

ХИШАМ ЯХЯ ЕТ-ТАЛИБ

НАПЪТСТВИЕ

ЗА ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДНИ КАДРИ
В СФЕРАТА НА РЕЛИГИОЗНИТЕ ДЕЙНОСТИ



ГЛАВНО МЮФТИЙСТВО НА МЮСЮЛМАНИТЕ
В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

НАПЪТСТВИЕ
ЗА ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДНИ КАДРИ
В СФЕРАТА НА РЕЛИГИОЗНИТЕ ДЕЙНОСТИ

ХИШАМ ЯХЯ ЕТ-ТАЛИБ

Книгата се издава с любезното съдействие на:
СВЕТОВЕН ИНСТИТУТ ЗА ИСЛЯМСКА МИСЪЛ
СВЕТОВЕН ИСЛЯМСКИ СЪЮЗ НА СТУДЕНТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

2012, Главно мюфтийство на мюсюлманите в Република България

Айхан Селиман, преводач

Проф. дфн Цветан Теофанов, редактор

Ведат С. Ахмед, отговорен редактор

ISBN 978-954-9880-48-9

www.genmuftibg.net

ХИШАМ ЯХЯ ЕТ-ТАЛИБ

НАПЪТСТВИЕ

ЗА ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДНИ КАДРИ
В СФЕРАТА НА РЕЛИГИОЗНИТЕ ДЕЙНОСТИ

ГЛАВНО МЮФТИЙСТВО НА МЮСЮЛМАНИТЕ
В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ - СОФИЯ, 2012

ПРЕДГОВОР

към книгата „Напътствие за подготовка на ръководни кадри в сферата на религиозните дейности”

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا محمد و على آله و اصحابه اجمعين

Един от основните проблеми на мюсюлманите в България, а може би и най-големият, е непознаването на исляма. Този проблем касае и немюсюлманите, тъй като недоверието към мюсюлманите и свързването на исляма с тероризъм, се дължи именно на непознаването на исляма. Ето защо тук се явява необходимостта от правилното обяснение на ислямските принципи, а и на практическото им приложение в реалния живот на мюсюлманите – втората стъпка, която трябва да се направи.

Първата обаче касае хората, които познават исляма и са призвани да го предават на другите. Ако погледнем реално на този въпрос, хората, които познават исляма, не са малко. По-голямата част от тях са искрени и работят всеотдайно. При всичко това по-голямата част от обществото не са запознати с исляма. Къде се крие причината? Защо призоваващите към исляма не успяват да научат хората на ислямските ценности или, по-точно, защо хората не ги прилагат напълно в живота си? Имамите и ваизите не си ли вършат добре работата? Всички ли са неспособни?

Тези и много въпроси се поставят всекидневно от всички нас, но почти никога не намираме задоволителни отговори. Причините за това са две:

Първо: Трябва да се научим повече на самокритика, отколкото на критика, да бъдем повзискателни към себе си, винаги да сме склонни да прощаваме, и не на последно място, да се опитаме да разбираме другите, преди да очакваме разбиране от тях. Нека не забравяме, че призоваващият е духовен водач, духовен баща на ръководените от него хора. Всеки баща се ядосва, даже понякога повишава тон на децата си, но никога не им отмъщава. Важно е да отбележим, че в повечето случаи можем да разберем хората, но те не са в състояние да ни разберат. Затова усилията от наша страна винаги трябва да са по-усърдни.

Второ: За да бъде прието дадено дело като ибадет, трябва да отговаря на две условия – искрено намерение и правилно изпълнение. Ако по отношение на намерението не можем да направим нещо, то при правилното изпълнение можем да извършим някои подобрения. Може би няма да е пресилено, ако кажем, че там имаме най-много пропуски. Мухаммед (с.а.с.) ни завещава – когато правим нещо, да го направим по най-добрия начин, но в много случаи се задоволяваме с постигнатите количествени резултати и пренебрегваме качеството. Планирането, предварителната подготовка, поставянето на цели и прочие в много случаи не присъстват в дейностите ни, а ако все пак ги има – са фиктивни. Понякога се прокрадват мнения, че това са постъпки на немюсюлмани и не трябва да се взимат от тях, тъй като ние си имаме свършена религия. Предварителната подготовка, планирането и прочие са споменати в Коран-и Керим и сунната на Мухаммед (с.а.с.) и няма място за коментар. Онова, което не го знаем, а можем да го научим от някого, включително и от немюсюлмани, сме длъжни да го направим, ако ни носи полза при изпълнение на задълженията ни.

От няколко години насам Главно мюфтийство организира срещи на завършилите висше ислямско образование в страната и чужбина за опознаване и обмяна на опит. В програмата им са включени и лекции на тази тема. Всичко това обаче е само начало, което трябва да бъде продължено от всеки, който е призван да се занимава с ислямска дейност.

Намиращата се в ръцете ви книга ще бъде добър наръчник на всеки, който иска да бъде полезен в работата си и да използва по-рационално даденото му от Аллах (с.т.) време. Смятам, че изборът е правилен и се надявам мюфтиите, имамите и ваизите, както и останалите служители

в изповеданието, да го оценят. Несъмнено тази книга ще помогне на много мюсюлмани, особено на младите, да се усъвършенстват в своята специалност и да имат по-добри успехи в начинанията си.

Моля се на Аллах Теаля да възнагради автора, която награда да му послужи в деня, в който няма полза от богатство и поколение, а само от добри дела. Моля се на Аллах Теаля да ни удостои да бъдем достойни последователи на Мухаммед (с.а.с.) и достойно да изпълним мисията си на призоваващи към исляма. И накрая казваме: Елхамду лилляхи рабби-л-алемин.

Д-Р МУСТАФА ХАДЖИ
Главен мюфтия

PREFACE

To Bulgarian Edition of the Book

“Admonition to the Preparation of Religious Leaders”

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا محمد و على آله و اصحابه أجمعين

(In the name of God the Merciful

Praise to Allah, Lord of the Worlds, and prayer and peace be upon our Prophet Muhammad and his companions)

One of the major problems of Muslims in Bulgaria, and perhaps their biggest problem, is their ignorance of Islam. This problem also concerns non-Muslims, since the advent of distrust towards Muslims and associating Islam with terrorism is due to their ignorance of Islam. There is an urgent need for a proper explanation of Islamic principles and their application in the real life of Muslims.

People who know Islam are called to transmit it to the rest of the people. People who know Islam are not few. Most of them are sincere and dedicated to Islamic work. In Bulgaria, the majority of society is not familiar with Islam. Where does the reason for this lie? Those calling for Islam fail to teach people Islamic values, and people do not fully apply those values in their life. Also, Imams and vaizes (preachers) do not do their job well.

These and many other questions are raised everyday by all of us, but we almost never find satisfactory answers. The reasons are as follows:

First: We must learn self-criticism rather than focusing only on the criticism of others. We must be more demanding and hard on ourselves; and we must always be willing to forgive. Last but not least, we must try to understand others prior to expecting their understanding of us. Let us not forget that an Islamic worker is a spiritual leader who is also the spiritual father of the people led by him. Every father gets angry sometimes and even raises his voice, but a father never takes revenge on his children. It is important to also note that in most cases we can understand people, but they are not able to understand us. Therefore, our efforts must always be more diligent.

Second: To be accepted as an ibadet (worship), a deed should meet two conditions – sincere intent and proper execution. In terms of proper execution of Islamic activities we can make some improvements; indeed we have a lot of shortcomings there. Muhammad (pbuh) taught us that we do something in the best way. In many cases, we are satisfied with the quantity of results and ignore the quality. Planning, preparation, goal setting, etc. are not present in many cases in our activities, and if they are there - they are fictitious. Some misguided Muslims claim that planning, preparation, and goal setting are acts of non-Muslims and therefore should not be followed arguing that we have perfected religion and we do not need to learn from non-Muslims. Preparation, planning and goal setting are mentioned in the Qur'an and the Sunnah of Muhammad (pbuh). We can learn from anyone, including non-Muslims, and we must apply what we learn if it would improve the performance of our duties.

For several years the General Mufti Office in Bulgaria has organized meetings of the graduates of Islamic education (both in the country and abroad) for the purpose of getting known to each other and

exchanging experience. In these meetings we have included lectures on learning from non-Muslims. However, this is only the beginning and we hope it is continued by everyone who is called to organize an Islamic activity.

The book in your hands is a good guide to anyone who wants to be more useful in his work and to anyone who wants to rationally use the time given to him by Allah. I believe this book is a great resource for Muslims and I hope muftis, imam, vaizes and other members of the community will appreciate it. Undoubtedly this book will help many Muslims, especially young people, to increase their expertise and have better success in their endeavors.

I pray to Allah Almighty to reward the author and bless him on the Day when there is no benefit from wealth and children (only the benefit of good deeds). I pray to Allah Almighty to honor us by making us worthy followers of Muhammad and to help us fulfill our mission of calling to Islam with dignity. Finally we say Elhamdu lillahi rabbi'l-alemin.

DR. MUSTAFA HAJI
General Mufti
of Muslims in Bulgaria



д-р Хишам Яхя ет-Талиб

● Д-р Хишам Яхя ет-Талиб е роден в гр. Мусул, Ирак, през 1360 г. по хиджри/1940 г. След завършване на средното си образование в Ирак той заминава за Великобритания, където получава бакалавърска степен по електроинженерство в Ливърпулския университет през 1382 г. по хиджри/1962 г. Продължава образованието си по същата специалност в Съединените щати, където придобива магистърска степен, а после защитава и докторска дисертация в Университета на Бордо, щат Индиана, през 1394 /1974 г.

● Д-р Хишам е сред първите, дали своя принос за активизиране на ислямската дейност в Северна Америка. Там заема длъжността първи директор на Отдела за обучение на управленски кадри към Съюза на мюсюлманските студенти в периода 1395/1975—1397/1977 г. Организира многобройни лагери, симпозиуми и курсове както в САЩ, така и в други страни. Заемал е и длъжността втори генерален секретар на Световния ислямски съюз на студентските организации.

● От 1403/1983 г. д-р Хишам работи като директор в Благотворителна фондация “САР”. Той е един от основоположниците на Световния институт за ислямска мисъл и член на управителния му съвет.

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله ربّ العالمين. والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
 والمرسلين

«وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ...» (الأنفال: ٦٠)

«И пригответе за тях колкото можете сили и бойни коне! Ще наплашите с тях врага на Аллах и вашия враг, и други освен тях, които вие не знаете, но Аллах ги знае...» [ел-Енфал: 60]¹

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (الأحزاب: ٧٠)

«О, вярващи, бойте се от Аллах и изричайте правдиви слова!» [ел-Ахзаб: 70]

إنما الناس كإبل مائة لا يوجد فيها راحلة، صحيح البخاري وصحيح مسلم.

“Удовлетворяващият и достоен човек сред хората се среща много рядко, както сред сто камили се среща само една добра.” [Сахих на ел-Бухари и Сахих на Муслим]

من استوى يومه فهو مغبون، مسند الديلمي.

“Този, чиито два дена са еднакви, то той е на загуба.” [Муснед ед-Дейлеми]

¹ За цитатите от Свещения Коран е използван преводът на проф. Цветан Теофанов, София, 1999.

БЛАГОДАРНОСТ И ПРИЗНАТЕЛНОСТ

Много учени, ръководители и мислители взеха участие в идеята за това напътствие и дадоха своя непосредствен принос за кристализирането му като проект. Някои от тях вече не са сред живите като д-р ет-Тиджани Ебу Джудейри и д-р Исмаил ел-Фаруки, Аллах да се смили над тях и да им отреди да бъдат сред онези, които са оставили в наследство полезно знание.

В следващите редове ще споменем последователно всеки, който е допринесъл за издаването на това напътствие като идея и съдържание:

Ахмедуллах Съддики, Ахмед Тутунджи, Илхам ет-Талиб, Енвер Ибрахим, Енис Ахмед, Джемал Берзенджи, Дилнуаз Съддики, Сеййид Мухаммед Саид, Таха Джабир ел-Улвани, Абдулхамид Ебу Сюлейман, Омер Кесули, Махмуд Рашдан, Мустафа Таххан, Мустафа Осман и Якуб Мирза.

Така също и д-р Икбал Юнус изигра главна роля в събирането на някои материали за английското издание и тяхното оформяне под практична и привлекателна форма, спомагаща за максималното оползотворяване и приложение в практическата област. Досега това издание се преведе на следните езици: малдивски, турски, френски, португалски, урду и арабски.

