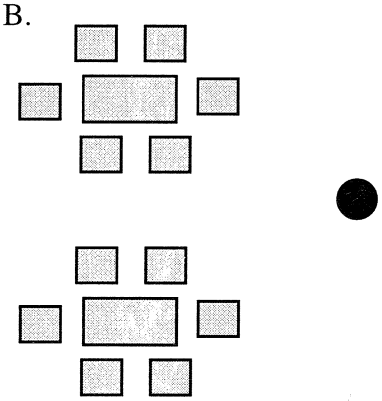
Grupe za obuku mogu se formirati i rasporediti na najmanje tri potpuno različita načina u ovisnosti o potrebi međusobne aktivnosti instruktora i učesnika u obuci. Grupe su prikazane na sljedećoj slici. Krugovi označavaju instruktora, a kvadrati studente.

A.



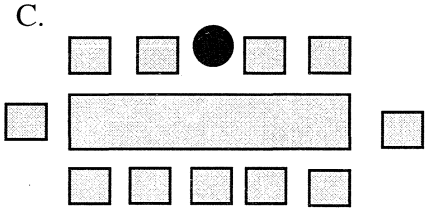
Kada instruktor:
- mora prenositi mnogo informacija;
- mora obučiti veliku grupu;
- kada je ekspert za predmet obuke;
- kada mu pomažu veoma kvalitetni mediji.

B.



Kada učesnici obuke:
- moraju se podijeliti u manje grupe;
- uče jedan od drugog;
- posjeduju visok stupanj stručnosti;
- posjeduju visok stupanj iskustva.

C.



Kada tokom obuke:
- treba imati smjernice;
- problemi zahtijevaju pojašnjenje;
- novi sadržaji trebaju definiciju;
- učesnici u obuci djeluju kao grupa.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koja su tri glavna činioca za dobru obuku?
2. Koja su tri glavna činioca za učenje odraslih?
3. Koje su tri najuobičajenije tehnike obuke?
4. Po čemu se "workshop" razlikuje od konferencije?
5. Koje tehnike proizvode maksimalnu međusobnu aktivnost učitelja i učesnika u obuci? Zašto?
6. Koje tehnike proizvode minimalnu međusobnu aktivnost učitelja i učesnika u obuci? Zašto?
7. Koja su to četiri elementa koja se moraju razmotriti za razvoj "case study"?
8. Pod kojim se uvjetima "case study" može primijeniti u obuci?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO UČITELJ ORGANIZACIJE KOJA IMA VELIKI BROJ ČLANOVA, A KOJA SLUŽI MUSLIMANSKOJ JAVNOSTI, ŽELITE OBUČITI VELIKI BROJ DOBROVOLJACA ZA KORIŠTENJE MEDIJIMA KAKO BISTE UTJECALI NA JAVNO MIŠLJENJE O ODREĐENIM PITANJIMA. VAŠ JE BUDŽET MALI, OGRANIČEN VAM JE PRISTUP DOBROVOLJCIMA, OGRANIČENI OBJEKTI ZA ODRŽAVANJE OBUKE, I IMATE DVA ASISTENTA.

1. Odaberite tehnike obuke kojima se možete koristiti.
2. Poredajte ih redom prema mogućoj efikasnosti i objasnite zašto ste ih tako klasificirali.
3. Napišite tekst oglasa za učesnike u obuci.
4. Napravite "case study" koji možete primijeniti u ovoj situaciji.

Poglavlje

31

KAKO PLANIRATI I IMPLEMENTIRATI PROGRAM OBUKE?

I. EFIKASNO PLANIRANJE PROGRAMA
A. Osnovni principi
B. Procedura korak po korak
II. IMPLEMENTACIJA
A. Ograničenja izvora
B. Traženje akcije

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati različite dijelove programa koje morate planirati;
- napraviti praktičnu dinamiku aktivnosti;
- utvrditi metodu praćenja implementacije.

I. EFIKASNO PLANIRANJE PROGRAMA

A. Osnovni principi

Efikasno planiranje programa uvijek proizlazi iz interesa i potreba budućeg slušateljstva. Programi se najbolje planiraju na osnovu tema koje zadovoljavaju navedene potrebe, a ne na osnovu raspoloživih izvora kadrova.

Oni koji prave program i sudjeluju u programu moraju imati sposobnosti i doprinijeti izradi plana.

S najviše entuzijazma radimo na onim programima u čijoj smo izradi sudjelovali. U cijelosti moramo voditi izvještaj o procesu planiranja, da bi nam kasnije pomogao prilikom evaluacije programa i bio koristan za buduće programe.

B. Procedura korak po korak

Trebamo napraviti planove za cijelu godinu, ili na jedan duži period, s ciljem da pojedinačne programe uključimo u integrirani plan s dugoročnim ciljem.

Većina grešaka u planiranju programa nastaje zato što se o detaljima vezanim za organiziranje programa prethodno dobro ne razmisli. U skoro svim slučajevima pripreme traže se detaljni odgovori na pitanja: "ko?", "šta?", "kada?", "gdje?", "zašto?", "kako?" i "koliko?".

Elementi koji imaju presudni značaj u planiranju programa jesu:

a. vrijeme: postaviti vremensku liniju s krajnjim rokovima završetka zadataka i aktivnosti potrebnih za realizaciju programa;

b. fondovi: izraditi procjenu troškova programa, utvrditi moguće izvore fondova, napraviti plan budžeta za nepredviđene izdatke i obaveze u slučaju da dođe do poništenja;

c. prostor i oprema: rezervirati objekte - prostorije za sve elemente programa i organizirati svu potrebnu opremu i elektroinstalacije;

d. vođstvo: podijeliti zadatke i odgovornosti onima koji su sposobni voditi druge u njihovom radu; zadatke dati jednom broju ljudi, ali pri tome voditi računa da oni moraju skladno surađivati jedan s drugim;

e. materijali: unaprijed osigurati literaturu i drugi instruktivni materijal za program obuke;

f. evaluacija: odrediti kriterije koji će se primjenjivati za ocjenu uspješnosti ili neuspješnosti programa.

II. IMPLEMENTACIJA

A. Ograničenja izvora

Raspoloživost izvora za planiranje programa uglavnom je glavna prepreka za ono što je potrebno uraditi. Ova su ograničenja finansijska, zatim tu spadaju govornici, izvori ljudi, ideja, uputstava, filmova, štampanog materijala i slično. Odbor za planiranje mora osigurati gdje može osigurati sljedeće:

a. **najsuvremenije datoteke i izvještaje** za sve raspoložive izvore i resurse;

b. **spisak članova** s podacima o njihovim kvalifikacijama, interesima i iskustvu;

c. **biblioteku i izvode knjiga**, časopisa i brošura o predmetu obuke i drugim programima;

d. **sistem registracije** koji sadrži zaključke o politici i ciljevima te pravnim propisima organizacije, izvještaje o prošlim poslovima i postignutim rezultatima;

e. **priručnik izvora ljudi** s ulogama vođstva i potrebama za angažiranje stručnjaka izvan organizacije;

f. **katalog dopunskih izvora**, kakvi su filmovi, knjige, trake i slično. Neki od ovih izvora već postoje u nacionalanim direkcijama lokalne organizacije, lokalne biblioteke, odgovarajućih vladinih agencija, koledža i poslovnih centara.

Skoro uvijek, finansijska sredstva glavna su prepreka u planiranju i implementaciji programa obuke. Da bi se ovaj problem riješio, potrebno je napraviti budžet prihoda i rashoda već u prvim fazama planiranja. Ukoliko se utvrdi nedostatak sredstava, potrebno je napraviti pregled mogućnosti smanjenja troškova i uložiti poseban napor da se osiguraju dodatni fondovi, bilo u gotovini ili robi, kao što su, naprimjer, avionske karte, štampani materijal, plaćanje telefonskih računa, pomoć u sekretarskim poslovima i slično.

B. Traženje akcije

Plan je dobar onoliko koliko je dobar način njegove implementacije. Implementacija zahtijeva akciju. Kontrolna lista ili dijagram u koji se unose obaveze i rokovi završetka zadataka koristan je način kontrole progresa aktivnosti. Ukoliko je moguće, treba zadužiti jednu osobu da obavlja zadatak kontrole progresa svih aktivnosti, koja je dužna odmah dati izvještaj o svim mogućim odstupanjima od planirane aktivnosti.

MODEL DIJAGRAMA PRAĆENJA AKCIJE

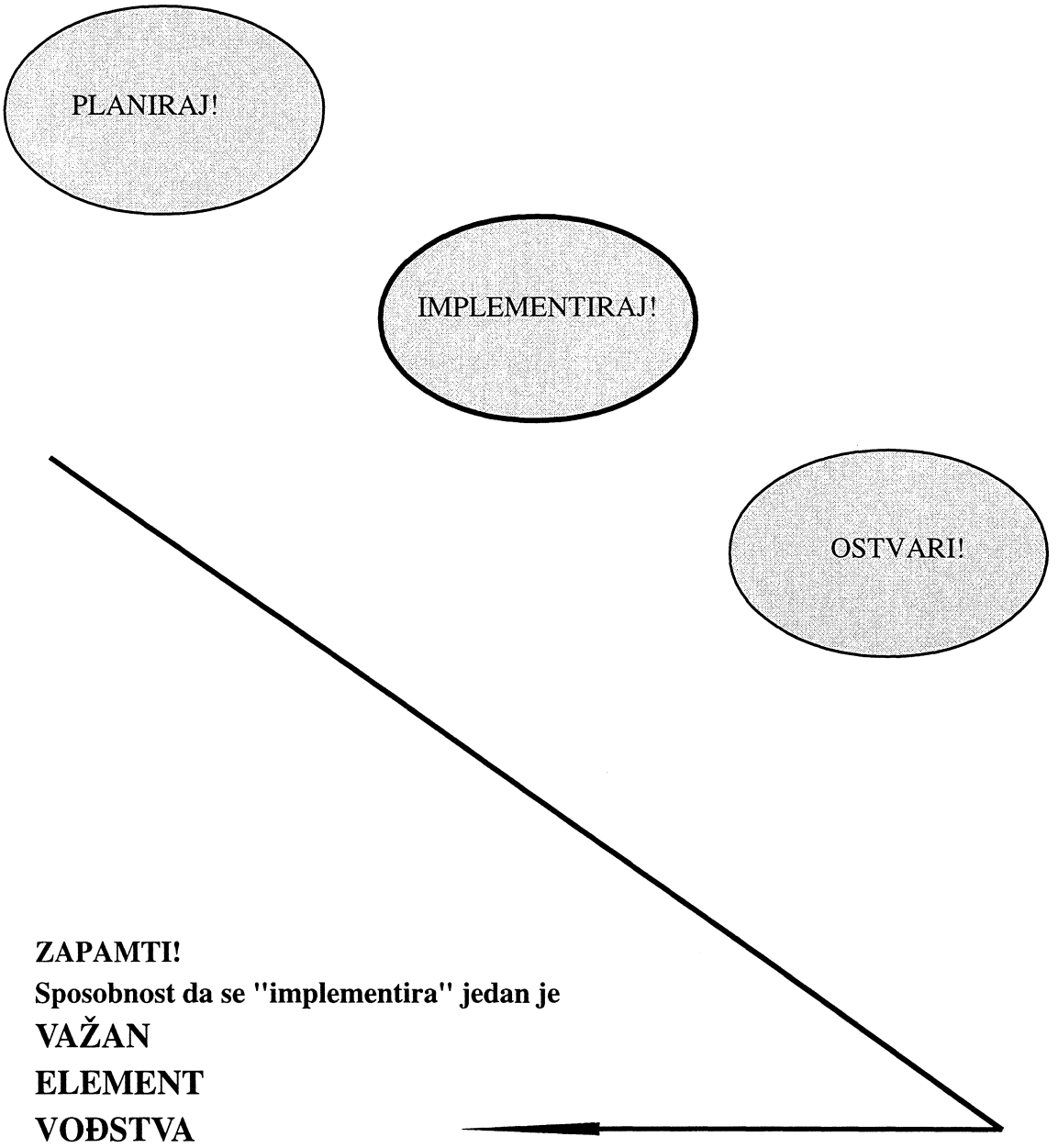
(Ukoliko je potrebno, dodajte i više detalja za praćenje akcije.)

PRIJEDLOG DNEVNOG PROGRAMA

	Buđenje
	Sabah namaz
	Kratki podsjetnik (10 minuta)
	Učenje Kur'ana (30 minuta)
	Pranje (30 do 45 minuta)
8:30 - 9:00	Doručak
9:15 - 10:30	Prva sjednica
10:30 - 11:00	Pauza
11:00 - 12:30	Druga sjednica
13:00	Podne namaz
	Ručak
	Slobodno vrijeme - sportske aktivnosti
	Ikindija namaz
4:15 - 6:00	Treća sjednica - "workshop" (3-4 grupe)
	Akšam namaz
	Večera
19:30 - 20:30	Četvrta sjednica - izvještaji svake grupe
21:30 - 21:45	Evaluacija i razmišljanje
22:00	Jacija namaz
22:15	Potrebni odmor

DONJA LINIJA

Kada je sve rečeno i urađeno, tada nije važno koliko smo naporno radili i koliko dobro planirali. Važno je ono što smo postigli, a postići ne možemo ništa ako to nismo implementirali.



ZAPAMTI!
Sposobnost da se "implementira" jedan je
VAŽAN
ELEMENT
VOĐSTVA

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koga treba uključiti u projektiranje programa?
2. Kako možete upotrijebiti vremensku liniju u razvoju programa?
3. Koja su glavna ograničenja izvora u planiranju?
4. Kako se možete koristiti kontrolnom listom da bi vam pomogla u implementaciji plana?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

POTPREDSJEDNIK ZA OBLAST OBUKE UJEDINJENOG SREDIŠNJEG DRUŠTVA ODLUČIO JE ODRŽATI TRODNEVNI PROGRAM OBUKE PRODUKTIVNOSTI PERSONALA U KONFERENCIJSKOM CENTRU U JEDNOM MALOM GRADU. UČESNICI U OBUCI BIT ĆE PREDSJEDNICI 30 LOKALNIH JEDINICA RASPOREĐENIH NA UDALJENOSTI OD OKO 300 MILJA. CIJENA JE UČEŠĆA 45 $ PO OSOBI, A HONORAR ZA VANJSKE SURADNIKE 750 $ PO OSOBI.