Похвална бе и ролята, която изиграха за превода, редактирането и корекцията Ахмед Тимраз, Бессам Саи, Хасан ес-Садеви, Хюсеин Шевват, Сеййид Суккар (благодарение на когото бе извършен първоначалният превод от английския текст), Ашур еш-Шамис, Захир Кухайл и Мухаммед Тутунджи.

ПОСВЕЩЕНИЕ

Посвещавам тази книга на моите скъпи родители, които ме научиха да обичам и да уважавам другите хора, които ме възпитаха на богобоязливост и мъдрост. Моля се Всемогъщия и Велик Аллах да им прости, да се смили над тях и да ги възнагради с най-високата степен на рая.

ХИШАМ ЯХЯ ЕТ-ТАЛИБ

НАПЪТСТВИЕ

ЗА ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДНИ КАДРИ
В СФЕРАТА НА РЕЛИГИОЗНИТЕ ДЕЙНОСТИ

ГЛАВНО МЮФТИЙСТВО НА МЮСЮЛМАНИТЕ
В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ - СОФИЯ, 2012

Целта ни:

Подготовка на активни и влиятелни пионери на ислямската социална промяна, които притежават знания и мъдрост и призовават към исляма с проникновеност и съзнание чрез убедителен контакт и действен диалог.

В своята същност това напътствие за подготовка на ръководни кадри се стреми да възпита поколение, осъзнаващо приоритетите си, за да се превърне в част от решаването на проблемите вместо да ги увеличава, за да постигне своите цели с най-малко усилие и в най-кратки срокове с помощта на Всевишния Аллах.

Средствата ни:

- Засилване на придържането към исляма като доктрина, законодателство и морал.
- Обогаляване на обучаваните с подходящи знания от най-различни области.
- Развиване на уменията за контактуване, ръководене и планиране.
- Повишаване на нивото на физическите и интелектуални способности.
- Изграждане на колективен дух и разпространяване на деловитост в рамките на екип-носител на умерени и здрави тенденции.
- Засилване на уравновесените и балансирани методи.
- Духовно извисяване и засилване на интереса към възвишените неща.
- Изграждане на позитивно мислене за решаване на проблемите и преодоляване на препятствията.
- Преминане от благочестие към подобряване на другите.
- Предаване на младежите на опита на по-възрастните по правилен, интензивен и поучителен начин.

Надяваме се следващите възпитаници да започнат от точката, до която са стигнали предходните възпитатели, избягвайки грешките, които са допуснали техните предшественици, и да бъдат пионери в създаването на нови стратегии вместо да копират овехтелите разбирания.

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР.....	5
PREFACE	7
Д-Р ХИШАМ ЯХЯ ЕТ-ТАЛИБ	9
БЛАГОДАРНОСТ И ПРИЗНАТЕЛНОСТ	11
ПОСВЕЩЕНИЕ.....	12
СЪДЪРЖАНИЕ	16
ПРЕДИСЛОВИЕ КЪМ АРАБСКОТО ИЗДАНИЕ	19
ПРЕДИСЛОВИЕ КЪМ АНГЛИЙСКОТО ИЗДАНИЕ.....	21
УВОД	23
ВЪВЕДЕНИЕ.....	29
ПЪРВА ГЛАВА	33
ВЪЗГЛЕДИ ЗА ОБУЧЕНИЕТО.....	33
1. РАЗДЕЛ	35
Призоваващият към исляма, средата и обществото	35
2. РАЗДЕЛ.....	43
Ислямското движение през четиринайсети век по хиджри	43
3. РАЗДЕЛ.....	60
Нашите цели.....	60
ВТОРА ГЛАВА	65
ФУНКЦИИ НА ЛИДЕРСТВОТО.....	65
4. РАЗДЕЛ.....	67
Лидерството в исляма.....	67
5. РАЗДЕЛ.....	79
Определяне на потенциалния лидер	79
6. РАЗДЕЛ.....	92
Основни положения при решаването на проблеми.....	92
7. РАЗДЕЛ.....	98
Процесът на изготвяне на решение.....	98
8. РАЗДЕЛ	111
Решението и привеждането в изпълнение.....	111
9. РАЗДЕЛ.....	120
Основни положения на планирането.....	120
10. РАЗДЕЛ.....	135
Основни положения на оценяването	135
11. РАЗДЕЛ	148
Сформирането на екип и колективният успех.....	148
ТРЕТА ГЛАВА	163
ЗАСИЛВАНЕ НА УМЕНИЯТА И САМОУСЪВЪРШЕНСТВАНЕ	163
12. РАЗДЕЛ.....	165
Ораторството.....	165

13. РАЗДЕЛ	180
Към по-доброто писане	180
14. РАЗДЕЛ	186
НАСТАВЛЕНИЕТО	186
15. РАЗДЕЛ	193
ОБЩУВАНЕТО	193
16. РАЗДЕЛ	203
ОРГАНИЗИРАНЕТО НА ВРЕМЕТО	203
17. РАЗДЕЛ	213
ИЗКУСТВОТО НА ИЗСЛУШВАНЕТО	213
18. РАЗДЕЛ	219
СФОРМИРАНЕ НА КОМИСИЯ	219
19. РАЗДЕЛ	225
ПРЕДСЕДАТЕЛСТВАНЕ НА КОМИСИЯ	225
20. РАЗДЕЛ	231
ОРГАНИЗИРАНЕ НА СЪБРАНИЕ	231
21. РАЗДЕЛ	242
ПРЕДСЕДАТЕЛСТВАНЕ НА СЪБРАНИЕ	242
22. РАЗДЕЛ	255
ИЗПОЛЗВАНЕ НА НАГЛЕДНИТЕ И СЛУХОВИТЕ СРЕДСТВА	255
23. РАЗДЕЛ	263
ГОВОРЕНЕТО ПО МЕДИИТЕ	263
24. РАЗДЕЛ	267
УЧРЕДЯВАНЕ НА МЕСТЕН СЪЮЗ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ	267
25. РАЗДЕЛ	276
Към постигането на личното развитие и самоусъвършенстване	276
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	287
ПОДГОТОВКАТА НА РЪКОВОДИТЕЛИ	287
26. РАЗДЕЛ	289
ПРЕЦЕНЯВАНЕ И АНАЛИЗИРАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ	289
27. РАЗДЕЛ	297
ОСОБЕНОСТИ НА УСПЕШНИТЕ УЧЕБНИ ПРОГРАМИ	297
28. РАЗДЕЛ	303
ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЕ	303
29. РАЗДЕЛ	309
КОМПОНЕНТИ НА УЧЕБНАТА ПРОГРАМА	309
30. РАЗДЕЛ	314
МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕТО	314
31. РАЗДЕЛ	325
НАЧИНЪТ НА ПЛАНИРАНЕТО И ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА УЧЕБНАТА ПРОГРАМА	325
ПЕТА ГЛАВА	331
МЛАДЕЖКИТЕ ЛАГЕРИ МЕЖДУ ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА	331
32. РАЗДЕЛ	333
ЦЕЛИ НА МЛАДЕЖКИТЕ ЛАГЕРИ	333
33. РАЗДЕЛ	339
ПОДГОТОВКАТА НА ЛАГЕРА — ПРАКТИЧЕСКИ МЕРКИ	339
34. РАЗДЕЛ	344
ПРОЕКТИРАНЕТО НА ПРОГРАМА — ОБЩИ СЪОБРАЖЕНИЯ	344
35. РАЗДЕЛ	354
ИЗКУСТВОТО НА УЧАСТИЕТО	354
36. РАЗДЕЛ	360
ИСЛЯМСКИ НРАВСТВЕНИ НОРМИ	360
37. РАЗДЕЛ	370

ОЦЕНЯВАНЕ НА ЛАГЕРА.....	370
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	376
ИЗБРАНА БИБЛИОГРАФИЯ	377
На АРАБСКИ ЕЗИК	377
На АНГЛИЙСКИ ЕЗИК.....	378
ИНДЕКСИ.....	379
ИНДЕКС НА АЙЕТИТЕ	380
ИНДЕКС НА ХАДИСИТЕ.....	390
ИНДЕКС НА ТЕМИТЕ.....	394
ИНДЕКС НА ИМЕНАТА	398
ИНДЕКС НА МЕСТНОСТИТЕ.....	400
ИНДЕКС НА ИСЛЯМСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	402
ИНДЕКС НА ИСЛЯМСКИТЕ ИЗРАЗИ	403

ПРЕДИСЛОВИЕ КЪМ АРАБСКОТО ИЗДАНИЕ

ПЪТЯТ НА ПРОМЯНАТА

Днес ислямският свят преминава през най-мрачния период, на който съм бил свидетел през живота си. В нашия изостанал по отношение на цивилизацията свят вече не се задава въпросът къде мюсюлманите се убиват масово и къде се извършват насилия над техните светини и чест, а в кои страни те се спасяват от бедите и нещастията? Всички общности се нахвърлят върху нас от всички посоки, все едно дали става въпрос за Палестина или Босна и Херцеговина, Индия, Кашмир, Сомалия, Ирак, Таджикистан, Филипините, Бирма (Мианмар) и т.н. Но това не трябва да ни повлече към отчаяние, защото то е свойствено за малодушните хора! Ние не трябва да приемаме положението на безсилие, парализа и изоставане, което ни е обхванало, а да се стремим да го променим. За голямо съжаление вече сме свикнали да скриваме глави в пясъка като щрауси, както се казва, и да стоварваме върху другите отговорността за бедите и пораженията, които ни постигат. И все едно дали теориите за “всеобщия заговор против нас”, зад които се крием, ще се окажат верни или не, то ние сме отговорни отначало докрай за нашето безсилие да се пробудим, да се самозащитаваме и да поднесем алтернатива за цялото човечество. Всевишния и Пречист Аллах не променя хората, докато те не променят себе си. Причините за нашите нещастия са повече вътрешни, отколкото външни, и ако желаем успех, трябва да се стремим да отговорим на условията за него отвътре.

Инженер Малик ибн Неби (Аллах да се смили над него!) ми каза, когато ни посети в Америка през 1971 г., че един алжирски комунистически лидер му казал, когато Алжир се освободил: “Вашият влак изпревари нашия влак само с пет минути!”. Така обърнал внимание на факта, че животът е надпревара и че невинаги изпреварването на минутите означава и изпреварване в бъдещето! Да, несъмнено надпреварата на цивилизациите продължава, а победител ще бъде онзи, който се стреми с по-голямо умение, активност и търпение да достигне до нивото на съвършенството, добротворството и качественото превъзходство. Който се е посветил на подобряването на общността, осъзнава, че изоставането е обхванало всички страни на живота, че е продължило няколко века и че не може да се поправи за няколко години, затова е необходимо търпение и настойчивост в подготвянето на хората и тяхното възпитаване, защото законът за смяната на цивилизациите се изпълнява единствено чрез промяната на хората, а това изисква десетилетия време, ако не и цял век или част от него! Ако допуснем, че нашето падение или упадък е продължил приблизително седем века, то нашето възраждане ще се нуждае от около 10 % от това време, тоест 70 години примерно, в случай че се заемем да обучим хората по правилен начин как да стават ръководители.

Когато обикалям по различни краища на света, виждам, че младежите и девойките от магистърските и докторантските програми кипят от жизненост и енергия и с възжелание очакват подобно напътствие, усъвършенстване и обучение, за да имат необходимата квалификация за извеждането на общността ни от мрака към светлината, от развалата към поправянето, и всичко това, като се следва умерения и средния път чрез мъдрост и хубаво поучение, отдалечавайки се от прекрачването на границите или разпускането.

В същото време виждаме, че Западът е обхванат от силни фактори на упадък и разруха отвътре, въпреки неговата сила и превъзходства в много страни. Ето например Америка — единствената световна сила, — статистиките сочат, че тя се е устремила към пропаст. Данните за наркотиците, алкохолизма, сексуалните извращения, сексуалните болести, детската бременност, абортите, разводите, убийствата и грабежите..., всичко това предизвиква безпокойство и страх както по отношение на количеството, така и по отношение на качеството! И какво ще се случи, ако западната цивилизация се разпадне след четвърт век, както се случи с комунистическия блок преди години? Кой ще бъде действителният наследник на човешката цивилизация? Онова, което

е необходимо, е да има сериозен стремеж за изграждане на свободна и справедлива човешка цивилизация, вярваща в Аллах, в моралните ценности и в човешкото равенство, отхвърляща сластолюбието, материализма, расизма, класовото и религиозно деление. В това напътствие се опитахме да насочим възпитаниците към тази благородна цел чрез предоставяне на съвкупността от нужните инструменти и умения за добро, коригиращо и разумно ръководство.

Напътствието е първата стъпка по пътя на опита, младежите да се насочат по правия път, да овладеят изкуствата и науките за планиране, общуване, управление, начина на изготвяне на решения и техните изпълнения, да бъдат част от духа на колективната дейност и да придобият умения по ораторство, писане, провеждане на заседания, сформирани и ръководени на комисии, организирани на конференции, форуми, лагери и прочие.

Това напътствие в началото бе издадено на английски език и впоследствие претърпя пет издания. То представлява опит за запълване на важна празнота у мюсюлманския читател, поради което бе преведено на френски, малдивски, турски, индонезийски, португалски и на езика урду. Надяваме се мислителите, педагозите и възпитателите да дадат своя принос и за обогатяването на мюсюлманската библиотека в областта на обучението на ръководители за младежите и девойките; за да може бъдещето поколение да поеме отговорността за изграждането на цивилизацията и културата с прозорливост и следвайки правия път, като се въоръжи с умения, способности и градивни позитивни идеи; за да бъдат част от решението, а не причина за проблема; за да започнат оттам, докдето е стигнало предишното поколение, като избягват техните грешки и откриват онова, което ще е полезно, и като се разграничават от сляпото и безплодно имитиране и повторение. И не е важно постът на отделния човек или неговата позиция да е тук или там, а как изпълнява своята роля и как работи за запълването на празнотата... За достигане на поставената цел предлагаме това напътствие за подготовка на ръководни кадри и се надяваме с помощта на Аллах да е полезно за младите хора от петнайсетия век по хиджри!

Вашингтон, 1414 г. по хиджри/ 1994 г.

Хишам ет-Талиб

Отдел за човешко развитие

ПРЕДИСЛОВИЕ КЪМ АНГЛИЙСКОТО ИЗДАНИЕ

КРАЧКА ПО ПЪТЯ

Въпреки провеждането на много лагери и други дейности за обучение в арабския свят, сферите на човешкото развитие и обучението на ръководители не получават нужното внимание, тъй като се нуждаем от обективно и съсредоточено изучаване, за да придобият системен и академичен характер посредством книгите и учебните планове.

За постигането на тази важна цел с помощта на Всевишния Аллах бе подготвена тази книга, която според нас представлява скромна крачка във вярната посока. Надяваме се това да бъде основа, върху която да се градят по-добри дела по форма и съдържание. Това е призив, който стимулира енергията на работещите в тази област за много съзидание и продуктивност.

Не е необходимо материята на тази книга да съвпада с всички мнения и направления или да подхожда за всички учреждения и области без да се гледа на техните особености, поради което призоваваме упражняващите реформаторска дейност в различните ѝ прояви да побързат да проучат обстоятелствата на своите дейности, да оценят своето минало, да вземат решения, насочващи бъдещето им по правилния път, да развият своя коефициент на полезно действие и да преминат към други, прогресивни етапи, и всичко това съгласно техните особености, възможности и нужди.

В този контекст тази книга може да изиграе ролята на пътеводител или справочник, от който може да се вземе мъдростта и хубавото поучение и нейното използване да бъде съпроводено от съответното наблюдение от страна на ръководителите на учебните програми, основани на поместената тук материя.

Ние разбираме, че човешкото развитие и обучението на ръководители представляват динамично развиваща се и жива област, поради което молим Аллах да помогне на тази общност да изгради многобройни учреждения, които да откликват на нуждите от развитието на човешките ресурси, особено сред младежите, от които се очаква да осъществят всеобщото културно възраждане, което да възвърне на обществото нейната ръководна роля.

За да се изпълни подобна дейност, се изисква цялостно посвещаване на нея, тя не може да бъде извършвана от любители. Необходимо е да се положат специални, координирани усилия от страна на мислителите, учените и професионалистите, за да даде тази дейност плодове, от които хората се нуждаят.

Несъмнено ислямските организации и движения ще направят много добро, ако заделят част от своите постъпления за тази специализирана област. Отсега нататък вече няма да е възможно да се оставят в областта на обществената дейност неграмотните в обществото, доверените хора или онези с добри намерения, които не притежават необходимата квалификация.

Западните хора вече инвестираха големи усилия в тази област и ще е погрешно да се пренесе техният опит, без да се оцени, за което се налага техните дейности да се изследват и много внимателно да се пресеят, за да се установи техният произход от гледна точка на цивилизацията и културата преди да се пристъпи към възползване от тях.

Това е сложна задача, отправяща предизвикателство и изискваща най-високата степен в съгласието на приоритетите.

Предпочетохме обемът на книгата да бъде подходящ за прочитане, поради което се ограничихме да изследваме най-значимите теми, при положение че за много теми само загатнахме, за да ги подскажем и да привлечем вниманието на заинтересованите лица към тях.

Поради това ще е добре заинтересованите читатели да не се ограничават само в тази материя, а да се насочат към изследването на справочниците и източниците, които ще им осигурят по-задълбочено разбиране и по-точно специализиране в тази тема. Несъмнено тази област се развива с много бързи темпове и се очаква непрекъснато да се осъвременява и да се разширява в резултат на новите изследвания и постижения. Поради това смятаме, че продължаването на запознаването с новите печатни издания и с провежданите конференции ще се оказва много полезно.

Благодаря на Аллах, Който ни помогна да изпълним тази скромна дейност, и се моля да приеме тази наша дейност и да ни ръководи по правия път, амин.

Вашингтон, 1411 г. по хиджри/ 1991 г.

Хишам ет-Талиб

Отдел за човешко развитие

УВОД

ИСТОРИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ

ПЪРВО: НАШАТА ИСТОРИЯ В ОБЛАСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО

Нашата история започна през ноември 1973 г. в гр. Джари в американския щат Индиана, където на едно събрание на изпълнителната комисия на Съюза на мюсюлманските студенти от Съединените щати и Канада (MSA) си зададохме въпросите: “Каква е целта на цялата тази наша дейност?” и: “Какво постигнахме с дългите административни събрания през изминалите месеци и години?”

Тогава осъзнахме, че наред с ръководството на това учреждение трябва да постигнем и логично ниво на обучението и уменията през сесията на членството, и решихме да посветим първия ден от всяко събрание, което ще се провежда от изпълнителната комисия за в бъдеще, да е за управленското обучение и в този контекст сформирахме специална комисия за планиране и организиране.

Дейностите на комисията дадоха плодове, постигнаха успехи и откриха по-широки хоризонти пред ислямската дейност. Тя започна да анализира развитието на съюза и да определя неговите потребности, поради което набеляза план за бъдещата дейност и се пристъпи към неговото изпълняване. Комисията потвърди крайната нужда от подготвянето на по-добро поколение регионални призоваващи, които имат по-големи умения и по-голям опит. На това основание добрите учебни програми станаха необходимост и се породиха нуждата от изграждането на отдел, посветен на обучението. И благодарение на Всевишния Аллах през 1975 г. това действително се постигна в Индианаполис, щата Индиана. А още на следващата година този отдел се премести в седалището на Ислямския център в Северна Америка в близкия до Индианаполис гр. Блинфилд.

ВТОРО: УЧЕБНИЯТ ОТДЕЛ В СЕДАЛИЩЕТО НА СЪЮЗА НА МЮСЮЛМАНСКИТЕ СТУДЕНТИ

Първият решителен проблем, с който се сблъска този отдел при основаването си през 1975 г., бе: “По какво ще се обучава?” А общият отговор: “Ще се обучава по ислям” не помагаше много, защото ислямът съответства на всяко време и всяко място. И имайки предвид, че неговите принципи са всеобхватни и обширни, а възможностите за неговото приложение са разнообразни, този общ отговор не ни дава предназначението, от което се нуждаем за прилагането на многобройните програми, както и ислямските книги от културното ни наследство в своя енциклопедичен вид и труден стил също не удовлетворяват тази потребност.

В резултат на това отделът избра да изпрати писма на 86 учени и изследователи мюсюлмани по всички краища на света, искайки от всеки от тях да напише кратко изследване, което не надвишава десет страници по темата на тяхната специалност, само че отговорите бяха ограничени и не надвишаваха десет процента, като добавим към това и факта, че известен брой от тези изследвания не бяха такива, каквито очаквахме да бъдат по форма и съдържание. Това наложи да се обърнем към местните американски материали, особено в сферата на общуването и управлението, и се опитахме едновременно да постигнем две неща: “американизирането” на ислямските материали и “ислямизирането” на американските материали. Второто бе по-лесно от първото, защото всичко разумно и полезно си има своята основа или в някой аят, или в някой хадис, или в думите на праведниците.

Благодарение на Всевишния Аллах първата учебна програма стартира през месец сафер

1397 г. по хиджри, отговарящ на януари 1977 г., когато споменатата програма се съсредоточи върху определянето на четири основни теми за обучение както следва:

1. Постепенно развитие и духовно извисяване.
2. Ясно и правилно разбиране на исляма.
3. Обективно познаване на съвременните вероизповедания и идеологии.
4. Придобиване на умения за призоваване и узнаване на инструментите за тази цел.

Програмата бе изпълнена посредством четири учебни лагера, чиито изследвания включиха 68 точки от областите на ислямската култура, съвременните идеологии и регионалните умения. В програмата участваха 120 души, 27 от които бяха наши сестри-мюсюлманки.

С настъпването на края на седемдесетте години идеята бе възприета от много ислямски организации на местно и международно ниво. Интернационалната ислямска федерация на студентските организации (IIFSO), и по-специално Световната асамблея на мюсюлманската младеж (WAMY), имаха голям принос за организирането на учебните лагери, освен това от своя страна и Съюзът на мюсюлманския свят (MWL) организира други лагери, и всичко това допринесе за развитие на представите за обучение на ислямски ръководители.

С началото на петнайсетия век по хиджри се увеличи заинтересоваността по този въпрос, укрепна и решимостта да му се отделят необходимите усилия и да се привличат добрите кадри. Тогава Интернационалният институт за ислямската мисъл (ИИТ) и Интернационалната ислямска федерация на студентските организации (IIFSO) решиха да подготвят това напътствие за подготовка на ръководни кадри, което обобщава приноса на многобройните ислямски организации, комисии и учреждения, разпръснати на изток и запад. И благодарение на Всевишния Аллах неговото издаване бе улеснено, като се надяваме и неговата полза да е всеобща.

ТРЕТО: ЗНАЦИ ПО ПЪТЯ: ВОДЕЩИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Във възприемането на проектите за обучение на ръководители, тяхното развитие и експериментирание голям дял имаха следните организации:

I. Съюз на мюсюлманските студенти от Съединените щати и Канада:

The Muslim Students Association of the US and Canada (MSA)

Съюзът на мюсюлманските студенти от Съединените щати и Канада, съкратено (MSA), е основан на първи януари 1963 г. от десетина младежи, мюсюлмани, учещи в различни американски университети. Първото учредително събрание те провели в град Шампин-Ирбана, в американския щат Илинойс. Две пълни десетилетия съюзът е мобилизирал студентите и общностите във всички краища на континента и се е превърнал в стимулиращ фактор за постигането на ислямското присъствие и неговото утвърждаване в цяла Северна Америка.

Управлението на съюза било поверено на ръководители доброволци, които се избирали, а в тяхна помощ е бил постоянният генерален секретариат, основан през 1975 г.. Съюзът провел всеобща годишна конференция, местни конференции и форуми, издал месечно списание, разработил учебни програми и поднесъл на мюсюлмани и немюсюлмани чистия ислям.

Посредством специализираните организации като Ислямски вакъф на Северна Америка (North American Islamic Trust, NAIT); Център за ислямското учение (Islamic Teaching Center, ITC) съюзът направил крачка напред в обслужването на ислямския призив в останалите достъпни области, особено в академичните и университетски учреждения в Северна Америка.

След това съюзът се развил, за да се превърне в част от Ислямското дружество за Северна Америка (ISNA), което било основано през 1983 г.

1. Комисия за планиране и регулиране в Съюза на мюсюлманските студенти.

Тази комисия се учреди благодарение на нашия уважаван брат ет-Тиджани Ебу Джудейри (Аллах да се смили над него!). Дейността на комисията бе в широк регион, тя предложи организационни структури и ги провери и общо взето оцени всички страни на Съюза, за изготвянето на дългосрочни планове, от които заслужава да споменем решението, довело до появата на Центъра за ислямското учение (ИТС). Коректно ще е да кажем още, че приносът на тази комисия бе сред най-важните фактори за успеха на ислямското движение в Северна Америка.