1. Navedite pet kontrolnih listi i dijagrama koje možete upotrijebiti da planirate i implementirate gore navedeni program.
2. Projektirajte program i uključite dinamiku aktivnosti.
3. Izradite budžet sa svim prihodima i rashodima.
4. Napišite pismo motivacije učesnicima i objasnite glavne tačke programa.

V. DIO:

OMLADINSKI KAMP U TEORIJI I PRAKSI

Omladinski kamp postaje važna institucija islamskog rada. Iako je usmjeren samo na obuku, ipak je veliki broj kampova orijentiran na razvoj vještina i sposobnost vođstva. Za neke, omladinski je kamp mogućnost da se povećaju postojeće sposobnosti i prakticiraju u datom okruženju.

Ovaj dio Priručnika obuhvata svrhu omladinskog kampa, pripreme za omladinski kamp, projektiranje programa kampa, sudjelovanje u kampu, nastavni plan i program te evaluaciju kampa. U poglavlje je također uključen i islamski način ponašanja. U diskusijama dati su elementi za temelj razumijevanja omladinskih kampova i korištenje kampovima za obuku vođstva.

Poglavlje 32. Svrha omladinskog kampa
Poglavlje 33. Priprema kampa - fizički izgled
Poglavlje 34. Projekt programa - opći elementi
Pogavlje 35. Umjeće sudjelovanja
Poglavlje 36.Islamski način ponašanja

Poglavlje

32

SVRHA OMLADINSKOG KAMPA

I. SVRHA
II. PRIJEDLOG PREDMETA OBUKE
A. Islamsko i opće znanje
B. Fizičko obrazovanje i vještine
C. Menadžment i organizacione sposobnosti
D. Projekti zajednice
E. Specijalna pomoć
III. REFERENS LISTA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati svrhu omladinskog kampa;
- utvrditi koja vrsta obuke može biti sprovedena u kampu;
- odrediti oblasti obuke i njihovo mjesto u programu.

I. SVRHA

Omladinski kamp jedna je od najefikasnijih metoda islamske obuke mladih potencijalnih vođa. Kamp je kombinacija posebnog tipa mjesta održavanja i paketa planiranih aktivnosti za omladinu. Generalno, organiziraju se omladinski kampovi sa sljedećim ciljevima:

- da se poveća vjera, znanje i obaveza u islamu kroz organizirani život;
- da se razvije islamski identitet;
- da se razviju stručne sposobnosti koje zahtijeva islamski rad;
- da se osiguraju mogućnosti za stjecanje općeg iskustva kroz zajednički život;
- da se izgradi razumijevanje i mogućnost prirodnog razvoja za iskreno islamsko bratstvo.

Osnovna svrha omladinskog kampa jest ta da se ostvare ciljevi kroz jedan ili više sljedećih načina:

a. obrazovanje u islamu i obuku za opće stručne sposobnosti i fizičke vještine;
b. obuku za menadžment i organizacione sposobnosti;
c. iskustvo kroz uključivanje u poslove zajednice;
d. specijalne programe za pomoć omladini.

Mi moramo odabrati odgovarajuće teme za različite prezentacije tokom programa kampa, u skladu s potrebama, okruženjem, starosnom dobi, stupnjem razumijevanja učesnika. Pored toga, vrijedan je koncept obuke da se učesnicima kampa daju pojedinačni ili kolektivni zadaci iz oblasti društvenog rada u zajednici na čijoj je lokaciji organiziran kamp. Svaka zajednica uvijek može ponuditi niz projekata za angažovanje učesnika u obuci. Preporučuje se da se obave kontakti s lokalnim agencijama prije početka obuke u kampu i tako olakša organiziranje društvenog rada za vrijeme trajanja obuke u kampu. Većina agencija uvijek će rado prihvatiti ovu vrstu pomoći. U spisku koji slijedi daje se prijedlog niza mogućih predmeta obuke i projekata. Nakon što dobro pregledate spisak, u svrhu vježbanja, napravite vlastiti spisak koji odgovara potrebama omladinskog kampa za koji ćete vi napraviti plan.

II. PRIJEDLOG PREDMETA OBUKE

A. Islamsko i opće znanje

-pregled islamske književnosti;
-nadvladavanje kulturnih barijera;
-svjetski poslovi i problemi;
-jedinstvo muslimana
-sadašnje stanje muslimanskog ummeta;
-pojam tevhida;
-islamsko bratstvo i kako ga steći;
-osnovna vjerovanja;
-izvori Šerijata;
-ljubav Allahova, subhanehu we te'ala;
-fikh salat;
-pojam i svrha života u islamu;
-ljubav Poslanika, a.s.;
-Fikh sijama;

-Kur'an i hadis;
-kako se širio islam;
-pouke iz sire;
-sijam;
-islamska da'wa - naša obaveza;
-islamski preporod;
-sabur;
-fikh nijjeta (namjere) i tahareta (čistoće);
-kako se gradi islamski identitet;
-šta je muslimanska porodica;
-odanost ashaba;
-fikh zekata i hadža;
-zabrane u islamu;
-nasihat;
-islam i druge religije;
-islamska djelovanja;
-uloga muslimana - posebno omladine;
-zikr;
-Hidžra: prekretnica;
-položaj žene u islamu;
-traganje za znanjem;
-život Muhammeda, a.s.;
-kazna u islamu;
-ekonomski sistem islama;
-islamska da'wa;
-društveni i politički sistemi u islamu;
-šura i vođstvo u islamu;
-muslimanska država;
-organizacija u islamu;
-razlika mišljenja vs. tolerancija.

B. Fizičko obrazovanje i vještine

-umjetnost;
-kaligrafija;
-organizacija skauta;
-samoodbrana;
-prva pomoć;
-rekreacija u islamu;
-islamski pristup materijalnim vještinama;
-sport u islamu.

C. Menadžment i organizacione sposobnosti

U Priručniku je već naveden niz prijedloga za ove aktivnosti, pa slijede samo neke:

-izrada budžeta;
-organiziranje grupa;
-izrada kalendara aktivnosti;
-pisanje prijedloga;
-kako vršiti službu kroz islamske organizacije;
-grupne dinamike.

D. Projekti zajednice

-rutinski rad u islamskim centrima;
-pomoć s "Id funkcijama";
-pomoć u transportu;
-prenošenje poruke;
-prenošenje vijesti;
-širenje informacija;
-posjete u cilju jačanja islamskih veza;
-baby sitting (čuvanje djece);
-prva pomoć;
-dječija škola;
-opće ponašanje ("workshop");
-biti roditelj - vaše obaveze;
-kombinacija majčinstva i karijere;
-karijere - kako ih odabrati;
-učestvovanje u poslovima lobija;
-samostalno učenje u cilju razvoja;
-dobrovoljni rad sa skautima;
-prikupljanje fondova za lokalne poslove;
-ishrana gladnih;
-posjete i pomoć starijim osobama;
-pomoć izbjeglicama;
-vođenje kurseva opismenjavanja;
-odgovori na klevete na islam.

E. Specijalna pomoć

-mogućnosti vlastitog razvoja;
-problemi državne škole;
-analize međusobnih aktivnosti (roditelji, učitelji, pretpostavljeni itd.);
-brak;

-savjetovalište za obitelj;
-savjetovalište za karijeru;
-posao;
-obrazovne mogućnosti i stipendije;
-kako se upisati na univerzitet;
-krediti za minibiznis;
-međunarodne / nacionalne omladinske aktivnosti.

Svrha je omladinskog kampa da osigura dobro organiziran program iz gore navedenih oblasti. Osnova svakog programa i svih njegovih aktivnosti treba biti takva da sav naš rad bude na zadovoljstvo Allaha, dž.š. Naša je obaveza da se pripremimo da u ovom svijetu igramo ulogu tako da uvijek potvrdimo svoju ispravnost i tačnost. U svom radu tražimo pomoć od Allaha, dž.š.

"Oni će biti doista potpomognuti,
i vojska će Naša, zacijelo, pobijediti."
(37:172-173)

﴿١٧٢﴾ إِنَّهُمْ لَهُمُ ٱلْمَنصُورُونَ ﴿١٧٣﴾ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ ٱلْغَٰلِبُونَ
(سورة الصافات)

III. REFERENS LISTA

Osim Kur'ana i njegovih dobrih tumačenja te hadisa, lokalna zajednica ili biblioteke na koledžima nude niz referens knjiga. Postojeći katalog registriranih distributera knjiga, kakav je Islamic Book Service, Indianapolis, Indiana, SAD, može poslužiti kao koristan izvor za izradu referenci različitih predmeta i tema za budućnost islama.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Na koji se način učesnici u obuci u omladinskom kampu mogu obučiti za rad u zajednici?
2. Na koje načine kamp služi kao forum za davanje savjeta?
3. Koje su tri osnovne svrhe omladinskog kampa?
4. Može li se profesionalna obuka vršiti u kampu? Kako?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO OD KOORDINATORA OMLADINSKOG KAMPA, OD VAS SE TRAŽI DA ORGANIZIRATE PROGRAM ZA OMLADINU. ODLUČILI STE ORGANIZIRATI OMLADINSKI KAMP U TRAJANJU OD JEDNE SEDMICE, S NEKOLIKO PROFESORA S KOLEDŽA KOJI ĆE PREZENTIRATI RAZLIČITE DIJELOVE PROGRAMA. OBAVJEŠTENI STE DA OMLADINA DO SADA NIJE POHAĐALA OVAKVE OBUKE I DA DOLAZI S RAZLIČITIH AKADEMSKIH INSTITUCIJA TE DA SU VEOMA TALENTIRANI ZA ISLAMSKI RAD.

1. Objasnite zašto ste odabrali omladinski kamp kao sredstvo obuke u ovom slučaju.
2. Navedite vrstu obrazovanja i obuke koju planirate primijeniti u programu kampa i u kojoj kombinaciji.
3. Na osnovu obrazovanja i potencijala učesnika, navedite načine na koje ćete ih obučiti za rad u zajednici.
4. Napravite kontrolnu listu da ilustrirate svoje odgovore na tri gore navedena pitanja.

Poglavlje

33

PRIPREMA KAMPA - FIZIČKI RASPORED

I. IZBOR LOKACIJE
II. FIZIČKI OBJEKTI
A. Planiranje prostora
B. Postavljanje ekrana
C. Slanje poruka
D. Prostorije za odmor
III. IZRADA BUDŽETA
IV. IZBOR UČESNIKA
A. Izvan grada
B. U gradu
C. Prijem

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati činioce koji su presudni za izbor lokacije;
- definirati glavne komponente budžeta kampa;
- definirati glavne metode izbora učesnika.

I. IZBOR LOKACIJE

Da bi kamp bio efikasan, moramo uložiti poseban napor da odaberemo lokaciju koja odgovara islamskim uvjetima. Lokacija mora biti mirna i pružiti atmosferu slobode i jednostavnosti, gdje se bratski odnosi mogu njegovati i graditi. Osim toga, lokacija mora

imati prostorije za sastanke, učenje i druge funkcije programa kampa. Učionice, trpezarija, gimnasitička sala, dnevni boravak, ambulanta za prvu pomoć, biblioteka, ostava i kuhinja osnovne su prostorije neophodne da se ispune potrebe kampa. Korisni su i otvoreni prostor, bazen, prijatna okolica, gdje se mogu obavljati sportske aktivnosti.

Za lokaciju kampa može se odabrati ruralni ili urbani prostor. Ruralni prostor treba biti raščišćen i imati pitku vodu, zgrade ili prostor za šatore, koji su pogodni za spavanje i planirane aktivnosti kampa. Planinske lokacije, lokacije uz rijeke, jezera ili na moru korisne su jer pružaju rekreacijske mogućnosti. Lokacije od historijskog i arheološkog značaja isto su tako korisne jer pružaju mogućnost dodatnog učenja.

Urbane lokacije, s druge strane, pogodne su jer nude niz različitih objekata na maloj udaljenosti ili, čak, sve potrebne prostore u jednoj zgradi. Blizina muzeja, spomenika, parkova, tvornica, koledža i slično pruža mogućnost mnogo kompleksnijeg programiranja kampa. Atletski tereni i bazeni u blizini mjesta odabranog za program kampa također su veoma korisni ako su u blizini lokacije.

Uglavnom su programi koji se izvode u ruralnom okruženju efikasniji od programa na urbanim lokacijama, jer je ruralni prostor otvoren, izoliran i miran.

Planiranje i pripremu lokacije kampa možemo početi mnogo prije, najmanje šest mjeseci, do godinu dana, prije dana otvaranja kampa. Sponzor organizacija treba biti odbor za planiranje i pripremu lokacije. Odbor delegira osobe zadužene za poslove traženja lokacije i ocjene podobnosti lokacija i vrši pregovore za odabrane lokacije s pododborima. Činioci koje treba posebno razmotriti tokom izbora lokacije jesu cijena, položaj lokacije, pristup lokaciji, blizina muslimanske populacije, raspoloživa radna snaga na lokaciji i slično. Organizatori trebaju voditi računa da učesnici u kampu ne budu u blizini kupališta ili bazena, kao ni mjesta gdje je visok procenat kriminala.

II. FIZIČKI OBJEKTI

Slijedi nekoliko kratkih savjeta za pripremu fizičkih objekata:

A. Planiranje prostora

Svaka vrsta aktivnosti zahtijeva određenu veličinu i vrstu prostora. Za sastanke, naprimjer, odabrat ćemo prostoriju tako što ćemo izračunati veličinu prostora potrebnog za sjedenje, postavljanje opreme i kretanje. Prostorija ne smije biti ni suviše velika ni suviše mala. Veliku prostoriju uvijek možemo podijeliti pregradnim zidom, ali tako da učesnici imaju osjećaj zajedništva. U sljedećoj tabeli dato je nekoliko korisnih prijedloga:

VRSTA AKTIVNOSTI	POTREBAN PROSTOR m^2
Recepcije	9-10
Ishrana	12 - 13
Pozorišni raspored sjedenja	9 - 10
Raspored sjedenja kao u učionici	15 - 17
Konferencijski raspored sjedenja	23 - 25
Namazi	7 - 8

B. Postavljanje ekrana

Neovisno o tome da li će se prezentacija raditi slajdovima, transparentom ili filmovima, ekran moramo postaviti tako da ga slušateljstvo nesmetano vidi. Nepravilno postavljen ekran uglavnom je rezultat nepravilne visine položaja ekrana, udaljenosti i sličnih prepreka. U pravilu, udaljenost ekrana od prvog reda u kojem sjede učesnici treba biti najmanje dva puta veća od širine ekrana; svi ostali redovi, iza prvog do posljednjeg, ne smiju biti na udaljenosti većoj od četiri širine ekrana. Nijedan red ne smije biti širi od tri širine ekrana. Ekran mora biti postavljen na visini koja je dovoljna da ljudi koji sjede u posljednjem redu dobro vide podnožje ekrana iznad glava onih koji sjede ispred njih.

C. Slanje poruka

"Ne prekidaj!" - treba biti opće pravilo za vrijeme programa. Međutim, u određenim situacijama, potrebno je komuniciranje sa i učesnicima i među njima. Ovu vrstu komuniciranja možemo organizirati tako što ćemo na centralno mjesto postaviti ploču na koju se poruke redaju po alfabetskom redu. Preporučuje se da se jedan radnik zaduži da prima poruke i ostavlja ih na ploču te prima i stavlja na ploču odgovore. Ne preporučuje se upotreba telefona u prostoriji u kojoj se vrše instrukcije, niti da se čitaju pojedinačne poruke učesnicima.

D. Prostorije za odmor

Vrijeme potrebno za abdest presudno je za određivanje veličine i lokacije prostorija za odmor. Ženske prostorije za odmor i muške prostorije za odmor trebaju biti dovoljno velike da prime grupu učesnika, kao i djece ukoliko ih ima. Ove prostorije trebaju biti u blizini sala za sastanke i prostorija za klanjanje.

III. IZRADA BUDŽETA

Izrada budžeta i pridržavanje istog imaju presudni značaj za uspješan rad programa kampa. Prvo moramo navesti sve troškove i prihode, i ukoliko između ovih stavki postoji razlika, istu osigurati dodatnim traženjem sredstava već u samom početku izrade budžeta.

Izradu budžeta treba iskoristiti isto kao i sredstvo donošenja odluke, što postižemo ispitivanjem mogućnosti kod kupovine roba ili usluga, a zatim donošenjem odluke u korist one mogućnosti koja odgovara ciljevima programa, kako u pogledu kvaliteta tako i u pogledu troškova.

Općenito, putni su troškovi najvažnija stavka budžeta kampa. Potrebno je uložiti dosta truda da se ovi troškovi svedu na minimum, jer su uštede velike. Kad god je moguće, treba se koristiti zajedničkim automobilskim prijevozom. Ako se putuje avionom, uvijek treba kupiti karte unaprijed (7 do 30 dana). Iz konkuretskih razloga, veliki broj aviokompanija daju popust za kupovinu karata na određenim relacijama i na bazi određenog vremenskog termina.

IV. IZBOR UČESNIKA

Od kandidata koji pohađaju obuku u kampu za vođstvo očekuje se da su već iskusni muslimani. Program kampa takav je da od njih treba napraviti potencijalne vođe. Stoga mi moramo birati mlade ne samo na osnovu njihove obaveze prema islamu već i na osnovu njihove želje da rade za islamsku stvar.

Moramo pratiti starosnu granicu koja je utvrđena za kamp. Ukoliko je raspon starosne dobi učesnika preveliki, vođenje obuke bit će teško, a uspjeh nedovoljan.

Jedna je od mogućih metoda selekcije takmičenje u formi pisanja eseja ili u formi kviza. Ovo takmičenje može se obaviti na lokalnim razinama tako da se pobjednici lokalnih takmičenja zatim takmiče na regionalnoj razini, a potom se regionalni pobjednici takmiče na nacionalnoj razini. Oni koji postignu potreban broj bodova biraju se za učesnike kampa. Neovisno o metodi selekcije, takmičenje se mora javno objaviti tako da se najbolji odabere iz širokog broja kandidata.

A. Izvan grada

Regionalni predstavnici, ili osoba zadužena za kontakte s javnošću, trebaju kontaktirati s različitim organizacijama u svakom gradu ili pokrajini putem pisama, telefaksa, telegrama, teleksa ili telefona. Predsjednici ovih organizacija trebaju izabrati mlade muslimane određene starosne dobi. Izbor učesnika mora biti u skladu s prethodno utvrđenim kriterijima.

B. U gradu

Od lokalnog odbora treba tražiti da kontaktira s različitim islamskim organizacijama u gradu da bi one pomogle u izboru.

C. Prijem

Lokalni odbor za prijem sastoji se od osoba iz različitih lokalnih organizacija imenovanih da prime i uvedu učesnike u kamp. Program kampa počinje kratkom ceremonijom otvaranja. Predlaže se i korisno je da se pozovu svi lokalni dužnosnici da učestvuju u kampu i upoznaju se s ciljevima kampa. Poslije ceremonije otvaranja trebamo detaljno diskutirati o svrsi, menadžmentu i pravilima vođenja kampa.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koje su glavne razlike između ruralne i urbane sredine za lokaciju?
2. Zašto prevelika prostorija za sastanke nije dobra kao što nije dobra ni premala?
3. Koji su najveći troškovi u budžetima kampa? Kako ih možete smanjiti?
4. Koji je jedan od dobrih načina izbora potencijalnih kvalificiranih učesnika u kampu?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VI STE PREDSJEDAVAJUĆI ODBORA ZA FIZIČKU ORGANIZACIJU OMLADINSKOG KAMPA. OD NEKOLIKO PREDLOŽENIH LOKACIJA MORATE ODABRATI JEDNU, NAPRAVITI BUDŽET DOVOLJAN ZA RAD KAMPA I ODABRATI UČESNIKE. OBUKA JE U KAMPU NA NACIONALNOJ RAZINI ZA BUDUĆE VOĐSTVO ORGANIZACIJE. IMATE ŠEST MJESECI DA SVE ORGANIZIRATE.

1. Objasnite zašto ste odabrali određenu lokaciju i koje su njene prednosti u odnosu na druge.
2. Napišite cirkularno pismo kako biste o kampu obavijestili potencijalne učesnike. U pismu navedite koji su uvjeti za podnošenje prijave.
3. Napravite budžet kampa: unesite minimalne i maksimalne troškove. Objasnite i opravdajte uštede u budžetu.

Poglavlje

34

PROJEKT PROGRAMA - OPĆI ELEMENTI

I. ELEMENTI PROJEKTIRANJA PROGRAMA
- A. Osnove dinamike plana
- B. Izbor govornika
- C. Upotreba audiovizualnih sredstava
- D. Sport i rekreacija
- E. Ceremonija otvaranja i zatvaranja

II. KAKO NAPRAVITI DNEVNI PROGRAM?
- A. Elementi dinamike programa
- B. Kako napraviti dnevnu vremensku dinamiku programa?
- C. Prijedlog dnevnog programa

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati najvažnije činioce planiranja;
- odabrati prave govornike i planirati kojim ćete se audiovizualnim sredstvima koristiti;
- napraviti odgovarajući dnevni program omladinskog kampa.

I. ELEMENTI PROJEKTIRANJA PROGRAMA

Kako je već rečeno, omladinski kamp najefikasniji je način obuke mladih za islamske vođe. Termin "omladinski kamp" označava program aktivnosti koje se sprovode tokom određenog vremenskog perioda u trajanju od jedne do nekoliko sedmica. Cilj je kampa obuka potencijalnih vođa, mladih ljudi, starosti od 20 do 30 godina.

Niz elemenata obuke već je obrađen u više poglavlja ovog priručnika, a ovo poglavlje obuhvata praktične aspekte organizacije i menadžmenta omladinskih kampova.

Dobar program suština je uspješnog omladinskog kampa. U ovom poglavlju obradit će se sve specifičnosti izrade programa i dinamika vremenskog planiranja. Uvijek moramo pažljivo prilagoditi program slušateljstvu i tražiti od slušalaca da i sami učestvuju u pripremi programa. Prilikom izrade programa veoma je korisno znati kakva je kvalifikaciona struktura učesnika, jer nam to pomaže da odredimo razinu i stupanj programa u pogledu njegove maksimalne efikasnosti.

U izradi programa kampa treba učestvovati odbor koji broji od 3 do 5 osoba, od kojih je jedan predstavnik omladine. Program treba projektirati pažljivo, tako da doprinosi stvaranju islamskog mišljenja, povećanju timskog duha, razvoju islamskog identiteta i poticanju obaveze mladih prema islamu. Program treba biti u formi nastavnog programa, u kojem se primjenjuje niz tehnika obuke, a o kojima se već govorilo u prethodnim poglavljima. Tehnike obuke jesu predavanja, "workshops", praktične vježbe i slično. U program treba uključiti i vrijeme predviđeno za sportske i druge rekreacijske aktivnosti. U okviru ciljeva kampa potrebno je odabrati odgovarajuće teme.

A. Osnove dinamike plana

Više puta u ovom priručniku diskutiralo se o tome kako napraviti vremensku dinamiku programa. Ovdje ćemo ponovo obraditi samo neke, tj. osnovne principe vremenske dinamike omladinskog kampa.

Vremenska dinamika programa ima dva cilja, i to da se pojednostavi zadatak rukovođenja i koordiniranja različitih aktivnosti i da se osiguraju ugodni uvjeti za učesnike, a za oba je najvažnije da se poboljšaju uvjeti učenja u kampu.

Osim prvog dana, kada je predviđen program otvaranja, dnevni program obuke počinje sabah-namazom. Uvijek je dobro da se dan počne nakon dužeg noćnog programa. Dnevni program završava jacijom, nakon čega učesnici odlaze na spavanje. Osobno učenje ili čitanje izvan programa dozvoljeni su samo u izuzetnim slučajevima. U dnevnom programu, od sabaha do jacije, treba predvidjeti i vrijeme za kraći odmor, kako bi učesnici sačuvali potrebnu energiju. Umorni slušaoci ne mogu učiti, čime se narušava efikasnost dobro planiranog programa i postizanje ciljeva obuke u kampu.

Dužina trajanja i vrsta kampa odlučujući su elementi za određivanje različitih aktivnosti koje treba sprovesti tokom obuke. Sve intelektualno više aktivnosti treba, uglavnom, planirati rano ujutro i u prvim danima rada kampa. To se odnosi na akademske sjednice, koje traju jedan sat ili pola sata, i treba ih planirati rano ujutro ili uvečer, kada je kapacitet

apsorpcije najveći. Sport, vanjske aktivnosti ili rekreacija, gdje se mogu uključiti i audiovizualne prezentacije, treba planirati poslije podne, ili u ranim večernjim satima. Ovi vremenski termini pogodni su i zbog toga što pružaju mogućnost korištenja dnevnom svjetlošću, što je, istodobno, i fizički stimulativan odmor između važnih intelektualnih dijelova dnevnog programa. Kad god je moguće, vremenska dinamika, uključujući obroke i namaze, treba ostati u istom terminu.

U kampovima koji traju duže od jedne sedmice može se planirati jedan ili dva dana za naučne ekskurzije izvan kampa, da bi se razbila monotonija i otvorile mogućnosti istraživanja okoline u cilju prakticiranja onog što su učesnici naučili. Jedan dan može se iskoristiti za otvorenu forum-diskusiju i razmjenu ideja između učitelja i učesnika u obuci. Teme mogu biti različite, od već obrađenih do potpuno novih koje imaju praktični značaj za islamsko djelovanje i omladinu.

Posljednji dan rada u kampu treba biti organiziran tako da se učesnicima pruži mogućnost da izvrše evaluaciju iskustva stečenog u kampu i vode diskusiju o planovima i odlukama. Na ovaj način učesnici u praksi sprovode ono što su naučili i imaju mogućnost definirati i razmotriti probleme neuobičajene za društveni milje iz kojeg dolaze te utvrditi kako oni utječu na islamsko djelovanje u lokalnim uvjetima. Pismene izjave korisne su za diskusiju jer pružaju mogućnost da se iznesu i ona pitanja koja nisu za javnu diskusiju.

B. Izbor govornika

Nakon što napravimo nastavni program i vremensku dinamiku programa, najvažnije je da odaberemo govornike, diskutante i druge koji će obaviti prezentaciju obuke.

Da bismo utvrdili koji su nam ljudski izvori potrebni, možemo se konsultirati s nacionalnim i međunarodnim organizacijama koje posjeduju spiskove sposobnih govornika. Ali najvažnije je da odaberemo govornike koji će najbolje komunicirati sa slušateljstvom na pravoj intelektualnoj i emocionalnoj razini. Koliko god je neefikasno obraćati se slušateljstvu na suviše visokoj razini, isto je toliko neefikasno govoriti na suviše niskoj razini. Prilikom izbora govornika nije dovoljno da vodimo računa samo o njihovoj stručnosti u datoj oblasti obuke. Moramo voditi računa i o njihovoj sposobnosti razumijevanja i znanja društvenog, kulturnog ili političkog konteksta kampa i učesnika.

Treba izbjegavati da jedan govornik bude angažiran u više kampova. Isto tako, treba izbjegavati one govornike koji su poznati samo po svom imenu.

C. Upotreba audiovizualnih sredstava

O vrstama i tehnikama audiovizualnih sredstava već smo diskutirali. S obzirom na to da su mjesta gdje su locirani kampovi uglavnom slabije opremljena nego konferencijske sale, neophodno je pažljivo pregledati kakva je situacija s napajanjem električnom energijom, kablovima, utičnicama i ostalom pomoćnom tehničkom opremom, te ukoliko je potrebno, izvršiti dopunske radove da bi se prostorija mogla zamračiti u slučaju potrebe. Ako se upotrebljava suvremena kompjuterska prezentacija, treba osigurati tehničku pomoć. Sva audiovizualna sredstva treba unaprijed testirati.

D. Sport i rekreacija

Sport i rekreacija važan su dio rada u kampu i treba ih dobro organizirati. Vrijeme za ove aktivnosti treba planski uključiti u program i osigurati odgovarajuću opremu na vrijeme. Učesnike kampa možemo podijeliti u timove, kakvi su nogometni, odbojkaški, košarkaški, plivački i slično. Čak i kada su u kampu prisutne kompletne obitelji, treba organizirati druženje između osoba različitog spola, prema islamskim propisima. Korisno je organizirati takmičenja između učesnika različitih kampova da bi se povećao entuzijazam i takmičarski duh te pripremiti nagrade za one koji postignu najbolje rezultate.