Когато използваме думата “движение”, имаме предвид най-общото му значение, което обхваща всяка група, която вярва в исляма, изпълнява го и зове за полагането на неговите основи в живота и обществото, то е надпартийно и не се ограничава в политиката, както може да се стори на човек в първия момент или както е разпространено използването му.

2. Отдел по обучението.

Още в най-ранния етап на съюза неговите ръководители разбраха, че за да се развива, неговото бъдеще е свързано с наличието на добре подготвени човешки ресурси, затова през 1975 г. основаха постоянния генерален секретариат, който е превърнал учебната комисия в специален отдел, ръководен от неангажиран с нищо друго директор.

Учебният отдел се зае да проучи и събере книгите, които ще обогатят неговата дейност наред с ръководенето на ред учебни програми за членовете на изпълнителната комисия на Съюза и ръководителите на местните клонове и регионалните представители. Също така отделът постави подробни учебни програми и ги разпространи сред организациите и учрежденията по всички краища на американския континент.

II. Ислямско дружество на Северна Америка:

Islamic Society of North America (ISNA)

Когато съюзът на мюсюлманските студенти стана на около 15 години, започна подготовката за изпълняване на по-разширена роля в американския континент. И така, той покани различни групи от работещите в различните организации за провеждането на едно историческо събрание в седалището си — гр. Блинфилд, щата Индиана, през 1977 г. На това събрание се сформира работна група, на която бе препоръчано да изготви нова организационна структура за ислямската дейност в Северна Америка, за да се даде отпор на нарастващите предизвикателства; и да отговаря за нарастващите ангажименти сред ислямските общности в континента. В резултат на развитието на Съюза на студентите и нарастването на броя на активните членове сред дипломираните студенти се реши учредяването на по-широка организация под името Ислямско дружество на Северна Америка (ISNA) през януари 1983 г., като всеобща организация, включваща в себе си другите организации. По този начин всички организации като: Съюз на мюсюлманските студенти от Съединените щати и Канада (MSA); новосформирания Съюз на мюсюлманските общности (Muslim Community Association, MCA); и трите професионални ислямски асоциации: Ислямска медицинска асоциация (Islamic Medical Association, IMA), Асоциация на мюсюлманските учени и инженери (Association of Muslim Scientists and Engineers, AMSE) и Асоциация на мюсюлманските социолози (Association of Muslim Social Scientists, AMSS), станали учредителни елементи на това дружество.

Ислямско дружество на Северна Америка се превърна в съюз, включващ в началото тези организации, като наред с това бе и съюз, имащ индивидуално членство, отворено за всички мюсюлмани.

Дружеството бе последвано от три учреждения за обслужване, а именно: Ислямския вакъф за Северна Америка (NAIT), Центъра за ислямско учение (ИТС) и Канадската ислямска благотворителна фондация (Canadian Islamic Trust Foundation, CIFT).

Ислямското дружество за Северна Америка черпеше своята сила — след Всевишния Аллах — от своята многонационалност и широко географско положение, а приоритетите му

се изразяваха в единството на ислямските общности и насочването на техните усилия към грижата за исляма и мюсюлманите, към образоването на децата на мюсюлманите и всеобщото призоваване за запознаване с исляма.

Висшият орган, който определя политиката на дружеството, е изборният съвет. От изборния съвет води началото си доброволната изпълнителна комисия. Доброволната изпълнителна комисия ръководи неангажирания генерален секретариат. А генералният секретариат се счита за изпълнителния орган на дружеството. Изпълнението на работния план на дружеството се осъществява в сътрудничество с учрежденията за обслужване (като Ислямския вакъф за Северна Америка и Центъра за ислямско учение).

Що се отнася до задачите, те са същите, които е изпълнявал Съюзът на мюсюлманските студенти, но с разширяване и разнообразяване, развити и обогатени: списанието “Ислямски хоризонти” (Islamic Horizons), годишната конференция и другите програми, които наблягат на общностите в Северна Америка, докато Съюзът на мюсюлманските студенти набляга единствено на учащите се в университетите и академичните учреждения.

Дружеството се счита за едно от най-големите ислямски организации в Северна Америка, тъй като от него се разклоняват повече от 300 клона между регионални организации, джамии и центрове. Организациите, които спадат към това дружество, са: Асоциацията на арабската мюсюлманска младеж от Северна Америка (Muslim Arab Youth Association of North America, MAYA), Малайзийския съюз за ислямски изследвания (Malaysian Islamic Study Group, MISG), Съюза на мюсюлманската младеж за Северна Америка (Muslim Youth of North America, MYNA) и други.

И наистина Съюзът на мюсюлманската младеж за Северна Америка олицетворява надеждата за исляма в Северна Америка, защото той включва едно изключително поколение младежи, родени в Северна Америка и възпитани да се придържат към исляма, да добавим и техния опит с регионалната американска система. Това са младежи, правещи връзка между придържането към исляма като идеология и образ на поведение и между неограничените възможности, които им се предоставят за влияние върху американския народ.

III. Интернационалната ислямска федерация на студентските организации (IIFSO):

International Islamic Federation of Student Organizations

Интернационалната ислямска федерация на студентските организации се състои от организации на мюсюлманските студенти от всички краища на света. Федерацията, основана през 1969 г., се превърна във водеща организация в областта на превода и издаването на ислямски книги във форма, позволяваща да се възползваме от тях, на много езици. Тази федерация издаде петстотин книги на осемдесет езика в общ тираж десет милиона.

Федерацията организира публични срещи, събрания и учебни конференции в различни континенти за подпомагане на развитието на дейността и нейното подобряване.

IV. Световната асамблея на мюсюлманската младеж (WAMY):

World Assembly of Muslim Youth

Световната асамблея на мюсюлманската младеж е основана през 1972 г., в Рияд на едно международно събрание, включващо авангарда на работещите в младежките дейности от онова време, наред с представители на младежки организации от всички краища на света.

Асамблеята е била — и продължава да е — дейна в организирането на международни и регионални младежки лагери на петте континента. Тя предоставя помощ на младежките и студентски организации във всички краища на света за тяхното укрепване и предоставяне на възможност за изпълняване на техните проекти и планове. Асамблеята провежда периодични събрания приблизително на всеки три години и отпечатва своите протоколи, за да може възползването от тях да е всеобщо.

V. Съюз на мюсюлманския свят (MWL):

Muslim World League

Съюзът на мюсюлманския свят е интернационална организация по разпространение, главното му седалище е в Свещената Мекка, има офиси и постоянни представители в много страни.

Съюзът обръща внимание на издигането на нивото на мюсюлманите и грижата за тях особено в страните, в които мюсюлманите са малцинство.

Съюзът провежда многобройни интернационални и регионални конференции и помага в изграждането на джамии в различни краища на света.

VI. Интернационален институт за ислямска мисъл (ИИТ):

International Institute of Islamic Thought

Това е научен институт за изследвания, учреден през 1981 г. за съживяването на ислямската мисъл, нейното укрепване, реализирането на ислямското знание, определянето на ислямския произход на знанието в социалните науки и съвременните системи; наред с откриването на възможности за включването на знанието в ислямските системи, базирани върху идеологически и религиозно-правни основи; разглежда също човешките проблеми с наблягане върху принципите, разбиранията и ценностите от ислямска гледна точка.

Институтът провежда специализирани форуми и конференции и отпечатва научните дейности на арабски, английски и на езиците на мюсюлманите, все едно дали са плод на собствените им усилия, или на други бележити учени.

ВЪВЕДЕНИЕ

ЗА КОГО Е ТАЗИ КНИГА? И КАК ДА СЕ ИЗПОЛЗВА?

ПЪРВО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Термините обучение и развитие най-често се използват сред професионалистите и заинтересованите от човешкото развитие като еквивалентни, с цел да се обозначи подобряването на способността на човека да постигне онова, което се очаква от него на ниво изпълнение и достижение. Ако разгледаме тези два термина по-разграничено, ще можем да ги определим по следния начин:

Обучението е сбор от програми, свързани с просвещаването и подобряването на техническото умение, за да може обучаваният да даде по-добри резултати.

Развитието е сбор от програми, които разглеждат усъвършенстването на практическите и управленските умения за подобряване на способността за ръководене и управление.

Що се отнася до просвещението, това е поднасянето на знанията, които обогатяват мисленето и подобряват поведението и уменията посредством обучението и развиването.

Ислямското обучение

С ислямското обучение се имат предвид дейностите, които просвещават и стимулират обучаваните, обогатяват техните духовни ценности, повишават нивото на тяхното мислене и подобряват техните ръководни умения и методите на призоваване, които следват.

Програмите за ислямското обучение допускат наличието на едно основно ниво на придържането към исляма, разбирането и съзнанието и оттук стремежът за изграждане върху него. Този метод се опира на свързването на определените цели и средствата за тяхното постигане с отношението на човека към своя Творец и правилния поглед към вселената и живота.

ВТОРО: ЗА КОГО Е ПРЕДНАЗНАЧЕНА ТАЗИ КНИГА?

Целта на тази книга не е да убеждава обучавания в исляма, защото се допуска, че нейните читатели донякъде се придържат към исляма и искрено желаят да го прилагат и да разпространяват неговия призив и предписания.

Основната група читатели, към които е насочена тази книга, са студентите от бакалавърските и горните степени, чиято възраст най-често е приблизително между осемнайсет и трийсет.

Наред с всичко това несъмнено книгата ще е полезна и на регионално, и на международно ниво, и може да се използва както за лично обучение, така и за обучение на другите.

Целта на това учебно ръководство, освен препоръчаните материали за четене и изучаване, е да бъде възможно най-полезно за работещите, които са се нагърбили с отговорността да обучат призоваващи към исляма младежи за заемане на ръководни постове.

Нека споменем и качествата на двете главни групи от тези хора:

1. Младежите.

Младежите мюсюлмани заемат някои служби, свързани с отговорности и насочване към повечето обществени организации. Те или ще са ръководители на младежките организации, или ръководители на програми в организации, ангажирани с обществото. И в двата случая те най-често биват в началото на своя път за придобиване на ръководен опит и обикновено осъзнават нуждата си от придобиването на умения, които да им помогнат да изпълнят своите задачи по ефективен начин.

2. Девойките.

Девойките мюсюлманки започнаха да заемат отговорните центрове, които заслужават в областта на ислямския призив, а именно да поемат отговорността за програмите и дейностите в организациите, които имат за цел грижата за обществото и неговото възраждане. Всъщност девойките започнаха да заемат ръководни постове в женските организации и ако тяхната активност в управлението се основава на правилната далновидност, това ще е едно от нещата, които ще имат решително значение за всеобщото развитие на цялото ислямско общество.

Ние напълно осъзнаваме, че няма една програма, която да подхожда на всички организации или на всички държави с различните им ориентации. Ето защо, понякога дадена точка може да не е подходяща за определени места или области, но пък за други да се окаже подходяща. Подобна позиция може да се разреши чрез постижимо с разума приспособяване и съзнателно коригиране при действителното прилагане и изпълнение на програмата в различните моменти на обучението.

ТРЕТО: КАК ДА СЕ ВЪЗПОЛЗВАМЕ ОТ ТАЗИ КНИГА?

Тази книга се състои от увод, пет глави и раздели към тях. Нейната основна структура отговаря на въпросите, които кръжат около това: “Защо да се обучаваме?”, “Над какво да се обучаваме?” и “Как да се обучаваме?”. Отговор на тези въпроси дават научните глави на книгата:

Първа глава: Разглежда ислямското движение и нуждата от обучение, и отговаря на първия въпрос.

Втора и трета глави: Разглеждат основните елементи на управлението и необходимите умения за отделния човек и колектива, и с това отговарят на втория въпрос.

Четвърта глава: Разглежда осигуряването на знанията, от които се нуждаят обучаваните, за да могат да обучат и другите по ефективен начин, и с това отговаря на третия въпрос.

Що се отнася до петата глава, която е последна, то тя набляга на организирането и управлението на младежки лагери като основно средство за обучение.

Във всеки раздел включихме и някои дейности и различни учебни средства, като: цели на обучението; работни точки; целенасочени остроумия; въпроси за разискване; упражнения за оценяване доколко е усвоен материалът и разбран и прочие с цел укрепване на опита, придобит от обучението, все едно дали се отнася за групи или отделни лица. Също така от време на време се посочват съществуващите връзки между второстепенните теми за утвърждаването на техническата учебна материя.

1. Най-добрият начин за възползване от тази книга.

Книгата предлага лесна за четене научна материя, помагача на отделния човек сам да оцени себе си. А за максимално възползване от него се препоръчва запознаване с всичките му раздели в порядъка, в който са подредени, след което всеки раздел да се прочете самостоятелно всеки път, когато има нужда от това.

Що се отнася до групите, то за тях е за предпочитане книгата да се изучава в някакъв учебен лагер, организиран за една или две седмици, като ръководенето на подобна програма се повери на някой добре подготвен и опитен инструктор. Подобна учебна програма може да се изготви също така и за девойките.

2. Кога да се използва книгата?

След първото прочитане преглеждайте тази книга всеки път, когато ще пристъпвате към някакво положение, застъпено в нея. Например тя е добре да се използва, когато от вас се изисква да направите хутбе (проповед), да организирате дейност, да вземете решение, да председателствате събрание или да участвате в учебен лагер. Ако сте отговорник за някакво мероприятие (дейност), вие можете да подготвите копия от определени страници на книгата и лично да ги раздадете на онези, които се нуждаят от тях. Ползата не се ограничава само в подновяването на уменията, които притежават участниците, а обхваща също така и симетрията и хармонията в начина на възприемането им на техните ръководни задачи.

3. Как може да се запълват данните на книгата?

Целта на книгата е да засегне основните теми, свързани с обучението на младежите на изкуството на лидерството. Наред с това нито една книга като тази не може да бъде всеобхватна енциклопедия, обхващаща всичко. За допълнително запознаване приложихме библиография с темите в края на книгата. Също така подготвихме и група учебни материали по някои теми, които се обхващат от тази книга.

ПЪРВА ГЛАВА

ВЪЗГЛЕДИ ЗА ОБУЧЕНИЕТО

Когато говорим за “обучението”, е необходимо да определим неговите рамки от правилна гледна точка. Затова трябва да си изясним някои необходими неща, за да не тръгнем от нулата:

1. Целта от създаването на човека и неговата функция в живота.
2. Положението на ислямското движение през четиринайсетия век по хиджри.

След това вече можем ясно да определим целите на обучението, за да има полза от тях. И ако не разполагаме с определено количество колективни умения за тези начала, тогава не можем да пристъпим към обучението, защото непрекъснато ще се срещаме с въпроси, които ще ни затрудняват: Защо? Каква е целта? Как? И за да изгладим подобни важни проблеми още в началото, нека заимстваме споменатото в Свещения Коран:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿١﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٢﴾
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٣﴾

“Ние сътворихме човека с превъзходен облик. После го отхвърляме най-унижен от унижените, освен онези, които вярват и вършат праведни дела. За тях има безспирна награда.” [ет-Тин: 4-6]

Пророкът¹ (с.а.с.) казва: “Аллах предписа добротворството във всяко нещо...”²

В светлината на тези божествени и пророчески напътствия несъмнено работещите в реформаторското поле стават задължени да усъвършенстват себе си и да се развиват, за да изричат правдиви слова, да вършат праведни дела и да ги завършат по най-добрия начин. Това е целта на управленското обучение.

Това е и основната ос, около която ще кръжи тази част от книгата, за да покаже напътствието на Свещения Коран в определянето на целите на обучението и да обобщи положението на ислямското движение в съвременната епоха.

¹ (с.а.с.) “Салляллаху ‘алейхи ве селлем” (Аллах да го благослови и приветства!).

² Хадис, предаден от Муслим; Ебу Давуд; ет-Тирмизи; ед-Дарими; Ибн Мадже; и ен-Несаи.

1. РАЗДЕЛ: Призоваващият към исляма, средата и обществото	35
2.РАЗДЕЛ:Ислямското движениепрезчетиринайсетивекпохиджри	43
3. РАЗДЕЛ: Нашите цели	60

Призоваващият към исляма, средата и обществото

Първо: целите и средствата.

Второ: разбирането на пътешествието и откриването в Свещения Коран (ходенето и виждането):

1. Кръгът на тайнственото (неведомото).
2. Кръгът на вселената.
3. Кръгът на света.
4. Кръгът на региона.

Трето: лидерството чрез положените грижи.

Четвърто: формулата за ефективната дейност:

1. На индивидуално ниво.
2. На регионално ниво.
3. На държавно ниво.

Първо: целите и средствата

Истинският мюсюлманин не е онзи, който твърди, че е извадил сабята си в лицето на сатаната (шейтана) и че се е затворил в себе си, очаквайки да скочи в рая (дженнета), без да му се търси сметка, а този, който живо влиза във взаимодействие със своята среда и своето общество, за да предизвика нужната промяна. Вярата (иман) не е с пожелание, нито с разкрасяване. Мюсюлманинът, който се смесва с хората и търпи техните обиди, е по-добър и по-любим за Всевишния Аллах, и стои по-високо от онзи, който се изолира от тях.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٦٠﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٦١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿٦٢﴾

“И човек ще има само онова, за което се е постарал, и старанието му ще бъде видяно, после напълно ще му се въздаде.” [ен-Неджм: 39-41]

Мюсюлманинът не живее във вакуум, той влиза непрекъснато във взаимодействие с онова, което е около него, защото свидетелството за делата на другите хора не е само за Аллах и Пратеника,

но също така за тях ще свидетелстват и другите. Тогава какво е онова, което ще повиши степента на мюсюлманина? Ето един хадис на Пратеника на Аллах (с.а.с), който е много ясен в тази насока:

« **الخلق عيال الله، أحبهم إليه أنفعهم لعياله** »

“Творенията [хората] са подопечни на Аллах, най-любимият за Него е най-полезният за подопечните Му.” (Сахих на Муслим)

Така че молитвата (намазът), говеенето (оручът), споменаването (зикр) и славословието (тесбих) не са единственото мерило за оценяването на праведността на мюсюлманина, а истинското мерило е това, доколко човекът е бил полезен за другите хора. Тук си заслужава да споменем следния хадис: *“Който не се интересува от делото на мюсюлманите, той не е от тях.”*

Ибадетите (богослуженията) трябва да дават плодове и в живота на човека в положителните качества, които го правят годен да се грижи за човешкия род.

Задачата на ислямското обединение не е да се грижи само за себе си, а също така и да се грижи за другите. Обединението не е цел само за себе си, а е средство за постигането на целите и за благото на общността и на външния свят, което е над неговото лично благо.

Ето например Пратеника на Аллах (с.а.с) казва:

« **ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء** »

“Прощавайте на онези, които са на земята, за да ви прости Онзи, Който е на небето.” (Сунен на ет-Тирмизи)

Ислямските обединения, които ограничават своята дейност вътре между своите членове, престават да виждат своите цели и изоставят своята истинска роля, започват да се грижат само за себе си, а с това загубват оправданието за своето съществуване. Те трябва да насочат всички програми за подготовка на членове и тяхното обучение към грижата за общността по подобър начин. Създаването на учреждение, за да се грижи учреждението за себе си, е подобно на построяването на къща само заради издигането на постройката.

Средата на призоваващия към исляма, неговото общество и отделните хора, това е областта на неговата главна дейност, той е отговорен пред Всемогъщия и Велик Аллах, Който ще му търси сметка за всяка дейност, която извършва в тази област.

Второ: разбирането за пътешествието и откриването в Свещения Коран

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِيْ اِلَيْهِمْ مِنْ اَهْلِ الْقُرَى ۚ اَفَلَمْ يَسِيرُوْا فِي الْاَرْضِ
فَيَنْظُرُوْا كَيْفَ كَانَ عَقِبَةُ الَّذِيْنَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۚ وَلَدَارُ الْاٰخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِيْنَ اٰتَقَوْا ۚ اَفَلَا تَعْقِلُوْنَ ﴿١٠٩﴾

“Изпращахме и преди теб измежду жителите на селищата само мъже, на които давахме откровения. Не ходеха ли [неверниците] по земята, за да видят какъв бе краят на онези преди тях? Отвъдният дом е най-доброто за богобоязливите. Нима не проумявате?” [Юсуф: 109]

Обученият призоваващ трябва да притежава отличителни степени на просветеност и осъзнаване в четири кръга, първият от които е свързан с така наречените въпроси по тайнствения (задгробния) свят, а останалите три кръга са свързани с видимия свят.

1. Кръгът на тайнственото	Знанието по тези въпроси е общо при всички мюсюлмани. То се счита за постоянно за дадено поколение и не се променя с промяната на географското място.
2. Кръгът на вселената	Знанието по този кръг е ограничено и специфично, то се различава за различните страни и хора.
3. Кръгът на света	Знанието по тези въпроси е общо при всички мюсюлмани. То се счита за постоянно за дадено поколение и не се променя с промяната на географското място.
4. Кръгът на региона	Знанието по този кръг е ограничено и специфично, то се различава за различните страни и хора.

1. Кръгът на тайнственото:

Свещеният Коран и пречистия суннет ясно дефинират какво е тайнственото, а именно: то обхваща вярата в Аллах, в ангелите Му, в писанията Му, в пророците Му, в сетния ден и в съдбата, добра или лоша. Вярата в тайнственото предпазва човешкия ум от безполезното навлизане в нещата, които надвишават границите на човешкия разум. Тази вяра не се променя с промяната на времето и мястото, а е постоянен фактор във всички времена, положения, обстоятелства и състояния. И всеки призоваващ трябва да въплъщава тази вяра където и да бъде, когато и да бъде.

2. Кръгът на вселената.

Призоваващият трябва да осъзнае, че времето и мястото са творения на Аллах и че вселената е създадена и подчинена, за да се възползват хората от нея и да използват онова, което има в нея. Несъмнено времето (животът и възрастта) е велика благодат и възможност за човека за сериозна и плодотворна работа, и ако той погуби тази възможност, ще претърпи загуба.

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَهَرَ وَبَاطِنًا وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾

“Не виждате ли, че Аллах подчинява за вас всичко на небесата и всичко на земята, и щедро ви дава Своята благодат и явна, и скрита? А някои от хората спорят за Аллах, без да имат нито знание, нито напътствие, нито просветляващо писание.” [Лукман: 20]

Това също е едно от разпространените и всеобщи знания между хората по всички краища на света и не се променя с промяната на мястото, само че с напредването на времето и вековете може да претърпи развитие. Онова, което се изисква от хората, е разбирането на знаменията на Аллах във вселената и природните явления, дори и да е минимално. Това разбиране не се опира на географското разположение на човека, напротив, хората са равни в това отношение и имат общо и еднакво разбиране, където и да се намират на земното кълбо.

3. Кръгът на света.

Всеки призоваващ трябва поне минимално да познава хората, народите и общностите, той трябва да разбира ислямското движение като световно битие, което не се ограничава от географските граници. Мюсюлманите във всички краища на света са негови братя, а този свят не се ограничава само в мюсюлманите от страните, в които те представляват мнозинство, но също така обхваща и мюсюлманските малцинства. Мюсюлманинът трябва да осъзнае, че той е длъжен да стои на страната на правдата и да я защитава, да се бори с лъжата и да ѝ се противопоставя навсякъде, и че негово задължение е да обяснява на хората посланието на исляма във всички

краища на света. Целият свят е място за работа и ибадет (поклонение), както се пояснява от Пратеника на Аллах (с.а.с) в думите:

«جعلت لي الأرض مسجدا وطهورا»

“Земната повърхност бе сторена за мене [като] място за поклонение и [като] очистващо [средство].“ (Сахих Муслим; Сунен на Ебу Давуд; Сунен на ет-Тирмизи; Сунен на ен-Несаи и Ибн Мадже; Сунен на ед-Дарими; и Муснед на Ахмед ибн Ханбел)

4. Кръгът на региона.

Несъмнено непосредственото, близкото общество, в което призоваващият живее в областта или страната, представлява главното поле за изпълнението на неговите задължения. А задълженията, които той трябва да изпълни в тази връзка, са:

(1) Да знае и разбира в голяма степен географията на своята страна; нейната история; състава на нейните жители; какви са природните ѝ ресурси; религиозния, идеологическия и националния състав; процентното съотношение между мъжете и жените в нея; процентното съотношение между младежите, възрастните и децата; какво е естеството на нейната икономика, вноса и износа, промишлеността, селскостопанската продукция ; от какво има излишък и от какво има нужда и прочие.

Призоваващият се нуждае от добро разбиране на политическата система на страната; политическите партии и техните последователи; какви печатни издания и публикации се издават от тях; как се изготвят решенията; какво е естеството на политическата дейност и прочие. Също така е необходимо да се познават главните вестници и списания, които се издават в страната; идейните водачи и направляващите общественото мнение; големите учени и просветни дейци.