E. Ceremonija otvaranja i zatvaranja

Svečana sjednica u povodu otvaranja i zatvaranja kampa predstavlja najvažniji dio programa. Često tome ne pridajemo poseban značaj. Ceremonija otvaranja može početi ajetom iz Kur'ana i prijevodom na lokalni jezik. Uvijek treba odabrati one ajete koji se odnose na predmet obuke u kampu i voditi računa da izaberemo onog ko najbolje uči Kur'an. Zatim slijedi govor koji treba održati predstavnik domaćina i organizacije koja je sponzor kampa u kojem će objasniti svoju ulogu u programu. Učesnici trebaju biti orijentirani na ono što im govori predsjedavajući programa i osoba zadužena za raspored sjedenja. Nakon toga ulaze odabrani gosti. Slijedi shema ceremonije otvaranja, koju vodi predsjedavajući:

Ceremonija otvaranja: petak,14:30-16.00 (primjer)

14:30	Učenje Kur'ana s prijevodom na lokalni jezik Obraćanje zvaničnika nacionalne organizacije
14:45	Obraćanje zvaničnog predstavnika lokalne organizacije domaćina
14:50	Obraćanje zvaničnog predstavnika sponzora
15:00	Zvanični govor predsjedavajućeg odbora za pripremu programa, Podjela učesnika u grupe i podjela pojedinačnih zaduženja
15:15	Zvanični govor predsjedavajućeg odbora kampa
15:40	Predstavljanje odabranih gostiju od predsjedavajućeg kampa
15:45	Pitanja učesnika
16:00	Završetak svečane ceremonije otvaranja

Ceremonija otvaranja mora biti organizirana tako da definira ton programa koji slijedi. Treba pripremiti učesnike za temu koja je predviđena programom.

Ceremonija zatvaranja isto je tako značajna aktivnost. Ona mora svesti program na uspješan završetak. To je vrijeme kada svakome moramo odati priznanje za ono čime je doprinio uspješnosti programa kampa. Kada je moguće, treba istaći najbolje prezentacije i ponuditi prijedloge kako da učesnici iskoriste ono što su naučili. Shema je ceremonije zatvaranja sljedeća:

Ceremonija zatvaranja: subota, 14:30 - 16:00 (primjer)

14:30	Obraćanje odabranih gostiju
14:50	Kratak pregled prezentacija u programu
15:10	Prezentacija zaključaka i/ili zadataka
15:15	Primjedbe učesnika
15:30	Obraćanje zvaničnog predstavnika lokalne organizacije domaćina
15:35	Obraćanje zvaničnog predstavnika nacionalne organizacije
15:40	Dova iz Kur'ana i hadisa s prijevodom na lokalni jezik, popraćeno zajedničkom pozdravnom pjesmom
16:00	Zatvaranje

Ukoliko kamp traje tri dana ili manje, evaluaciju rada treba dati na ceremoniji zatvaranja. Ako program traje duže od tri dana, u tu svrhu treba organizirati posebnu sjednicu.

Tačka akcije

ŠTA NOSIM SA SOBOM KUĆI ?

Ovo pitanje trebaju postaviti organizatori za svaku aktivnost, neovisno o tome da li se radi o predavanju, kampu, društvenom događaju, političkom skupu ili "kijamul-lejl". Planirajte da učesnici ponesu nešto sa sobom kući. U protivnom, funkcija je izvršena i zaboravljena - i nema trajnog efekta. Tada je to samo gubljenje vremena i novca. Ako se ovo pitanje postavlja od početka, organizatori mogu biti sigurni da će učesnici sa sobom ponijeti stečeno znanje.

II. KAKO NAPRAVITI DNEVNI PROGRAM

A. Elementi dinamike programa

1. Podijelite dan prema prirodnim dnevnim obavezama, u okviru vremena za namaze i ishranu.
2. Procijenite potrebno vrijeme za određene aktivnosti na bazi činilaca koji utječu na vrijeme efikasnog slušanja, kretanje učesnika, broj i starosnu dob učesnika, vrstu aktivnosti, kapacitet fizičkih objekata, broj i veličinu ulaza i izlaza, vremenske uvjete, udaljenost između pojedinih objekata i slično.
3. Predvidite vrijeme potrebno za abdest prije sabah namaza, prije doručka i ostalih obroka.
4. Tražite od učesnika da sami daju svoj osobni doprinos, kao i od savjetnika - instruktora.

5. Napravite vremensku dinamiku za svako odjeljenje i uključite je u kompletan dnevni program. Za ostale dane ponovite dnevnu dinamiku, uz potrebne izmjene kakve su prijave, otvaranje kampa, evaluacija rada na dan zatvaranja kampa.

B. Kako napraviti dnevnu vremensku dinamiku programa?

Sa stanovišta izrade vremenske dinamike programa, treba imati na umu da postoje dvije vrste dana: dugi dani, tokom ljeta, i kratki dani, u zimskom periodu.

Tokom ljeta sunce izlazi rano, a zalazi kasno, tako da sabah-namaz počinje rano, a jacija kasno, te vrijeme za spavanje nije dovoljno. Da bi se kompenziralo vrijeme potrebno za spavanje, neophodno je planirati vrijeme za odmor poslije klanjanja i ručka.

Isto tako, vrijeme između "ikindije" i "akšama" dugo je tokom ljeta, a kratko u zimskom periodu. Zato večeru treba planirati prije "akšama" ljeti, a zimi poslije "akšama".

Vrijeme između "akšama" i "jacije" nešto je duže tokom ljeta, a kraće tokom zime. Zato period za društvene aktivnosti treba planirati prije "jacije" ljeti, a zimi poslije "jacije", tako da ostane dovoljno vremena za spavanje.

1. Vrste aktivnosti

a) Buđenje i umivanje

Za buđenje se mora utvrditi tačno vrijeme. Koliko je dugo to vrijeme prije sabaha, ovisi o broju učesnika, broju sanitarnih prostorija, udaljenosti od spavaćih soba i slično. U pravilu, ovo se vrijeme izračunava tako što se broj učesnika podijeli s brojem objekata, a zatim pomnoži s tri da bi se dobio potreban broj minuta za buđenje prije namaza.

b) Abdest

Vrijeme potrebno za abdest i namaze sunnete, ne smije biti duže od vremena potrebnog za farz-namaz. Učesnici trebaju uzimati abdest kad im to dozvoljava vrijeme tokom dana. Zapravo, treba ih poticati da tokom cijelog dana imaju abdest.

c) Čaj

Često se može popiti čaj prije farz-namaza, jer opušta učesnike, da budu spremniji za namaz koja slijedi i učenje Kur'ana. Vrijeme za čaj ovisi o broju učesnika i veličini objekta u kojem se služi čaj.

d) Namazi

Ukupno vrijeme potrebno za namaz treba biti tri puta duže od vremena potrebnog za pojedinačni namaz.

e) Odmor

Duži periodi odmora ujutro i poslije podne, neophodni su tokom ljeta kako bi se kompenzirale kratke noći. Da bi se izračunalo maksimalno potrebno vrijeme za jutarnji odmor, oduzmite vrijeme za umivanje od vremena između kraja učenja Kur'ana i doručka. Poslije podne, vrijeme potrebno za odmor iznosi 90 minuta.

f) Obroci

Veoma je važno dobro planirati vrijeme za dnevne obroke. Čak i kada obrok nije praćen prezentacijom ili predavanjem, to je veoma važan dio programa, jer se uz jelo ljudi zbližavaju. Potrebno vrijeme ovisi o vrsti objekta, tj. da li se jede pojedinačno ili u grupama i koliko je brza usluga. Ako se dobro isplanira, dovoljan je sat i po za jelo, pranje i kratak odmor.

g) Sjednice

Sjednice ne trebaju trajati duže od sat i po, jer se to vrijeme smatra dovoljnim da održi pažnju učesnika. Vrijeme sjednice može se skratiti ukoliko je prostorija u kojoj se održava neudobna, i obrnuto, može se produžiti ako se pažnja učesnika može održavati duže vrijeme.

U pravilu, sjednicu na kojoj učesnici aktivno ne sudjeluju, na kojima se drže samo predavanja, treba planirati ujutro ili uvečer. Poslijepodne je najpogodnije vrijeme za aktivnosti učesnika, kao "workshops" jer praktični rad poboljšava proces učenja.

h) Pauze

Pauze od 15 do 30 minuta neophodne su da bi se razbila monotonija programa. Osim toga, u pauzama učesnici detaljno razmišljaju o idejama koje su im prezentirane, razmjenjuju mišljenja s drugima, razgovaraju s govornicima, druže se s ostalim učesnicima, odmaraju se i pripremaju za narednu sjednicu. Odmor ne treba biti duži od 30 minuta.

i) Rekreacija

Ako program traje duže od dva dana, precizno utvrđeno vrijeme za rekreaciju pomaže u kvalitetu procesa učenja. Rekreacija je korisna za opuštanje nakon dijelova programa za koje je potrebna koncentracija i osobno sudjelovanje učesnika. Za rekreaciju je dovoljno planirati dva sata.

j) Sport

Planiranje sportskih aktivnosti veoma je važno za omladinske kampove ukoliko rad u kampu traje duže od tri dana. Dovoljno je predvidjeti vrijeme od dva sata. Sportske aktivnosti također treba dobro organizirati da bi se izbjeglo gubljenje vremena, te da sportske aktivnosti ne bi negativno djelovale na program.

Za organizatora je korisno da i sam igra s učesnicima i da ih posmatra u datoj atmosferi. Na taj način upoznaje njihove osobine i stječe korisne informacije koje se ne mogu dobiti na predavanju.

k) Društveni događaji

Upoznavanje i njegovanje bratskog odnosa u cilju uspostavljanja mreže veoma su značajna svrha islamskih skupova, kampova, konferencija i sličnih događaja. Najpogodnije je vrijeme za društvene aktivnosti krajem dana. Za ove aktivnosti dovoljno je predvidjeti jedan sat.

l) Spavanje

Vrijeme potrebno za spavanje ovisi o osobnim navikama učesnika, kao i zdravstvenom stanju i starosnoj dobi. Potrebno je minimalno sedam sati tokom ljetnog perioda, a šest tokom zime. Međutim, osnovni je princip da učesnici imaju dovoljno vremena za odmor i spavanje, jer umorni učesnici ne mogu učiti dobro.

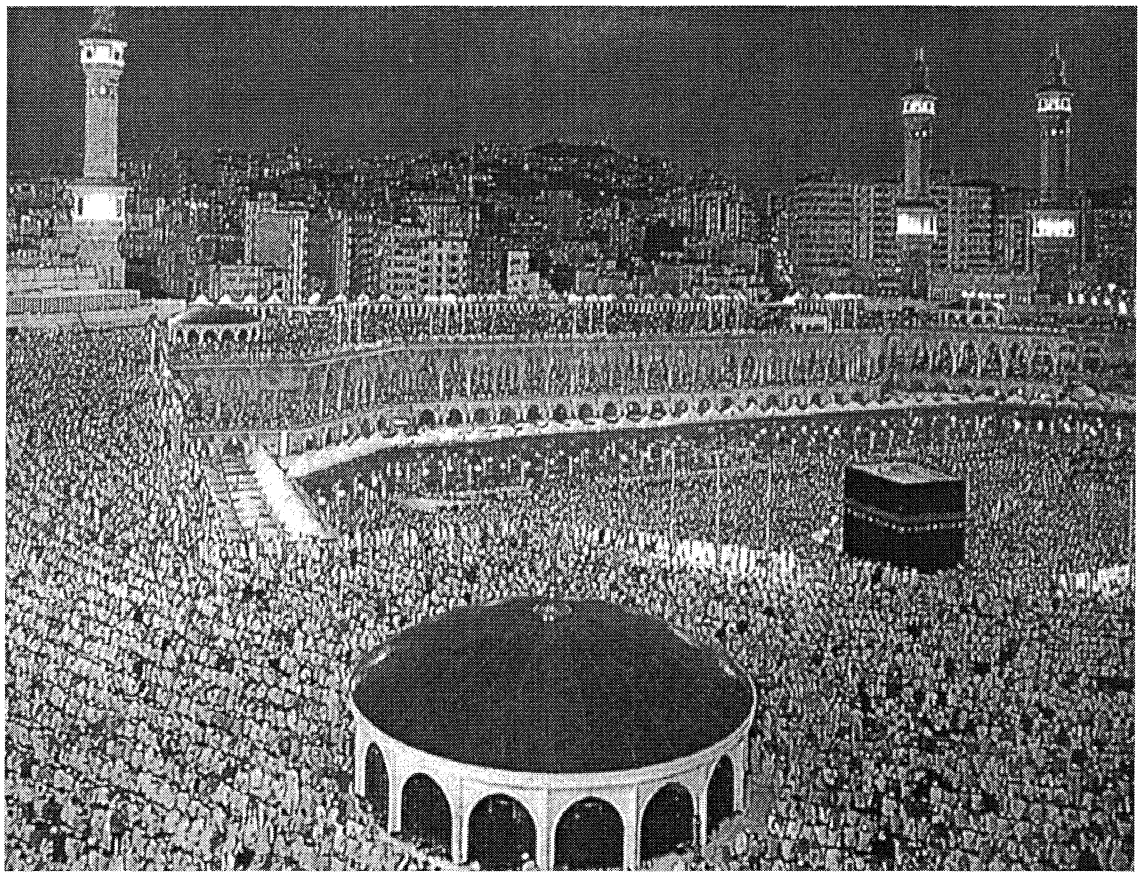
C. Prijedlog dnevnog programa

	Buđenje
	Sabah-namaz
	Kratak razgovor (10 minuta)
	Učenje Kur'ana (1/2 sata)
	Pranje (30-45 minuta)
8:30 - 9:00	Doručak
9:15 - 10:00	Prva sjednica
10:30 - 11:00	Pauza
11:00 - 12:30	Druga sjednica
13:00	Podne-namaz
	Ručak
	Slobodno vrijeme - sport
	Ikindija-namaz
16:00 -18:00	Treća sjednica ("workshops" 3-4 grupe)
	Akšam-namaz
	Večera
19:30 - 21:00	Četvrta sjednica - izvještaji grupa
21:30 - 21:45	Evaluacija rada
22:00	Jacija-namaz
22:15	Odmor - spavanje

Vježba

Statistika dnevnog programa

Napravite plan dnevnog programa kampa. Izračunajte vrijeme potrebno za aktivnosti kakve su namaz, dnevni obroci, odmor i rekreacija, sport, spavanje, sjednice itd. Zatim saberite potrebno vrijeme, da bi se dobio zbir od 24 sata. Izračunajte procenat vremena potrebnog za svaku aktivnost. Analizirajte podatke i provjerite da li planirana dinamika opravdava troškove programa. Naprimjer, da li je previše vremena predviđeno za spavanje, rekreaciju, pauze i slično, a nije predviđeno dovoljno za učenje, sjednice i slično. U skladu s tim prilagodite dnevni program potrebama.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koliko stručne kvalifikacije učesnika pomažu u projektiranju omladinskog kampa?
2. Koji je najpogodniji dio dana za akademsku vrstu programa? Zašto?
3. Koji su glavni elementi za izbor govornika?
4. Zašto su ceremonije otvaranja i zatvaranja važne?
5. Koje su to vrste glavnih aktivnosti programa?
6. Koji su glavni efekti zimskog i ljetnog planiranja programa?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

VEĆ STE ODABRALI GLAVNE ELEMENTE PROGRAMA OMLADINSKOG KAMPA. ZAPOČELI STE S IZBOROM GOVORNIKA, ZATIM PLANIRATE UPOTREBU AUDIO-VIZUALNIH SREDSTAVA I PRAVITE PRELIMINARNI PLAN. MORATE U CIJELOSTI SVE UZETI U OBZIR, JER OVO JE KAMP KOJI SE ODRŽAVA JEDNOM GODIŠNJE, I SVE ŠTO PROPUSTITE NE MOŽETE ISPRAVITI DO SLJEDEĆE GODINE.