Призоваващият няма да успее да разбере хората, ако не притежава определени познания за тяхната история и за отношенията им към народите от другите страни, особено от съседните на нея. Накратко, призоваващият трябва да притежава пълно разбиране на своята действителност и добре да разбира социалните, икономическите, учебните, политическите и религиозните обстоятелства на страната, в която живее и работи.

(2) Призоваващият трябва да се интересува от проблемите на своето общество и да не заема негативна позиция спрямо тях, което може да му внушава незаинтересованост към тяхното решаване с аргумента, че ислямът не е бил отговорен за появата на тези проблеми още от началото им. Поведението на призоваващия трябва да бъде като поведението на лекаря, който счита здравето на своите пациенти за предизвикателство, което той приема, и задължение, към чието изпълнение той пристъпва, въпреки че не е отговорен за тяхното заболяване от тези болести. Даже и да не разполага с целебното лекарство, той трябва да се стреми да облекчи болките и страданията на своите пациенти. Ние не сме чували някой добър лекар да се присмива на своите болни или да ги напада, или да се големее пред тях или да се отнася с неуважение. Лекарят винаги се стреми към степента на добротворството в отношението към състоянията, с които се среща.

Обученият призоваващ трябва да се постави на мястото на позитивния политически ръководител на страната си и да използва своите умствени способности за намирането на решения за съществуващите проблеми, на които той трябва да постави диагноза и да предприеме успешното ислямско лечение. Лесно е човек да е в опозиция и да критикува управляващата партия по безотговорен начин, но опозицията на сериозния мюсюлманин е съзнателна, отговорна и благонадеждна, така че ако се поиска от него да поеме управлението в свои ръце, неговите идеи и планове да бъдат ефективни и да дадат плодове и положителни резултати в конкретния живот. Теоретичните твърдения, които призовават към утопия, си остават само пожелания и нищо повече, поради което хората много скоро се откъсват от тяхната орбита и не ги вземат на сериозно.

Някои си представят, че ислямът представлява цветна леха, която може да се насади навсякъде по света, но в действителност той по-скоро наподобява букет от цветя, единствен по рода си, който във всяка страна е оформен по различен начин, съответстващ на нейната почва и климат. Така че всяка страна си има своите специфични цветя и рози, което превръща ислямската общност в радваща и великолепна мозайка от цветове и народи. Освен че призоваващият трябва да отрази тези отличителни особености от значенията на исляма относно неведомото, вселената и света, той трябва също така да отрази и признаците и особеностите на регионалната личност на страната, към която принадлежи, относно обичаите, вкусовете, носите, изкуствата и културата. В настоящето време ние страдаме от големи пропуски в областта на ислямската ни култура, тъй като отделяме по-голямо внимание на общите и теоретични страни от живота на хората, но не отделяме достатъчно внимание на разбирането на техните регионални и близки нужди, които касаят техния ежедневен живот и олицетворяват техните основни безпокойства и интереси.

Следователно призоваващият трябва да постигне правилното съгласуване — в рамките на ислямските насоки — между всички тези фактори. Неговият принос не трябва да се ограничава само в това, да е повторение на събитията от миналото. Неговият принос трябва да е като разнообразието на различните вкусни ястия в различните ислямски страни, които — въпреки тяхното разнообразие и многобройност — са обединени от това, че всички те са халал (позволен).

Трето: лидерството чрез положените грижи

Пратеника на Аллах (с.а.с) ни е научил преди четиринайсет века, че принципът при избора на ръководител са грижите, които той полага:

«سيد القوم خادمهم».

“Най-достойният от хората е онзи, който се грижи за тях.”

(Сунен на ед-Дейлеми и Сунен на ет-Таберани)

Пътят на призоваващия трябва да е грижата и помагането на всеки, който е около него в обществото. Когато призоваващите към исляма се прочуят в обществото с това, че техният стремеж е да се грижат за другите, да се стремят да решават техните проблеми и да съблюдават техните интереси, това ще е стимул за нарастване на доверието на хората към тях и за тяхното одобряване като лидери и отговорници, и тогава няма да се ограничават само със сърдечното отношение към тях — както може да е настоящето положение, — но и ще им дадат гласовете си в изборите.

Четвърто: формулата за ефективна дейност

Ще разгледаме ефективната дейност на три нива, на индивидуално, на регионално и на държавно.

А. На индивидуално ниво.

Този, който се е посветил на подобряването на другите, трябва да има отношение към регионалните и международни проблеми на своето общество и ежедневно да ги следи. Това се постига чрез прочитането на вестниците и списанията, и следенето на новините, които се излъчват и разпространяват от другите средства за масова информация. Също така той трябва да се приучи да обсъжда новините и актуалните събития с хората, с които се вижда, и да се възползва от техните мнения. По този начин той ще получи обща представа и ще има достатъчно знания за събитията, които се случват около него.

Б. На регионално ниво.

Призоваващият трябва да участва системно в периодичните регионални срещи, в които се събират десет или по-малко членове. Този тип срещи на арабски се наричат “халка” (кръг) или “усра” (семејство) и в тях се набляга на образованието и на развитието на духовните страни сред участниците. Само че те не са достатъчни. Необходимо е тези срещи да се развиват, тяхното съдържание постоянно да се актуализира и поне половината от времето им да се оползотворява за обсъждане на положението на регионалното общество и практичните методи за действие през това време с призоваването. Днешното положение на движението в тази насока е изключително огорчаващо, тъй като неговите последователи наблягат на теоретичните и академични проблеми и се ограничават само с вестите за техните лидери. Това кара процентното отношение на работещите и натоварените с тежестта на дейността в движението да не надвишава 5 %, докато 95 % остават като наблюдатели и единствената им дейност се изразява в това, да отправят негативни критики към работещите членове. Те биват тежко бреме, което учреджението понася вместо те да го понесат.

Движение с подобна обща структура можем да оприличим на преобърнатата пирамида, от която само 5% от членовете представляват активен капитал, докато останалите 95% от членовете са пасивни наблюдатели. Организация с подобна структура твърде скоро, ще не ще, започва да се занимава със своите собствени проблеми вместо да се съсредоточи върху постигането на своите цели и възжелания. Това е така, защото затрудненията биват много, а онези, които подават ръка за помощ, са малко. Докато в действителност ефективността може да се увеличи петкратно повече, ако тези пасивни 95% не са кадри на организацията, а нейни външни симпатизанти, защото в такъв случай организацията няма да има никакви задължения спрямо тях.

За да се разреши този проблем на пасивността, всеки член трябва да се натовари с определено, ясно задължение,

От необикновените случаи!

ПРИЗОВАВАНЕТО МЕЖДУ ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА

Имало един известен шейх, който се занимавал с обучението на студентите по пътя на призоваването, като им предавал шест месеца теоретични знания и три месеца практични занятия. Имало един студент, който завършил теоретичната подготовка на обучението с отличие и тъй като бил уверен в своите способности, сметнал, че може и самостоятелно да изпълни приложната практическа част.

Шейхът го предупредил да не избързва, но студентът не го послушал и се отправил към отдалечено селце да упражнява призоваването. Още на първия петъчен намаз станал свидетел на един имам, който направил хутбе, пълно с лъжи за Всевишния Аллах и Пророка (с.а.с.), при което студентът се изправил и се провикнал: “Имамът лъже. Нито Всевишния Аллах, нито Пророкът (с.а.с.) са казвали подобно нещо.” А имамът отвърнал: “Този младеж е неверник и заслужава наказание.” Хората от джамията се нахвърлили върху младежа и му дръпнали здрав бой. Студентът се върнал при шейха си увит в бинтове и с изпотрошени кости. Шейхът му казал: “Нека ти покажа добър пример за практическото призоваване”. На следващия петъчен намаз и двамата отишли на същата джамия и същият имам пак направил подобно хутбе. След като изслушал хутбето, шейхът станал и се провикнал: “Вашият имам е от хората за рая и всеки, който успее да вземе едно косъмче от неговата брада, ще заслужи рая”. Хората се нахвърлили върху имама и изкубали брадата му, без да оставят и едно косъмче. Тогава шейхът подшушнал на ухото на имама: “Ще спреш ли най-сетне да говориш лъжи за Всевишния Аллах и Пророка (с.а.с.)? Или искаш по-голямо наказание?” При което имамът признал лошото си деяние и се разкайл за стореното. А студентът разбрал грешката си и помолил шейха си да го включи в тримесечния практически курс.

Така че между теорията и практиката има огромна разлика!

например е възможно да стане член на някакъв малък комитет или представител на т. нар. “едночленен комитет” и да се задължи периодично и постоянно да представя доклади за своята дейност, които да представя на своя лидер.

Ръководството трябва точно да определи задълженията на отделните членове или на комитетите и да ги контролира. Тези задължения са много и твърде разнообразни, тъй като в обществото има твърде много неща, които сме длъжни да извършим наред с наизустяването на айет от Свещения Коран или на хадис от пророческият суннет. Освен това споменатото наизустяване задължително трябва да е свързано с разбирането на наизустеното и неговото практическо прилагане, както са постъпили сахабиите, които са усвоили знанието, приложили са го, усвоили са етиката и всичко това, взето заедно.

Структурата на движението не може да функционира добре докато не се превърне в клетка, – като изпълнените с енергия и жизненост клетки на пчелния кошер или мравуняка, – която изпълнява определени, полезни задачи в обществото и в която всеки член е запознат със своята роля и осъзнава важната мисия, която му е поверена.

В. На държавно ниво.

Докато на индивидуално ниво се нуждаем поне от достатъчни знания и съзнание, то на държавно и национално ниво вече би трябвало да очакваме да работят кадри, достигнали високи нива на специализация и професионализъм. По всеки важен за страната въпрос е необходимо да съществува отделен, специализиран, функционален комитет на висше равнище. Тези комитети, взети заедно, ще оформят мозъка на организацията. Те ще се заемат с изучаването, изследването и анализирането на тези въпроси, ще правят заключения и ще предоставят своите решения и алтернативи на ръководството в сферата на своята специалност. Докато общите симпатизанти се удовлетворяват от обобщенията и повърхностното третиране на въпросите, тези комитети са длъжни да изучават въпросите подробно и задълбочено, както и винаги да имат готовност за презентации, работни планове и разпределения на възможностите в сферите на своята специалност. Също така те трябва да докажат годността на ислямските решения и тяхната ефективност като силна алтернатива на другите доктрини. И ако тези комитети вършат добре своята работа, то обществото доброволно ще им предостави ръководната роля поради блестящото научно превъзходство на членовете им и всеотдайната им запознатост с различните въпроси. Само по този начин движението с право ще спечели доверието на общността и обществото и ще стане искрен фактор за постигането на благото на народите и премахването на пороците от тях.

СПРИ!

“Чети [о, Мухаммед] в името на твоя Господар, Който сътвори сътвори човека от съсирек! Чети! Твоят Господар е Най-щедрия, Онзи, Който научи чрез калема, научи човека на онова, което не е знаел.”

[ел-Аляк: 1-5]

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ
خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

● Ако ислямската общност чете повече и стане по-образована от другите общности, ще ръководи днешната човешка цивилизация.

● Ако призоваващите четат повече от останалите, ще станат ръководители на ислямската общност.

● В днешно време Западът чете много повече от мюсюлманите. Докато ние се учим да четем, то Западът чете, за да се научи.

● Днес е нужно: Призоваващите да бъдат пионери на организирането на кампании за премахване на неграмотността.

Само тогава народите ще виждат у призоваващите надеждата за своето спасение. Принципът е следният: Който решава проблемите на хората, той владее тяхното управление!

НАПРЕД!

«И пригответе за тях колкото можете сили и бойни коне! Ще наплашите с тях врага на Аллах и вашия враг, и други освен тях, които вие не знаете, но Аллах ги знае...»

[ел-Енфал: 60]

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ

Ислямското движение през четиринайсети век по хиджри

Първо: общ фон

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| А. Погледът отвътре | Г. Изостаналостта |
| Б. Успехите срещу неуспехите | Д. Възможно ли е било да е по-добре? |
| В. Политическата дейност и реакцията | Е. Борба за оцеляване |

Второ: определяне на сферите на развитието

- | | |
|---|---|
| А. Съвещаването | Л. Пренебрегването на медиите |
| Б. Колективния дух | М. Отговорността между лидерите и членовете |
| В. Жените и децата | Н. Подреждането на приоритетите |
| Г. Образец за лидер от типа “Шейх” | О. Организационната безжизненост |
| Д. Липсата на учреждения | П. Тайната и явна дейност |
| Е. Регионалната пристрастност и национализмът | Р. Коранът и управникът |
| Ж. Липсата на планиране | С. Липсата на нужното откликване |
| З. Ислямската алтернатива | Т. Партийната пристрастност |
| И. Целите и средствата | У. Етика на несъгласието |
| Й. Криза на мисленето | Ф. Дълъг списък на делата |
| К. Липсата на диалог | |

Трето: поглед към четиринайсети век по хиджри

Четвърто: неизбежни въпроси!

- А. Играта дърпане на въже
- Б. Сегашното ни положение: по-лошо ли е или по-добро?
- В. Предаността към Аллах ли трябва да бъде или към организациите?

Пето: балансът

Първо: общ фон

Терминът “движение” тук ние използваме в много широко значение. Тази дума обхваща всяка група, която изповядва исляма, прилага го и по един или друг законен начин зове към неговото разпространение по земята. В този раздел ще хвърлим бегъл поглед върху четиринайсетия век по хиджри (двайсети век по Грегорианския календар), като анализираме общите изводи до настоящия ни момент. Това не е даване на оценка за успехите или издаване на някакво решение за резултатите, а опит за хвърляне на светлина върху някои страни и извличане на полезни уроци от тях.

И за да бъде нашият анализ обективен, е необходимо да се вземат под внимание следните фактори:

А. Погледът отвътре

Когато говорим за движението, разговорът ни е за самите нас отвътре, а не критика отвън. Именно поради това ние представяме градивна самокритика с цел определянето на слабите места и подобряването на нашето положение в нашия дом. Ако не бъдем искрени към самите себе си, нашата подготовка няма да бъде правилна.

Б. Успехите срещу неуспехите

Целта от определянето на слабите места не е начертаването на негативен и черен образ за движението. Защото има черни точки, но има и други, светли. А продължаването на ислямския призив и глобалното му пробуждане при днешните обстоятелств в действителност е само по себе си свидетелство за неговия огромен успех в многобройни сфери. Нашето представяне на слабите страни и недостатъци произтича от дълбокото ни задължение да се трудим и да се борим в правилната насока, защото и самите ние сме продукти на това движение.

В. Политическата дейност и реакцията

Западната атака срещу ислямския свят включваше политическото и военно колонизиране и съвсем естествено бе ислямските и националните движения да реагират по същия начин. Това положение обяснява защо освободителните движения са имали до голяма степен политическа окраска и защо техните дейности са били белязани от духа на съпротивата, когато са давали отпор на безчинстващите колонизатори и на онези, които са дошли след тях. В резултат на това тези движения са отдали второстепенно значение на социалните, икономическите и свързаните с образованието страни на живота. И когато тези държави са се сдобили със своята независимост от чуждата власт, тази независимост била повърхностна, тъй като новите управници не могли да осъзнаят кой е най-добрият метод на взаимодействие с политическата свобода. Това обяснява част от причините за продължаването на различни образци от колонизаторския живот в икономиката, социалния живот, културата и образованието за дълъг период от време по същия начин и със същата сила, ако не и с по-голяма.

Г. Изостаналостта

Трябва да признаем, че от няколко века ислямският свят продължава да се намира в състояние на упадък във всички сфери на живота. Този упадък не се свежда само до представите на общностите на мюсюлманите, техните дела и занимания, а се е прокраднал също така и в реформаторските движения, така че и те са част от една изостанала общност, независимо от това, че са най-доброто в нея. Поради естеството си тази наша слабост до голяма степен ограничава силите ни да анализираме, да поставяме диагноза и да предписваме нужното лечение, а това, че сме вярващи, не оказва голямо влияние на методите на нашата дейност в движението. Тази изостаналост има своите негативни влияния в еднаква степен както върху отделните лица, така и върху партиите, религиозните, народните и левите обединения. Също така тя оказва влияние и на всички обществени сектори, олицетворени в ръководители, учители, лекари, инженери, служители, офицери, селяни, мъже, жени, бедни и богати. Изостаналостта е зараза,

която поражавя всеки човек. Само малцина се опазват от нея, но изостаналостта на огромното множество пък ги сковава и те остават да кръжат в своята орбита, безсилни да ги цивилизоват и извисят.

Д. Възможно ли е било да е по-добре?

Можем да казваме, че движението е направило всичко, което е по силите му, и че успехите са единствено от Аллах; че нашите представи и средства не са били съвършени и че има доста сфери за подобряване; и че Аллах несъмнено ще възнагради щедро и богато всеки, който работи по пътя към Него. Но, от друга страна ние забелязваме, че същинският напредък в социалната промяна, при наличните обстоятелства на нашата общност, продължава да е бавен, и че за да постигнем напредък, е нужно да признаем грешките си и да коригираме себе си и своя ход, за да можем да извършим градивна дейност по отношение на тях. Критиката, която някой отправя към движението, не означава, че той трябва да се поставя на по-висока позиция спрямо самото движение, нито пък че трябва да се причисли към враговете му. Хората са равни и единствен Всевишния Аллах е Този, Който ще въздава заслужената награда на всеки човек. Превъзходството ни се дължи на превъзходството на възгледите и посланието, а не на личностното превъзходство.

Е. Борба за оцеляване

По своя път към независимостта движението най-често е било лишено от свобода и ежедневно е водело борба за оцеляване на живот и смърт, и просто е нямало възможност да се спре, да се замисли и да преоцени извършваните дела. Това изглеждало прекален лукс за него и е било нормално при подобни обстоятелства да се появят хора с крайни убеждения, предпочитали да работят тайно и подмолно, носещи характера на невъзмутимостта, неяснотата, нереалистичността и неопитността, което пречело на напредъка и развитието. По тази причина най-голямата тежест за подобряването на положението се пада върху плещите на онези, които живеят в страни, където цари свобода. Отговорността на тези хора е изключително голяма и те не бива да сравняват своето положение с положенията на онези, които живеят под тирания и диктатура, защото хората, които живеят под тирания, само могат да четат за постиженията и възможностите на онези, които се радват на свободата.

На този фон, изобразен от положенията на общността през предходното столетие, можем да разберем естеството на затрудненията на движението и можем да доловим кои са възможните области за развитие и подобрене в тях.

Слава на Аллах, че движението успя да даде отпор на всички видове тирания и враждебност, както на вътрешните в ислямския свят, така и на външните, което е голям благодат от Всевишния и Пречист Аллах. Борбата донесе много ползи, които можеха да бъдат и много повече, но онова, което е нужно на този етап, е засилването в областите, които ще споменем по-надолу.

Второ: определяне на сферите за развитие

Обръщаме вниманието на призоваващите към тези области на развитието с надеждата през петнайсетия век по хиджри, с помощта на Аллах, успехът да ги съпровожда повече отколкото е съпровождал техните предци през четиринайсетия век.

А. Съвещаването

Движението не е имало възможността напълно да прилага системата на съвещаването. Под една или друга форма то е наблягало на прилагането на една друга, съответстваща система, а именно системата: *“Слушай и се подчинявай.”* Теоретично ръководствата продължавали да приканват към съвещаването, но на практика това не взело своята очаквана форма и не се изпълнявало. Академичните спорове продължавали около това дали функцията на съвещаването да е *информативна* или *задължаваща* по отношение на емира или лидера. Всяка страна си

имала своите аргументи, взети от Корана и суннета. И тъй като този въпрос е от въпросите, по които може да се правят свободни изследвания (*иджстихад*), той не можел да се разреши само с издаването на фетва по фъкъх. И все пак днес имаме нужда от една система за съвещаване, която да е задължаваща и да е основана на принципи и стройни научни основания. Така например както при вземането на решение, така също и при изпълнението му е необходимо да участват достатъчен брой членове. Предимствата на това коранично съвещаване трябва да се утвърждават настойчиво, особено през нашия век.

Б. Колективният дух

Благодарение на своите възпитателни програми движението до известна степен бе способно да подготвя отлични отделни единици хора, само че проблемът се появи, когато от тези отделни единици бе поискано да работят заедно в съвместни програми. Движението продължи да се ръководи от ограничен брой единици вместо от колективни работни групи, без да се осъзнава истината, че резултатите на колективната дейност са по-добри от резултатите на индивидуалната дейност. Това доведе до назадничаване среда, основаваща се на “ръководството на един човек” във всички области на живота. Така например бащата притежавал абсолютното господство в семейството, подобно било положението в училищата, правителствата, войската и политическите партии. Тази система, която е една от проявите на ретроградност, обхванала всичките ни учреждения. И ако направим анализ на световната история, ще видим, че Европа е била първата, която е издигнала знамето на свободата в нейния съвременен смисъл и е основала национални държави, само че Америка е изпреварила Европа с осъществяването на системата на “пещта за претопяване”, която претопява различните нации и ги смесва в нов дух за работа и упорство. А що се отнася до Япония, тя пък е изпреварила Америка, като е добавила духа на колективния екип и предаността към традициите и религиозните вявания.

Нека си представим ислямската дейност като един футболен отбор. Ако той включва най-добрите световни играчи, но не ги тренира на отборен дух, той ще загуби от много по-слаби противници, ако техните отделни играчи реализират колективния дух в своята игра.

В. Жените и децата

Съществува ясен провал по отношение на работата с жените и децата. Когато по отношение на мъжете са били постигнати известни успехи, то по отношение на другите това не могло да се постигне. Изграждането на дейно женско движение се оказало непосилно, и мюсюлманките — с малки изключения — останали изоставени и безсилни да дадат желаното възпитание на децата или да въведат порядък във въпросите, свързани с дома, или да разберат ролята на мъжа и да го подкрепят, или да организират себе си, или да оказват влияние на другите. Освен това по-голямата част от тях не са умеели да кореспондират помежду си или да разговарят по основните обществени въпроси. В същото време левите и националистическите партии са умеели максимално да използват жените, за да постигнат своите политически цели, докато за нас е било непосилно да се възползваме от огромния потенциал в нашите сестри, мюсюлманките. И по този начин жените останали — с много малко изключения — бездейни и неспособни да дадат своя принос в дейността на движението. Ние претендираме и желаем нашите жени да възпитат ръководителите на общността и нейните дейатели, но без да полагаме никакво усилие за тяхното включване в дейността, за подготовката и подпомагането им. Това нещо продължава да представлява един парадокс и в действителност не ни се отдава да спечелим битката, тъй като 50% от нашите сили са изолирани и отдалечени от истинската арена.

По същата логика не сме положили и най-малки усилия за подготвянето на децата и за тяхното развитие. Така например даже и 5% от детската ислямска литература не им се представя, а ние очакваме от тях да четат литературата за големите, да я усвоят и да я възприемат. А обучението на децата и подрастващите несъмнено са специализирани възпитателни области, всяка от които се нуждае от различен тип литература, и тъй като движението пренебрегва тази страна от дейността, то продължава да понася много загуби.

Г. Образецът за лидер от типа “шейх”

В някои положения движението е възприело образа за лидер от типа “шейх”. Това е лидер, който знае и може всичко и който ръководи организацията докато е жив. Движението се свързва с този постоянен лидер, който не може да бъде отстранен от ръководното кресло, в съдбоносна връзка и с всичките му дела и постъпки, каквито и да са те, дори и да отсъства от страната си, той пак продължава да ръководи организацията и да я направлява чрез “дистанционно командване”. В събранията лидерът “шейх” ръководи дневния ред, освен това той има правото да говори когато пожелае, където пожелае, за времето, което иска, и по темата, която той си избира; той не се подготвя предварително и не записва своите идеи или забележки. Той има правото да импровизира, когато говори, а всички останали са длъжни да го уважават и да му отдават първостепенно значение във всичко, без да се гледа на квалификациите, възможностите и специалностите, които неговият ръководен център изисква.

Главният проблем, който вечно съществува при този тип лидери, е кой може да дойде на неговото място? Всеки член от неговото обкръжение смята себе си, че не представлява нищо пред “шейха” и че тази смиреност или покорност е едно от условията за неговото ислямско оформяне. По тази причина те не са били възпитани да имат свобода на мнението и нито един от тях не е бил обучаван на ръководните умения посредством упражняването на колективното съвещаване. Прекаленото уважаване на всеки от тях към шейха не им е позволявало да го оспорват или да изразяват своето несъгласие с него, или даже и да го запитат за нещо, да не говорим, че не са могли да имат противоположни гледни точки с тази на шейха. Това отношение понякога се олицетворява от суфитския девиз, гласящ: “Ученикът пред своя шейх е като мъртвецът пред онзи, който го мие.” По този начин при някои положения исканото неотложно решение от шейха може да се превърне само в отправяне на дуа. За съжаление понякога положението може да се влоши до такава степен, че да накара някои от тях да упрекват своите ръководители, че ги карат “да се съгласяват безропотно или да проявяват лицемерие, а не го ли сторят, ще са уволнени”. Ние не обвиняваме всички, които са заемали ръководни постове, че са имали тези характеристики, но ние откриваме поне част от тях в много от ръководителите и отговорните лица.