1. Napravite detaljnu shemu kontakata s govornicima, počev od inicijalnog kontakta do konačne prezentacije.
2. Napišite kratko i jasno pismo budućim učiteljima i tražite njihove osobne podatke i ono što oni žele uključiti u program. Dobro im objasnite šta želite i zašto.

Poglavlje

35

UMIJEĆE SUDJELOVANJA

I. OBUKA DELEGIRANJEM
II. KAKO POSTIĆI AKTIVNO SUDJELOVANJE UČESNIKA?
A. Fizički objekti
B. Disciplina i red
C. Sjednice
D. Namaz
E. Tehnički - biro-poslovi
F. Ostali poslovi
III. INTELEKTUALNO SUDJELOVANJE
A. Prezentacija od tri minute
B. Osobno predstavljanje u "workshopu" od tri minute
C. Prezentacija tuđeg članka
D. Kratka memorizacija
E. Korisne šale

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati razlike između pojedinačnih i grupnih aktivnosti;
- odabrati zadatke za sudjelovanje grupe;
- planirati aktivnosti za intelektualno uključivanje.

I. OBUKA DELEGIRANJEM

Koliko ste često čuli pritužbu: "Previše predavanja, slušateljstvo ne sudjeluje aktivno!" Fraze kakva je "previše teorije, nedovoljno za obične ljude" postaju svaki dan popularnije. Ovo je naša opća osobina, a samo mali broj ljudi radi efikasno. Zato oni postaju preopterećeni, iscrpljeni, a njihova efikasnost drastično se smanjuje. Slušateljstvo se osjeća zapostavljenim, nedovoljno iskorištenim, i niko se ne osvrće na njega. Ovakva situacija postaje sve više kritična i negativna. Moral opada i širi se nezadovoljstvo. Neki organizatori misle da je program kampa metoda kojom informacija teče iz usta govornika u mozak kontejner učesnika. Osim toga, i vođe ovim propuštaju veliku mogućnost da vrše obuku kroz sudjelovanje i primjer tokom nekoliko dragocjenih sati kontakta u kampu. Oni ne mogu shvatiti da učesnici obuke promatraju njihove akcije i mišljenja mnogo više negoli ono što čuju s usana svojih učitelja i vođa. Oni samo govore o namjeri, a ništa od toga ne realiziraju praktično. Oni se zalažu za disciplinu, red, žrtvovanje, tačnost, ljubaznost, smanjenje troškova, efikasnost, pijetet i toleranciju, a svojim vlastitim primjerom ne pokazuju niti jednu od ovih osobina. Veliki broj nedostataka islamskog djelovanja jest u tome što govorimo ono što ne radimo, i radimo onako kako ne govorimo.

Nekoliko korisnih sati kontakta pruža odličnu mogućnost da se obuka demonstrira primjerom.

Treba biti zlatno pravilo organizatora da delegira sve zadatke u kampu učesnicima i ne ostavi njima samima ništa, kad god je moguće. Na ovaj način učesnici promatraju sve i svaki prazan prostor popune odmah nakon što se pojavi. Na ovaj način, također, učesnicima se osigurava obuka "rada na licu mjesta". Učenje kroz rad mnogo je efikasnije, a rezultati su trajniji. Okolina gdje se održava kamp mora osigurati model na koji se treba ugledati u njegovoj formi i suštini. Ukratko rečeno, kamp se mora organizirati i voditi tako da bude model islamskog društva u svakom pogledu.

Pojedinac može polemizirati tvrdeći da je lakše, brže i efikasnije raditi stvari sam negoli učiti drugoga da to uradi za tebe. Ovo može biti tačno, ali na kratkoročnoj osnovi. Na dugoročnoj osnovi, daleko je bolje učiti druge da to urade. U suprotnom, završit ćete tako da ćete sami raditi sve samo zato što vi to radite bolje. Moramo biti strpljivi i spremni da od drugih prihvatimo da ne mogu biti savršeni sve dok to ne nauče. Moramo se obučavati da toleriramo greške koje prave drugi.

II. KAKO POSTIĆI AKTIVNO SUDJELOVANJE UČESNIKA

Nakon što iznese uvodne napomene na prvoj sjednici, vođa kampa treba objasniti različite zadatke i zadužiti pojedince. Ovi su zadaci mino zadataka već unaprijed zadatih osnovanim odborima: program, transport, hrana, budžet, gosti, sport, služba sigurnosti, "baby sitting", zabava, evaluacije kampa i slični zadaci. Svaki učesnik mora dobiti po jedan zadatak.

A. Fizički objekti

1. oglasi;
2. grijanje i "air-condition";
3. spavaće sobe;
4. kupatila;
5. osvjetljenje;
6. parking prostor;
7. osvježenja.

B. Disciplina i red

1. čistoća i urednost;
2. odlaganje obuće;
3. osvježavajući mirisi;
4. pridržavanje vremena i tačnost;
5. lični izgledi;
6. odlaganje otpadaka.

C. Sjednice

1. raspored sjedenja;
2. podij;
3. audiovizualna sredstva;
4. vratari koji opominju ljude da budu na sjednici, a ne vani na hodnicima;
5. jezičke korekcije (arapski i engleski);
6. šale i zabava;
7. ocjena govornika;
8. ocjena predsjedavajućeg;
9. ocjena učesnika.

D. Namaz

1. ezan;
2. imenovanje imama;
3. imenovanje govornika koji će govoriti poslije namaza;
4. buđenje;
5. imenovanje učača Kur'ana;
6. dove.

E. Tehnički - biro-poslovi

1. kopiranje - umnožavanje;
2. daktilografski poslovi;
3. nabavka uredskog materijala;
4. izgubljeno - nađeno;
5. telefon;
6. vijesti u kampu.

F. Ostali poslovi

1. fotografiranje;
2. žalbe;
3. donacije;
4. služba sigurnosti;
5. zdravstvena zaštita (prva pomoć);
6. nasihat - općenito;
7. vanjsko komuniciranje (roditelji, mediji i slično);
8. knjige (biblioteka);
9. bazar prodaja - prodajni štandovi;
10. fikh (obavezno mora biti široko obrazovana osoba, koja zna mnogo različitih mišljenja i različitih obrazovnih institucija).

Svaki zadatak može se dati jednoj ili više osoba, ili zadatak može obavljati više osoba u ovisnosti o vrsti zadatka i broju učesnika. Oni se mogu mijenjati tokom rada u kampu. Davanje zadataka pojedincima ne isključuje obavezu drugih da izvršavaju svoje dužnosti bez opominjanja. Na ovaj način učesnici u obuci uče kako da ne ometaju ličnost drugih osim kroz prave načine komuniciranja.

III. INTELEKTUALNO SUDJELOVANJE

Sudjelovanje na akademskoj razini može se postići kroz sljedeće:

A. Prezentacija od tri minute

Ova aktivnost organizira se tako što se učesnici kampa podijele u grupe za "workshops" od oko 15 učesnika u svakoj grupi. Svaka osoba ima pravo govoriti 3 minute o stvari koju smatra najvažnijom da je prenese grupi. Predsjedavajući sjednice određuje osobu koja vrši kontrolu vremena.

B. Osobno predstavljanje u "workshopu" od tri minute

Svaki učesnik predstavlja sebe i iznosi svoje osobne podatke grupi. Ovaj način predstavljanja može biti veoma koristan. Njegova se primjena vidi u sljedećem ajetu:

"O ljudi, Mi vas od jednog čovjeka i jedne žene stvaramo i na narode i plemena vas dijelimo da biste se upoznali." (49:13)

﴿١٣﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ
وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ... (سورة الحجرات)

C. Prezentacija tuđeg članka

Ova aktivnost ima za cilj obučiti pojedinca da čita jedan članak ukratko i prezentira ga slušateljstvu. Osoba koja vrši prezentaciju mora biti iskrena u prenošenju autorovih stajališta, neovisno o tome šta sam misli o autoru. Ukoliko želi dodati svoje vlastito mišljenje, mora to jasno naglasiti. Ako se autor nalazi u slušateljstvu, i za njega će to biti velika obuka. Korisno je dati autoru pravo da reagira samo u trajanju od tri minute.

D. Kratka memorizacija

Koristan osjećaj sudjelovanja stječe se kroz zajedničko izvođenje i memoriranje nekog kratkog ajeta ili hadisa, najbolje u formi dove. Ono što se memorira ostaje kod učesnika sve do kraja njihovog života.

E. Korisne šale

Kamp može usvojiti naviku da svaku sjednicu započne jednom korisnom šalom. Svaki put drugi učesnik može ispričati šalu. Ako je broj učesnika suviše veliki, mogu se ispričati dvije šale na jednoj sjednici, jedna na početku, a druga na kraju sjednice. Poslanik, a.s., poučava nas:

«رَوِّحوا القُلوبَ ساعةً وَساعةً، فَإِنَّ القُلوبَ إذا كَلَّتْ عَمِيَتْ»

*"Zabavite svoje duše između sati, jer ako se duše umore, sati postaju slijepi."**

VJEŽBANJE SUDJELOVANJA

Organizirajte takmičenje: "Ko se sjeća imena najvećeg broja učesnika?"

Ključ za prisjećanje imena jest da se imena svjesno registriraju u vašem sjećanju tako što ćete ih povezati s nekim koga dobro poznajete!

* Sunen Ed-Dejlami

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koje su prednosti davanja administrativnih poslova učesnicima? Koje se mahane?
2. Šta ćete imati na umu kada dajete odgovornost jednoj ili više osoba?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

OD VAS SE TRAŽI DA BUDETE DIREKTOR PROGRAMA OMLADINSKOG KAMPA. UČESNICI ĆE JEDNU SEDMICU PROVESTI RADEĆI NA AKTIVNOSTIMA U RURALNOM AMBIJENTU. BAREM POLOVINA UČESNIKA DOLAZI IZ UDALJENIH MJESTA, I NE POZNAJU LJUDE NITI PRAKSU U KAMPU. GRUPA IMA OKO 50 UČESNIKA. BROJ JE SAVJETNIKA I OSOBA KOJE ĆE VRŠITI PREZENTACIJU 15. VAŠ JE CILJ DA OBUČITE UČESNIKE ZA VOĐSTVO U NJIHOVIM LOKALNIM ORGANIZACIJAMA, KAO I ZA TIMSKI RAD NA REGIONALNOJ RAZINI.

1. Napišite pismo potencijalnim učesnicima i objasnite im kakvo će grupno iskustvo steći u kampu.
2. Napravite spisak od deset zadataka koje ćete dati pojedincima u grupi. Klasificirajte zadatke prema njihovoj efikasnosti u odnosu na cilj obuke.
3. Projektirajte model vlastitog predstavljanja učesnika. Posebno naglasite informaciju koja će biti najkorisnija u ovoj grupi.

Poglavlje

36

ISLAMSKI NAČIN PONAŠANJA

I.PRAVILA PONAŠANJA U SVAKODNEVNOM ŽIVOTU
A. Pravila ponašanja u komuniciranju
B. Pravila izgleda
C. Pravila ponašanja u učionici
D. Pravila ponašanja tokom jela
E. Pravila spavanja
F. Pravila namaza
G. Opća pravila ponašanja
II. JEDINSTVO ISLAMSKOG STILA
III. PRINCIPI ETIČKOG PONAŠANJA

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- shvatiti pojam edeba - pravila ponašanja u islamu;
- cijeniti jedinstvo stila u islamskom ponašanju.

I. PRAVILA PONAŠANJA U SVAKODNEVNOM ŽIVOTU

Islam posvećuje posebnu pažnju pravilima ponašanja i postavlja ih na veoma visok stupanj, tako da ih uključuje u vjerske knjige kao naredbu od Allaha, dž.š. U hadisu se jasno kaže da je Poslanik, a.s., uložio veliki trud da nauči svoje sljedbenike novim pravilima ponašanja.

Dobro ponašanje uvijek se uočava, ali u slučaju muslimana, ponašanje je njegov stil života, kulture, njihove plemenitosti i humanosti. U svim svojim detaljima islamska pravila ponašanja usklađena su i odražavaju identitet muslimana. Poslanik, a.s., bio je najbolji primjer, a rekao je:

«أَدَّبَنِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيبِي»

*"Moj Gosdpodar učio me lijepom ponašanju, i On me dobro naučio."**

Islamski kamp dužan je svoje članove učiti pravilima islamskog ponašanja, da ih oni potvrđuju svuda i u svako vrijeme. Islamska pravila ponašanja mogu se klasificirati prema temama ili situacijama na koje se odnose.

A. Pravila ponašanja u komuniciranju

1. Uvijek budite nasmiješeni, nemojte se mrštiti.
2. Uvijek govorite blagim glasom, ne podižite glas.
3. Smijte se blago, ne grohotom.
4. Ustanite i ostanite stojeći ako osoba s kojom komunicirate stoji, ili je zamolite da sjedne. Vi sjednite tek pošto i ona sjedne.
5. Prvi nazovite selam drugoj osobi, osim (a) ako se vi ne krećete, a ona ide prema vama, bilo pješke bilo automobilom, (b) ako ste vi u društvu, a ona je sama.
6. Na "selam alejkum" odgovorite: "Ve alejkumus-selam ve rahmetullahi ve berekatuhu." Ovo izgovorite veselim, pozivajućim i obavezujućim glasom.
7. Ne zijevajte na javnom mjestu. Ako vam se zijeva, prikrijte to učtivo, ili stavite ruku na usta. Ako vam se, pak, desi da nekontrolirano zijevate, odmah nakon toga izgovorite: "La havle we la kuvete illa billah."
8. Uvijek se držite uspravno. Nemojte se naslanjati na predmete, osim ako ste sami.
9. S punom pažnjom slušajte ono što vam se govori.
10. Kada vi govorite ili slušate nekog ko vama govori, gledajte ga u lice.
11. Ako neko u vašem društvu kihne i kaže: "Elhamdulillah", odmah odgovorite: "Jerhamukellah - neka te Allah blagoslovi!"
12. Drugima o sebi govorite što je moguće manje. Izbjegavajte kazati drugima išta loše, čak i ako je to apsolutno istina.
13. Naučite davati kompliment svom sugovorniku u svim okolnostima i zatražite od Allaha da ga blagoslovi.

B. Pravila izgleda

1. Uvijek i svuda budite čisti. Čistoća je sastavni dio imana. Zato se tuširajte svaki dan.
2. Održavajte svoju kosu uredno podšišanom.

* Es-Sem'ani Adabul-Imla'

3. Uredno održavajte nokte; svakog petka prije džuma-namaza odrežite ih i očistite. Operite ruke i lice, isperite usta i češljajte se više puta dnevno.
4. Ne nosite usku odjeću, posebno hlače.
6. Kada sjedite, noge držite sastavljene, ruke također, i izbjegavajte mahati rukama.
7. Ne pravite grimase na svom licu; uvijek izgledajte prirodno. Osmijeh na licu daje uvijek bolji izgled.
8. Ako se previše znojite, upotrebljavajte dezodorans ili odgovarajući parfem.

C. Pravila ponašanja u učionici

1. Uvijek budite na svome mjestu minutu ili dvije prije tačnog vremena. Uvijek ponesite bilježnicu i olovku.
2. Sjedite pravilno i gledajte u govornika. Ne gledajte okolo dok on govori.
3. Dok nastavnik govori, slušajte i pravite bilješke. Ne razgovarajte s kolegom koji sjedi pored vas.
4. Nikada ne prekidajte nastavnika. Dizanjem ruke pokažite da želite govoriti. Ukoliko niko ne reagira na vaš zahtjev da govorite, onda znajte da nije poželjno da govorite. Spustite ruku i razgovarajte s nastavnikom poslije završetka sata.
5. Ne raspravljajte kada je vrijeme za sjednicu. Izbjegavajte napustiti prostoriju prije nastavnika ili prije nego što je on rekao da je sat završen.
6. Nikada ne jedite, ne pijte i ne pušite za vrijeme bilo kojeg sastanka.
7. Ako se ne slažete s nastavnikom, svoje mišljenje iznesite na blag način.

D. Pravila ponašanja tokom jela

1. Prije nego što sjednete za sto, operite ruke, lice i usta.
2. Nikada ne počinjite jesti prvi. Sačekajte da ostali počnu. Ako nema dovoljno mjesta za nekog ko još treba sjesti za sto, malo se pomjerite i napravite mjesta za još jednu osobu.
3. Jelo počnite naglas izgovarajući: "Bismillahir-Rahmanir-Rahim!"
4. Nikada ne uzimajte više nego što možete pojesti. Bolje je da uzmete jelo još jednom ili ostanete malo gladni nego da ostavite hranu u tanjiru.
5. Ne jedite "proždrljivo", već normalno sažvaćite hranu.
6. Jedite desnom rukom. To znači da viljušku držite u desnoj ruci, za razliku od zapadnih pravila. Jedite i režite desnom rukom.
7. Ne razgovarajte s ustima punim hrane.
8. Budite na usluzi i pomozite ostalima za stolom. Ako tražite nešto za sebe, pitajte ih da li oni žele nešto.
9. Ukoliko niste sigurni za koga je nešto servirano, nikada to ne dirajte. Ako neko uzme nešto što je servirano za vas, tražite da vam se zamijeni, i nikada ne tražite da vam to vrati onaj ko je uzeo.
10. Ako završite jelo prije drugih, sačekajte da i ostali završe.
11. Budite uredni i neka prostor oko vašeg tanjira i ispod stola ostane čist. Ako vam

negdje ispadne hrana, odmah prekinite s jelom i očistite mjesto koje ste zaprljali.

12. Uvijek jelo završite naglas izgovarajući elhamdulillah.
13. Operite ruke i usta poslije jela.

E. Pravila spavanja

1. Pođite na spavanje odmah poslije jacije, ukoliko je moguće. Ako morate raditi, otiđite u radnu sobu i tamo radite.
2. Ustanite na prvi znak buđenja. Ne zadržavajte se u krevetu. Između prvog poziva i prve dužnosti ima mnogo vremena da uradite ono što želite, ali nema ako čekate posljednji poziv. Učite svoju jutarnju dovu.
3. Operite zube, tuširajte se i brzo se obucite.
4. Uvijek trebate stići na sabah-namaz prije ikameta.
5. Ako ćete, iz bilo kojih razloga, zakasniti na sabah-namaz, otiđite u džamiju i obavite namaz naknadno.

F. Pravila namaza

1. Uvijek budite u džamiji prije ikameta. Jedno je zakašnjenje u sedmici previše.
2. Ne unosite cipele u džamiju, ostavite ih vani uredno, u redu, na podu. Ako postoje stalaže za cipele, stavite ih na stalažu.
3. Po dolasku, nađite mjesto što je moguće bliže mihrabu, sjednite i učite Kur'an.
4. Nikada ne razgovarajte s nekim za vrijeme namaza niti slušajte nekog drugog ko govori. Takvoj osobi ukažite da se ne ponaša kako treba kad se namaz završi i kada izađete iz džamije.
5. Ako se Kur'an uči naglas, na bilo kojem mjestu, ustanite i mirno stojeći slušajte. Ne razgovarajte i ne krećite se.
6. Za vrijeme namaza razdvojite stopala, stopala i ramena trebaju biti u ravnini s onim do vas.
7. Nikada ne pravite pokrete prije imama, ali slijedite njegove pokrete kada izgovara Allahu ekber itd. Predajte posljednji selam tek nakon što imam završi sve u cijelosti.
8. Ne pružajte noge u pravcu kible. Ako ne možete sjediti ukrštenih nogu, sjednite s nogama po strani, ili sjedite na koljenima i petama kako biste promijenili položaj.
9. Za vrijeme namaza vaš glas treba biti takav da vas čak ni prva osoba do vas ne čuje.
10. Za vrijeme učenja ili hutbe petkom nikada ne razgovarajte, ne zijevajte i ne hodajte okolo, niti se glasno smijte čak i ako je imam ispričao šalu; umjesto toga se nasmiješite.

G. Opća pravila ponašanja

1. **Tačnost** u islamskom životu i radu isto je toliko važna koliko i ispunjavanje vjerskih i moralnih dužnosti. Ovo ne smiju zaboravljati ni muslimani širom svijeta koji su nepopravljivi u zanemarivanju ove primarne islamske vrline. Ako imate naviku kasniti, navijte svoj sat unaprijed, da biste izbjegli ovu naviku.

Ne možete, a da ne izbjegnete ovu neislamsku i pogrešnu naviku. U islamskom kampu, kao i u okviru islamskog djelovanja, svaki član ili radnik moraju biti svjesni značaja vremena i apsolutno ozbiljni u korištenju vremenom. Neovisno o kojoj se aktivnosti radi, muslimani se moraju precizno pridržavati vremena. Život je pun sadržaja, i čovjek je odgovoran za svaki trenutak vremena. Stoga, svejedno da li se radi o terminu za namaz, jelo, sport, učenje itd., vi uvijek morate biti tačni ili, čak, doći ranije. Neizvršavanje obaveza na vrijeme znači neizvršavanje islamskih dužnosti u samom imanu.

2. **Spremnost za pomoć** posebna je islamska vrlina. Musliman je uvijek spreman pomoći drugim muslimanima kada je potrebno. On ne čeka da se od njega traži pomoć. On uvijek traži situaciju gdje može pokazati svoje dobročinstvo. Da bi činio dobro, i spriječio zlo, musliman ponekad mora biti agresivan. Ova spremnost znači da se muslimani uključuju u svaku situaciju da bi pomogli drugim ljudima, što na najveći i najuzvišeniji način izražava iman.

U islamskom kampu iman jednog člana mjeri se njegovim aktivnim ihsanom, njegovim činjenjem dobra u svim okolnostima. Ako uđe u prostoriju i zatekne prljav sto, on ga očisti; ako su stolice razbacane, on ih je dužan složiti. Ako je tabla ispisana, on je mora obrisati i pripremiti za ponovno korištenje. U kupatilu, gimnastičkoj sali, trpezariji, na atletskom terenu, u džamiji, na šetalištu, ili bilo kojem mjestu, musliman je prvi koji će stvari dovesti u red. Ako su za neki posao potrebni dobrovoljci, musliman je prvi koji će ponuditi pomoć. Tako je musliman vrijedan svog Poslanika, a.s., koji kaže:

"... a početak ihsana znači nikada ne odbiti javni glavni put." (Bejheki)

3. **Srdačnost** je preduvjet falaha. Musliman se bori onoliko koliko može da bude prijatan, voljen, prijatelj i da mu se vjeruje. Osmijeh, uvijek prisutan na njegovom licu, izraz je nježnosti njegovog srca prema drugim muslimanima. Kada oni razgovaraju, on sluša; kada oni plaču, on plače s njima; kada su oni dobro raspoloženi, on im se pridružuje u njihovoj radosti. On je velikodušan, dobar, i stalno misli na dobrobit drugih muslimana. On je toliko usmjeren na njihovo dobro i nastoji se uključiti svojim vlastitim trudom da se za njega nikada ne može reći da je nezainteresiran kada su u pitanju dobro i dobrobit. Kako nije nezainteresiran, nikada ne može biti antagonist, otuđen, ne može pokazivati mržnju, prezir ili nebrigu. Musliman je odgovoran svom Stvoritelju, dobroti Allaha, Svemogućeg, i slično dobročinstvo pokazuje prema svim stvorenjima, a nadasve prema ljudima.

4. **Optimizam** je najuzvišeniji princip islamske etike. Islam se zasniva na vjerovanju u Allaha, dž.š., Milostivog, Dobročinitelja, Pravednog, Koji nam želi dobro. Njegova je obaveza da nam podari milost (6:12,54), da vjernici pobijede nevjernike (22:40) i da ne povrijedi nikoga (4:39, 10:44). Ovaj svijet Njegovo je pozorište. To ne može biti zlo, niti njegov rezultat može biti zlo. Uistinu, to je jedna arena za prihvatanje, testiranje našeg pijeteta i morala. Ali, to je svijet u kojem će dobro uvijek prevagnuti. To je zato što je Allah, dž.š., uistinu Allah, i ne postoji niko osim Njega.

Smisao ovog stajališta za muslimana znači vlastito potvrđivanje, vlastito povjerenje i vjerovanje da će njegovi napori biti nagrađeni, da će ga Allah nagraditi velikom nagradom na ovom i onom svijetu. Musliman će stoga poticati vlastito samopotvrđivanje kod svih koji ga okružuju. Njegov savjet drugima nikada neće biti pesimističan niti će sadržati očajanje. Njegov je stalni pristup svim stvarima da je sve dobro i da će biti bolje. Kada mu se sreća nasmiješi, on će svom svojom dušom i razumom uzviknuti:

الحَمْدُ لله ، وَالله أكْبَر

"Nagrada i hvala Allahu - Allah je najveći od svih!"

Kada doživi tragediju, on će reći, jer on misli i vjeruje:

إنَّا لله وَإنَّا إلَيْهِ رَاجِعُون

"Allahu svi pripadamo, i Njemu ćemo se svi vratiti!

لا حَوْلَ وَلا قُوَّةَ إلاّ بالله

Niko nema snage ni moći osim Allaha!"

Zatim ide dalje da obavi svoju sljedeću dužnost. Uvijek mu je na umu savjet Poslanika, a.s.:

«إنْ قامَتْ السَّاعةُ وَبيَدِ أحَدِكُمْ فَسِيلَةً فاسْتَطَاعَ أنْ يغرِسَهَا فَلْيَغْرِسْها»

*"Ako vam je kucnuo posljednji čas u trenutku kada ste pošli da posadite sadnicu u šumarku, idite i posadite je!"**

II. JEDINSTVO ISLAMSKOG STILA

Sva gore navedena pravila ponašanja, ako su popraćena namazima, postom za vrijeme ramazana, davanjem zekata i sadake, zakonima Šerijata i vjerovanjem u tevhid, čine jedinstven stil života. Ovaj je stil kompleksan, kao islam, i djeluje na svaki aspekt života. Pojedinac koji ispunjava islamske dužnosti jest osoba koja prati islamski stil, jer islamski je stil vanjsko iskazivanje njegovih islamskih dužnosti.

Kao prvo, musliman ne čezne za modom Zapada, i ne mijenja svoju odjeću kad god se pojavi novi modni stil. Što god da obuče, musliman to nosi u skladu sa svojim mogućnostima i dostojanstveno. Njegova odjeća nikada nije tijesna, ne ocrtava tijelo, već je dovoljno udobna da se može normalno kretati. Njegovo lice i ono što govori, a ne tijelo, čine ga privlačnim. Prije svega, njegova odjeća mora biti čista, uredna i uvijek opeglana. Isto tako, i kosa, kapa, nokti, cipele uvijek moraju biti besprijekorno čisti. Ako nosi bradu ili brkove,

*Musned Ahmed ibn Hanbel

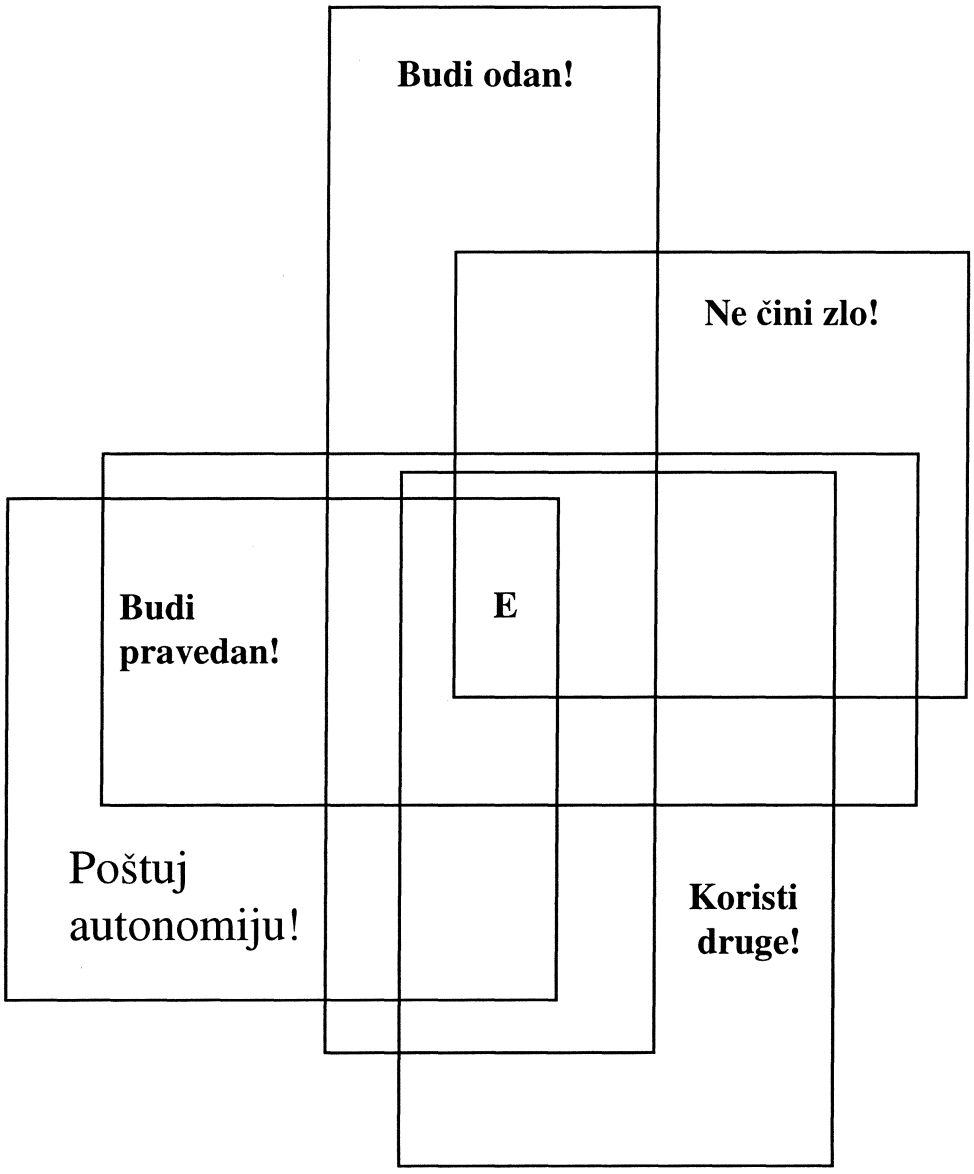
oni uvijek moraju biti podrezani i uredni. Posebno mora voditi računa da na njima ne smije biti ostataka hrane kada jede ili pije.

Musliman koji ispunjava svoje dužnosti prati druge u svim gore navedenim uputstvima. Svaki musliman potvrđuje svoju dužnost jer iskazuje stalnu svijest o Allahu, dž.š., i svojoj misiji, sretan zbog svega što mu je Allah, dž.š., podario; s optimizmom vjeruje u odlučnost da ide dalje do konačnog izvršenja svoje dužnosti. Neovisno o tome da li sluša ili govori, jede ili pije, posti, radi ili se odmara, penje se ili silazi, uvijek je to islamski način na koji radi i nastoji dostići savršenstvo. U njegovom životu postoje red i misija: ljepota i disciplina. Ponekad mu se može učiniti da pripada nekom višem stupnju humanizma. Ali, on je musliman - sljedbenik islama.

III. PRINCIPI ETIČKOG PONAŠANJA

Etičko je ponašanje sidro islamske ličnosti misionara. To je standard po kojem vođa sudi ljude i koji je dugoročan, jedini način da ljudi steknu povjerenje u njegove ili njene sposobnosti da vode. Postoji niz aspekata etičkog ponašanja, a glavni su prikazani u sljedećoj tabeli:

E = Etičko ponašanje



Princip	Opis	Izvor iz hadisa
POŠTUJ AUTONOMIJU!	- Pretopostavlja se da pojedinci imaju pravo odlučivati kako će živjeti svoj život sve dotle dok njihove akcije ne ometaju dobrobit drugih. Pojedinac, stoga, ima pravo djelovati kao slobodan agent i ima pravo na slobodu misli i izbora.	«مِنْ حُسْنِ إِسْلامِ المَرْءِ تَرْكُهُ مَا لا يَعْنِيه» *1. "Ono što nekoga čini muslimanom jest da ostavi po strani ono što se ne odnosi na njega." (Sunen Et-Tirmizi)*
NE ČINI GRIJEH!	- Obaveza da pojedinac ne smije povrijediti, ni fizički ni psihički, druge i da mora izbjegavati akcije u kojima postoji rizik da povrijedi druge, - primarni je etički princip.	«لا ضَرَرَ وَلاَ ضِرار» *2. "Ne smijete niti vrijeđati, niti uzvraćati na uvredu." (Sunen Ibn-Madže)*
POMOZI DRUGIMA!	- Postoji jedna obaveza da se poboljša i poveća dobrobit drugih, čak i kada je onaj koji pruža ovu pomoć u teškoćama, ili se ograničava njegova sloboda.	«مَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيا، فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ القِيامَةِ» *3. "Ko god oslobodi vjernika svjetskog grijeha, Allah će osloboditi njega jednog od njegovih grijeha na Sudnjem danu." (Sahih Muslim)*
BUDI PRAVEDAN!	- Biti pravedan u odnosima s drugima podrazumijeva jednak tretman sa svima, staviti svaku osobu na njeno pravo mjesto, ili poštovati "zlatno pravilo": "Iskrenost je najbolja politika."	«لا يُؤمِنُ اَحَدُكُمْ حتَّى يُحِبَّ لأخيهِ ما يُحِبُّ لِنَفْسِهِ» *4. "Niko od vas istinski ne vjeruje, ako ne želi svome bratu ono što želi sebi." (Sahih El-Buhari i Sahih Muslim)*
BUDI ODAN!	- Pojedinac treba održati svoje obećanje, kazati istinu, biti lojalan i stalno iskazivati poštovanje i susretljivost u odnosu prema drugim ljudima. Samo ako zadržavamo svoju odanost, možemo očekivati da se na nas gleda kao na nekog kome se može vjerovati.	«المُسْلِمُ أخو المُسْلِمِ لاَ يَظْلِمُهُ وَلاَ يَخْذُلُهُ» *5. Musliman je muslimanu brat: niti smije biti nepravedan prema njemu niti ga iznevjeriti." (Sahih Muslim)*

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. U kojim okolnostima ne trebate prvi reći "selam alejkum"?
2. Zašto je optimizam dio islamskog ponašanja?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

ZADUŽENI STE ZA GRUPU UČESNIKA U MUSLIMANSKOM OMLADINSKOM KAMPU, ZA NOVE ČLANOVE KOJI PRIJE NISU BORAVILI U KAMPU. CILJ JE KAMPA DA MOTIVIRA ČLANOVE KAKO BI SUDJELOVALI U BUDUĆIM KAMPOVIMA I UTJECALI NA DRUGE DA SE UKLJUČE U KAMP. NEKOLIKO RODITELJA I VOĐA ZAJEDNICE SUMNJIČAVI SU U POGLEDU KORISNOSTI OVOG KAMPA I EFIKASNOSTI PROGRAMA ZA UČESNIKE KOJI PRVI PUT UČESTVUJU U KAMPU. VAŠA JEDINA ŠANSA DA DOBIJETE PODRŠKU JEST U TOME DA IH UVJERITE NA KOJI ĆE NAČIN KAMP DJELOVATI NA UČESNIKE.

1. Napišite govor za one za koje ste zaduženi, u kojem ćete naglasiti da su islamska pravila ponašanja korisna za sve učesnike u kampu. Budite detaljni, specifični.
2. Navedite pet islamskih pravila ponašanja kojih ćete se pridržavati, i kako. Napišite pet pravila ponašanja za koje smatrate da ih se ne možete pridržavati, i zašto.
3. Napišite pismo roditeljima i vođama zajednica i pojedinačno navedite na koji je način kamp poboljšao ponašanje učesnika i na koji način oni mogu pomoći da se ova pravila ponašanja još poboljšaju.

Poglavlje

37

EVALUACIJA KAMPA

I. OCJENA TOKOM KAMPA
II. PRAĆENJE REZULTATA POSLIJE ZAVRŠETKA RADA U KAMPU
III. METODE OCJENE RADA KAMPA
A. Ocjena učesnika
B. Ocjena kampa - ukupna ocjena

CILJEVI UČENJA

Po završetku ovog poglavlja trebate znati sljedeće:

- definirati kako ocjena pomaže u upravljanju kampom;
- odabrati odgovarajuće metode za ocjenu kampa;
- koristiti forme ocjene da biste dobili informacije.

I. OCJENA TOKOM KAMPA

Odmah, kada započne realizacija programa u kampu, treba vršiti tekuću ocjenu, što treba biti rutina naše funkcije rukovođenja. Dobar organizator treba svako večer provesti oko sat vremena da bi napravio analizu rada, sagledao eventualne greške i spriječio njihovo ponavljanje. O svim promjenama, za koje organizator utvrdi da su potrebne, treba prodiskutirati s drugim učesnicima programa i odmah, narednog dana, to i implementirati. Mogu se formirati različite grupe koje će vršiti ocjenu programa, zatim fizički raspored, progres obuke učesnika itd. Svaka od ovih grupa treba imati vođu koji je dužan od članova uzeti prijedloge o kojima bi se kasnije diskutiralo i donijela rješenja. Osim toga, veoma je važno napraviti ukupnu ocjenu kampa, jer to je veoma korisno za planiranje budućih programa.

II. PRAĆENJE REZULTATA NAKON ZAVRŠETKA KAMPA

Muslimanska omladina iskazuje veliki interes za omladinske kampove. Odrasli također, jer ambijent kampa inspirira, pruža mogućnost zajedničkog vježbanja, življenja i prakticiranja islama, što sve zajedno motivira učesnike i otvara mogućnosti davanja ideja za organiziranje islamskih aktivnosti u njihovim područjima rada i života.

Ocjena rezultata nakon završetka kampa ima presudni značaj za utvrđivanje efikasnosti samog kampa. Pravo mjerilo uspješnosti programa jest da se utvrdi koliko su znanja učesnici stekli i koliko se njime koriste u praksi. Korisno je da se nakon tri mjeseca od dana završetka kampa izvrši ocjena svih mogućih promjena nastalih kod učesnika u pogledu njihovih mišljenja, ponašanja i rezultata rada. U tu svrhu mogu se upotrijebiti upitnici, pregledi i druge tehnike testa, koje se dostavljaju učesniku i njegovom mentoru.

Mi, kao organizatori, također moramo redovito pratiti učesnike nakon završetka njihove obuke u kampu tako što ćemo im slati potrebne izvore programiranja i drugi edukativni materijal koji će im pomoći da i dalje budu islamski aktivni. Baze podataka o učesnicima, članci, govornici i slično imaju neprocjenjivi značaj za donošenje ispravnih odluka prilikom planiranja novog kampa. Naprimjer, bazu podataka mogu činiti prioritetna pitanja, teme koje još nisu obrađene u prethodnim kampovima ili pojedinci kojima je potrebno dopunsko učenje u pojedinim oblastima rada.

III. METODE OCJENE RADA KAMPA

Ocjena uvijek mora biti i kvantitativna i kvalitativna. Veoma je korisno organizirati zajednički sastanak, što predstavlja najbolju mogućnost za otvorenu diskusiju i kvalitativnu ocjenu. Kvantitativna ocjena najuspješnije se vrši kroz upitnike ili preglede koji sadrže pitanja na koja treba dati odgovor.

Slijede primjeri ocjene:

A. Ocjena učesnika

Odgovori se daju na svako postavljeno pitanje, a ocjene su od 1 do 5, s tim da je 5 najviši standard odgovora na dato pitanje.

Odgovori se odnose na pojedince ili prosjek grupe, u ovisnosti o vrsti ocjene.

Da li je učesnik, ili grupa učesnika:

Pažljiv?	1	2	3	4	5
Miran?	1	2	3	4	5
Tačan?					
Uredno izgleda?	1	2	3	4	5
Poslušan prema predsjedavajućem?	1	2	3	4	5

Da li učesnik, ili grupa učesnika:

Pravilno sjedi?	1	2	3	4	5
Ne razgovara međusobno?	1	2	3	4	5
Ne ometa rad?	1	2	3	4	5
Poštuje kućni red?	1	2	3	4	5

Da li učesnik ili grupa učesnika pokazuju sljedeće osobine kao reakciju na prezentaciju:

Razumijevanje?	1	2	3	4	5
Kvalitet pitanja i komentari?	1	2	3	4	5
Organizacija pitanja i komentara?	1	2	3	4	5
Relevantnost pitanja i komentara?	1	2	3	4	5
Diskusije kojima dominiraju pojedinci?	1	2	3	4	5
Suradnja?	1	2	3	4	5

B. Ocjena kampa - ukupna ocjena

1. Da li je program efikasan za poboljšanje vašeg znanja o islamu? ( ) Da ( ) Ne
2. Ako je vaš odgovor na pitanje pod brojem 1 NE, navedite razloge:
- u kampu je previše učesnika ( ) Da ( ) Ne
- govornici su neefikasni ( ) Da ( ) Ne
- okolina je nepodobna ( ) Da ( ) Ne
- program je suviše dug ( ) Da ( ) Ne

3. Da bi se povećala efikasnost ove vrste programa, da li biste voljeli imati više :
- predavanja? ( ) Da ( ) Ne
- "workshops"? ( ) Da ( ) Ne
- kviz pitanja? ( ) Da ( ) Ne
- satanaka tipa pitanja/odgovori? ( ) Da ( ) Ne
- rekreacije? ( ) Da ( ) Ne
- vremena za odmor? ( ) Da ( ) Ne

4. Da li mislite da će vam ovaj program pomoći da postanete bolja osoba?
5. Da li ste obavljali sve namaze?
6. Ako niste, šta vas je spriječilo u tome?
- lijenost ? ( ) Da ( ) Ne
- nije važno? ( ) Da ( ) Ne
- radili ste nešto drugo? ( ) Da ( ) Ne
- niste imali dovoljno vremena za abdest? ( ) Da ( ) Ne
7. Da li ste pomogli drugima da obave namaz na vrijeme?
8. Prostorije za spavanje bile su:
(odgovarajuće); čiste; ili (neodgovarajuće)
9. Kvalitet hrane bio je:
(odličan); (odgovarajući); loš;
10. Količina hrane bila je:
(preobilna); (dovoljna); suviše malena;
11. Više mi odgovara stil: obiteljski; restoranski;
12. Da li su koordinatori programa bili korisni?
(da; ne)
13. Da ste vi organizator, šta biste uradili drugačije?

_____

14. Nabrojte pet najboljih predavanja/sjednica "workshops" koje ste sami pohađali: _____
15. Koja su, po vašem mišljenju, tri najbolja (tj. najinformativnija i najinteresantnija) gosta predavača ili govornika? _____
16. Ostali prijedlozi/komentari? _____

C. Opća ocjena programa obuke vođstva

1. Ime, adresa i telefonski broj. _____

2. Zašto ste došli na program obuke za vođstvo?

3. Da li program obuke vođstva ispunjava ciljeve zbog kojih ste se uključili u program? Ako ne ispunjava, koji su njegovi nedostaci?

4. Koji su, po vašem mišljenju, glavni elementi programa?

5. Koji su to aspekti programa od kojih ste imali najviše koristi?

6. Šta vas je najviše razočaralo u programu obuke vođstva?

7. Koliko je bio efikasan fizički smještaj?
(npr. ishrana, sjedenje, spavanje, organiziranje grupa i sl.)
( ) bolje nego što se očekivalo; ( ) kako se očekivalo;
( ) gore nego što se očekivalo;
- najbolji aspekt: _____
- najgori aspekt: _____

8. Kako biste klasificirali stupanj prezentacije?
( ) suviše visok; ( ) suviše nizak; ( ) sasvim dovoljan?

9. Da li ste naučili išta iz programa obuke vođstva? ( ) da; ( ) ne;
Ukoliko jeste, navedite tri najvažnija aspekta:
a) _____
b) _____
c) _____

10. Da li ste jasno razumjeli ciljeve programa obuke vođstva?
( ) da; ( ) ne;

11. Da li imate prijedloge za poboljšanje programa obuke vođstva?

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Na koji način tekuća ocjena pomaže da bolje vodite kamp?
2. Koji je najpresudniji podatak koji treba tražiti kod ocjene poslije završetka kampa?

VJEŽBE RAZUMIJEVANJA

KAO PREDSJEDAVAJUĆI ODBORA OMLADINSKOG KAMPA, ŽELITE VODITI JEDAN EFIKASAN PROGRAM KAMPA SADA I UBUDUĆE. S OBZIROM NA TO DA SU VEĆINOM UČESNICI NOVI, ONI SE USTRUČAVAJU DATI POVRATNE REZULTATE IZRAVNO LICEM U LICE. ONI TAKOĐER NE ZNAJU ŠTA SE OD NJIH OČEKUJE. IZVRŠNI ODBOR TREBA NAPRAVITI IZVJEŠTAJ. ONI NISU BILI U KAMPU, ALI ZNAJU STANDARDE.

1. Napravite kontrolnu listu za sve što trebate uraditi, kada i koga ćete uključiti da biste prikupili informacije potrebne za vaš izvještaj.
2. Napravite bilješke koje će vam pomoći da učesnicima kampa objasnite kako i zašto će ispuniti formulare koje ćete im dati.
3. Odlučite koju ćete vrstu ocjene koristiti, ako imate vremena samo za dvije.

ZAKLJUČAK

Da li ste se ikada zapitali kako jedna toliko velika religija ima tako zaostale sljedbenike? Na koji se način može objasniti ogromna praznina između islama i muslimana danas? Greška negdje postoji.

Sigurno je da je problem u onima koji prenose Poruku - u nama, a ne u Poruci. To je, zapravo, naše statično čitanje i doslovno razumijevanje naše religije. Sva energija i snaga jesu u tome.

> *"A snaga je u Allaha i u Poslanika Njegova i u vjernika, ali licemjeri neće da znaju."*
> *(63:8)*

To je jedina potencijalna snaga. Mi je moramo pretvoriti u dinamičku i kinetičku energiju koja mijenja uvjete i okolinu. Ovaj priručnik ima za cilj da ostvari unutarnju potencijalnu energiju i usmjeri je na postizanje potrebne renesanse. Pet kašičica šećera u šoljici čaja neće zasladiti čaj, ali kad ga dodate, dobit ćete slast. Ovaj je priručnik taj koji će, inšallah, zasijati. Pošto savladate sve ono što se nalazi u ovom priručniku, tada možete zamisliti sebe kao nekog ko je s punim pravom postavljen na zemaljsku kuglu da misli i planira kako će islam djelovati u njegovoj okolini i poboljšati društvo u svojoj okolini, što znači da je tada ovaj priručnik postigao svoj cilj. On vam pomaže da vrijeme potrebno za učenje, koje traje desetljećima, skratite na nekoliko mjeseci, ili najviše na godinu dana.

Priručnik vas pokušava voditi kroz jednostavne forme "uradi - ne uradi" i optimalizira vaše razumijevanje umijeća i nauke da'we u ovom stoljeću. Iako postoji tvrdnja da je vođstvo urođeno svojstvo, sadržano u genima, mi smatramo da se veliki dio rada vođstva može naučiti. Priručnik pokušava ispuniti sve praznine i pomaže nam da naučimo sve ono što je potrebno da se bude vođa, kako na individualnoj tako i na kolektivnoj razini.

Uz pomoć Allaha, dž.š., i ako se ovaj priručnik bude dobro razumio i sprovodio u praksi, rezultati i efikasnost islamskih aktivnosti mogu se povećati za najmanje 50%. Postignuti rezultati moći će se sagledati u različitim oblastima, općim pojmovima, upravljanju, administraciji, komuniciranju, kampovima, konferencijama, sastancima, i slično.

Ne smatramo ovaj priručnik konačnim, on je samo ključ za otvaranje vrata u proces usavršavanja (ihsan), koji počinje od rođenja i traje do smrti.

Molimo Allaha, dž.š., da nas vodi na Pravom putu!

Inndex ajeta

"Mi čovjeka stvaramo u skladu najljepšem, zatim ćemo ga u najnakazniji lik vratiti, samo ne one koji budu vjerovali i dobra djela činili - njih čeka nagrada neprekidna."
(95:4-6)."
... i da je čovjekovo samo ono što sam uradi, i da će se trud njegov sigurno iskazati, i da će prema njemu u potpunosti nagrađen ili kažnjen biti." (53:39-41)
"A mi smo i prije tebe samo ljude slali, stanovnike gradova kojima smo objave objavljivali. Zar oni ne putuju po svijetu, pa na vide kako su skončali oni prije - a onaj svijet doista je bolji za one koji se budu Allaha bojali - zar se nećete opametiti." (12:109)
"Kako ne vidite da vam je Allah omogućio da se koristite svim onim što postoji na nabesima i na Zemlji i da vas darežljivo obasipa milošću Svojom, i vidljivom i nevidljivom? A ima ljudi koji raspravljaju o Allahu bez ikakva znanja, bez ikakve upute i bez knjige svjetilje." (31:20)
"Čitaj, u ime Gospodara svoga, Koji stvara! Stvara čovjeka od ugruška. Čitaj, plemenit je Gospodar tvoj, Koji poučava peru, Koji čovjeka poučava onome što on, čovjek, ne zna." (96:1-5)
"I protiv njih koliko god možete pripremite snage i konja za boj, da biste time zaplašili Allahove i svoje neprijatelje, i druge osim njih, - vi ih ne poznajete, ali Allah zna."(8:60)
"A ako glave okrente, On će vas zamijeniti drugim narodom, koji neće biti kao što ste vi." (47:38)
"... zato pravo na litri i na kantaru mjerite i ljudima stvari njihove ne zakidajte..." (7:85)
"Idite faraonu, on se doista osilio,
pa mu blagim riječima govorite, ne bi
li se pobojao." (20:43-44)
"A kada Gospodar tvoj reče melekima: 'Ja ću na zemlji namjesnika postaviti!' - oni rekoše: 'Zar će ti namjesnik biti onaj koji će na njoj nered činiti i krv prolijevati? A mi Te veličamo i hvalimo i, kako Tebi dolikuje, uzdižemo.' On reče: 'Ja znam ono što vi ne znate.'" (2:30)
"I On pouči Adema imenima svih stvari, a onda ih predoči melekima i reče: 'Kažite mi vi nazive njihove, ako istinu govorite!' 'Hvaljen neka si', rekoše oni, 'mi samo znamo ono čemu si nas Ti poučio; Ti si Sveznajući i Mudri.'" (2:31)
"Mi rekosmo: 'Izlazite iz njega svi! Od mene će vam dolaziti uputa, i oni koji uputu Moju budu slijedili ničega se neće bojati i ni za čim neće tugovati.'" (2:38)
"Onaj Koji je dao smrt i život da bi iskušao koji će od vas bolje postupati - On je Silni, Onaj Koji prašta." (67:2)
"Misle li ljudi da će biti ostavljeni na miru ako kaž u: 'Mi vjerujemo!' - da u iskušenje neće dovedeni biti?" (29:2)
"Mi ćemo vas provjeravati sve dok ne ukažemo na borce i postojane među vama, a i vijesti o vama provjeravat ćemo." (47:31)
"I kad on stasa, Mi ga mudrošću i znanjem obdarismo; tako mi nagrađujemo one koji dobra djela čine." (12:22)
"... i dužni smo samo jasno obznaniti." (36:17)
"Ti poučavaj - tvoje je da pučavaš, ti vlasti nad njima nemaš!" (88:21-22)
"Zato poučavaj - pouka će već od koristi biti." (87:9)
"Na put Gospodara svoga mudro i lijepim savjetom pozivaj i s njima na najljepši način raspravljaj! Gospodar tvoj zna one koji su zalutali s puta Njegova, i On zna one koji su na Pravom putu." (16:125)
"U vjeru nije dozvoljeno silom nagoniti - Pravi put jasno se razlikuje od zablude! Onaj ko ne vjeruje u šejtana, a vjeruje u Allaha - drži se za najčvršću vezu, koja se neće prekinuti. - Allah sve čuje i sve zna." (2:256)
"Ti doista ne možeš uputiti na Pravi put onoga koga ti želiš uputiti, - Allah ukazuje na pravi put onome kome On hoće, i On dobro zna one koji će Pravim putem poći." (28:56)
"Reci: 'Ovo je put moj, ja pozivam k Allahu, imajući jasne dokaze, ja i svaki onaj koji me slijedi, i neka

je hvaljen Allah, ja Njemu nikoga ne smatram ravnim.'" (12:108)
"A ko govori ljepše od onoga koji poziva Allahu, koji dobra djela čini i koji govori: 'Ja sam doista musliman!'"(41:33)
"Uz svakog su od vas meleki, ispred njega i iza njega, - po Allahovom naređenju nad njim bdiju. Allah neće izmijeniti jedan narod dok on sam sebe ne izmijeni. A kad Allah hoće kazniti jedan narod, niko to ne može spriječiti; osim Njega nema mu zaštitinika." (13:11)
"O narode moj" - govorio je on - "shvatite da je meni jasno ko je Gospodar moj i da mi je On dao svega u obilju. Ja ne želim činiti ono što vama zabranjujem; jedino želim da učinim dobro koliko mogu, a uspjeh moj ovisi samo o Allahu; u Njega se uzdam i Njemu se obraćam." (11:88).
"Dobro i zlo nisu isto! Zlo dobrim uzvrati, pa će ti dušmanin tvoj odjednom prisni prijatelj postati."(41:34)
"...one koji će, ako im damo vlast na zemlji, molitvu obavljati i milostinju udjeljivati i koji će tražiti da se čine dobra djela, a odvraćati od nevaljalih." (22:41)
"...za one koji se Gospodaru svome odazivaju, i koji molitvu obavlju, i koji se o poslovima svojim dogovaraju, a dio od onoga čime smo ih opskrbili udjeljuju." (42:38)
"Samo Allahovom milošću ti si blag prema njima, a da si osoran i grub, razbjegli bi se iz tvoje blizine. Zato im praštaj i moli se da im bude oprošteno i dogovaraj se s njima. A kada se odlučiš, onda se pouzdaj u Allaha, jer Allah zaista voli one koji se uzdaju u Njega." (3:159)
"Allah vam zapovijeda da odgovorne službe onima koji su ih dostojni povjeravate i, kada ljudima sudite, da pravično sudite. Uistinu je divan Allahov savjet! A Allah doista sve čuje i vidi."(4:58)
"O vjernici, dužnosti prema Allahu izvršavajte i pravedno svjedočite! Neka vas mržnja koju prema nekim ljudima nosite nikako ne navede da nepravedni budete! Pravedni budite, to je najbliže čestitosti, i bojte se Allaha, jer Allah dobro zna ono što činite. "(5:8)
"O vjernici, budite uvijek pravedni, svjedočite Allaha radi, pa i na svoju štetu ili na štetu roditelja i rođaka, bio on bogat ili siromašan, ta Allahovo je da se brine o njima!"(4:135)
"... i Mi jedne nad drugima uzdižemo po nekoliko stupnjeva da bi jedni druge služili. - A milost Gospodara tvoga bolja je od onoga što oni gomilaju."(43:32)
"Allah, uistinu, sve zna, i nije Mu skriveno ništa." (49:13)
"Samo Allahovom milošću ti si blag prema njima, a da si osoran i grub, razbjegli bi se iz tvoje blizine. Zato im praštaj i moli se da im bude oprošteno i dogovaraj se s njima. A kada se odlučiš, onda se pouzdaj u Allaha, jer Allah zaista voli one koji se uzdaju u Njega." (3:159)

ISLAMSKA ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI
VRHOVNI MUFTIJAT U SARAJEVU
FAKULTET ISLAMSKIH NAUKA
BIBLIOTEKA