Днес съвременните световни практики и опити показват, че идеалният период за заемане на ръководна длъжност от даден лидер е за мандат от четири до шест години, като този мандат може да се поднови само за още един път, което пък предоставя за даден лидер мандат за управление не повече от дванайсет години. А когато този мандат на управление на лидера приключи, той може да дава своя принос или чрез участие в специализираните комисии, или като стане консултант на новото ръководство.

Д. Липсата на учреждения

В провеждането на своите дейности движението се е опирало на поверяването им на определени лица. Това довело до ситуация, при която различните функции останали зависими от хората, на които те били поверени, което пък довело до нестабилност, до чести функционални промени и до големи пропуски в изпълнението на ролите. Дейността, която се опира на учрежденията, е била много рядко явление – ако въобще имало такава, – а в малкото учреждения, които били сформирани, липсвало планиране на дейността, колективен дух и правилна организация. Така че движението не само че не могло да постигне целите си чрез тези учреждения, но и част от тях се превърнали в тежест за движението вместо да са му в помощ. И въпреки че отделни лица постигнали успехи, особено в своите личностни проекти, то в довеждането и на колективната дейност до успех те претърпели провал. Освен това движението и досега не разбира, че има силна нужда от формулирането на “учение за учрежденията” в езика и от разбираеми съвременни представи. И така дейността на призоваването ще продължи да се ограничава само в думи, докато в нашите страни не се появят успешни и всеобщи ислямски учреждения, които да са поне десетина във всяка страна и едва тогава бихме имали правото да твърдим, че сме започнали да сформираме учрежденията с успех.

Е. Регионалната пристрастност и национализмът

На теория движението е убедено в единството на общността и всемирния характер на

призоваването, но на практика почти не намираме никаква следа от тези значения, тъй като в своето поведение ясно отразяваме направлението и характерното за регионалната пристрастност и национализма. Това ясно проличава в нашите срещи, където всеки от нас повече общува със своите сънародници и малко се смесва социално с онези, които са извън неговия регионален кръг. А на ниво ръководители все още нямаме международни или регионални форуми, в които да участват лидерите на движението от различни страни. Такива срещи са основното нещо за обмен на знания и опит и за създаване на стратегия и координация между тях.

Ние приемаме, че нашите врагове работят против нас обединени около общ план, но въпреки това нямаме успех в противопоставянето им чрез подобен общ план. Ние сме жертва на поговорката „Жителите на Мекка най-добре познават нейните дефилета“, в смисъл „Всеки знае себе си най-добре“, пренебрегвайки че чуждият специалист днес може би знае много повече за нашите страни, отколкото ние знаем за тях, както и че някои експерти може да предоставят на своите колеги в другите страни много информация и съвети, които биха им били от полза в регионалната им дейност.

Светът с всеки изминал ден се смалва и се потвърждава понятието за глобалното село. Това всъщност е понятието за универсалност, към което ислямът е призовавал още от своето възникване, само че движението все още гледа към своите въпроси от регионалните рамки и счита, че всяка област сякаш е изолирана от останалите области.

Ж. Липсата на планиране

Най-често движението живее от ден за ден и се бори само за оцеляването си без да му се предостави възможност да постави план за бъдещето си за една, пет или десет години напред. То ръководи своята дейност чрез противопоставянето на кризите и често рутинните дейности се превръщат в извънредни ситуации. Липсата на предварително планиране води до неяснота в целите, до лошо разпределение на приходите, до объркване в определянето на приоритетите и до загубата на благоразумието в определянето на насоката. Така че е невъзможно за нас да си изясним следващите крачки, да узнаем доколко сме се приближили до нашите цели или да се опрема на програмни методи за оценяване на нашата дейност. Поради тази причина ние продължаваме да вършим същите дейности, без да знаем какви са резултатите от тези наши дейности или отговорността за тях и без да обръщаме внимание на правилното планиране и на необходимостта от преминаването от етапа на „вършенето на онова, което е възможно“ към етапа на „вършенето на онова, което трябва да бъде“.

З. Ислямската алтернатива

До петдесетте години на миналия век движението продължило да е заето с полагането на усилия за утвърждаването на това, че ислямът е нещо добро. След това се насочило към потвърждаването на неговото превъзходство над другите идеологии. Само че то действало само в рамките на тези обобщения, неговата дейност извън този кръг все още не била узряла. Например все още сме в състояние на подготвяне на алтернативен университетски учебник от ислямска гледна точка, нещо, от което се нуждаят всички дисциплини на социалните науки.

Тази алтернатива не е доброволна дейност, която е по силите на един искрен и ентузиазизиран човек. Тя е едно от задълженията на учените специалисти. За тази цел движението е длъжно да основе няколко академични учреждения, които да позволят да се правят изследвания в тези области. Това задължение повече не може да се поверява единствено на най-добрите учени. То трябва да бъде доведено до състояние на колективен труд. Това е трудна и специфична дейност, която отнема много време и струва твърде много. Това е продължителна дейност, за която не е достатъчно да се опира единствено на привържениците и симпатизантите, това е едно от условията, необходими за началото на гигантско културно пробуждане на тази общност, без което превъзходството на ислямската система ще остане само убеждение от симпатия. Съществува нужда от жив просветен ислямски образец, който да привлича както Запада, така и Изтока към цивилизацията на исляма. Това обяснява защо движението се приема много повече от инженерите, лекарите и учените по природознание, отколкото социолозите. Това е така, защото интересните общи неща убеждават първата група в логичността на религията,

нейната висота, великодушие и възвишен морал, докато групата на социолозите се нуждае от по-подробни убеждения. Така че единствено общите неща не са достатъчни за тяхното привличане към лоното на исляма. Когато започнем да виждаме по-голямата част от лидерите на движението да са от специалистите социолози, едва тогава можем да считаме, че е поставено началото на новото възраждане на ислямската цивилизация.

И. Целите и средствата

Някои членове бъркат целите със средствата. Често забелязваме, че интересът на групата се извежда като мярка за дейността и успеха, докато групата в действителност е само едно средство за обслужване на целта за ислямския характер на обществото. Това объркване е довело групата да се занимава повече със себе си, отколкото с обществото, което желае да реформира и да се грижи за него. Едно приблизително статистическо проучване за изразходваното време, пари и усилия от членовете сочи, че 70% от тях са били похарчени за вътрешните работи на движението, а за благото на външното общество били похарчени едва 30%. Докато правилното разпределение би трябвало да е точно обратното на това.

Групата се е превърнала в партия, която счита себе си за свещена, също както ако дадена партия се учреди заради самата себе си — нещо, което я прави да не се отличава по своята същност от който и да е спортен клуб или кооперирано сдружение, чиито грижи се ограничават само върху техните членове. Образът на партията вече стана олицетворение на група членове, които се интересуват само от своите интереси, без да имат истинска загриженост за обществото като цяло. Това е и причината, поради която болшинството от хората не изразяват никакъв интерес и съчувствие спрямо тази група хора, когато тя се окаже под политическо преследване и угнетяване. Това явление се съпровожда и от загубата на спечелените позиции от привържениците на исляма за сметка на светските групи като последица от малкото сътрудничество между движенията и различните ислямски групи. По този начин организационните структури на движението понякога може да се превърнат в пречка пред възможността за постигане на неговите същински цели. Необходимо е без никакво снизхождение да се акцентира върху необходимостта движението да приема присърце проблемите на ислямското общество и да намери решенията за тях и да ги счита за директно предизвикателство, което грози движението. Също така движението е длъжно да насочи по-голямата част от своите усилия за третирането на тези въпроси, за да може общността да е спокойна, че движението е нейният доверен защитник, на когото може да се разчита напълно по грижите за нейните въпроси.

Й. Криза на мисленето

Здравомислещите хора са еднородни, че връзката между начина на мислене, поведението и третирането на проблемите е много здрава и че правилното разсъждаване е основата във всеки културен порив. Това са основните неща, които движението трябва да прилага в живота. А ако анализираме нашето настоящо положение, виждаме, че движението не е успяло — общо взето — да постигне хармония и идейно единство между своите членове. Имайки предвид придържането на движението към общите неща, по отношение на подробностите са се появили многобройни вътрешни разногласия. Освен това по-голямата част от усилията на движението е била насочена повече към дейността и активността, отколкото към обръщането на внимание на мисленето и културата. А при липсата на някои официални позиции, обявени от групата по отношение на всеобщите главни въпроси, сред последователите на движението се оформят различни мнения, които на свой ред дават своя принос за нарастването на проблема за идейното разногласие. Полошото и по-горчивото в случая е, че някои опозиции и мнения на част от светските и враждебни партии и групи се прокрадват до членовете, за да запълнят тази идейна празнота.

Ние вярваме, че кризата на мисленето поначало се състои в начина на довеждане на Корана и сунната до действителността, което може да се постигне чрез истински изследвания и достижения в областта на различните социални и хуманитарни науки.

К. Липсата на диалог

Изглежда, че движението е поместило идеологическия диалог на три нива: вътрешно

между членовете; с другите ислямски организации; и с неислямските групи, все едно дали са религиозни или светски. А това е довело до пораждаването на утопични и идеалистични разбирания сред членовете. Теоретичните идеи са останали далеч от областите на практическото реално тестване. Като резултат от липсата на диалог се е появил идеологически застой и безсилие за обогатяването, необходимо за узряването на движението. Като добавим и лошото разбиране между различните групи, става ясно защо се е стигнало до липсата на доверие и появата на вражди между различните групи в едно и също общество.

Л. Пренебрегването на медиите

Движението е пренебрегнало до голяма степен общуването със света, който го обкръжава. Неговите членове са закъснели в насочването към запълването на тази пукнатина. Това е довело до много по-малкото влияние на движението в обществото, отколкото би трябвало да бъде. През това време неговите конкуренти са успели да вземат медиите под свой контрол и да начертаят опорочен образ за движението, без да му предоставят справедлива възможност да може да се защити. Движението има нужда от насочването на достатъчен брой от своите членове за специализация в областта на медиите. Ние трябваше да вземем това под внимание, особено в страните, в които движението се е включило в предизборните борби, но неговата политическа активност не е била на нужното ниво. Що се отнася до ислямските печатни издания и брошури, то те най-често са били непривлекателни, а понякога даже и отблъскващи, поради което единствено ентусиазираните членове са можели да изтърпят тяхното прочитане. А другите читатели са избягвали да четат изданията на движението. Ниският тираж на периодичните ни издания е най-верният показател за това. Движението също така игнорира насочването на членовете, завършили средно образование, към специализиране в най-нужните области, като например социалните науки, медиите и комуникациите, образованието, гражданското обслужване, полицията и правото. Липсата на подобно планиране е имало своето ясно негативно влияние и е струвало твърде скъпо на движението.

М. Отговорността между лидерите и членовете

Преобладаващото мерило в движението е било — и все още е — членовете да се държат отговорни пред лидерите. Лидерът е очаквал абсолютно подчинение и при добри, и при лоши времена. Само че нуждата от търсенето на сметка от лидерите е била нещо, за което не се говорело и не се проучвало, въпреки че е било по-важно. Така че когато някой отговорник е представял рапорт за членовете, това най-често било под формата на обобщения, например: “всичко е наред”, “призоваването напредва”, “бъдещето на исляма е блестящо”, “победата е близка”, “победата изглежда далечна, но всъщност е близка”, “вярата ви трябва да е по-силна и да полагате повече усилия”, “бъдете търпеливи” и прочие.

Важното тук е, че липсват всякакви научни основи, върху които би могло да се изгражда търсенето на отговорност от хората. Така например няма никакви статистически данни, документи или цифри, няма никакви обективни анализи — нито количествени, нито качествени — особено по отношение на поясненията за членството, печатните издания, финансовите въпроси, докладите за проучванията на общественото мнение, правилната колективна или организационна оценка за изпълнението и т.н.

Някои лидери пък понякога отказват да отговарят на някой въпрос под претекста, че това е класифицирана информация, която е тайна. Движение, което периодично не подлага своите лидери на контрол и не иска от тях обективна сметка, не може да бъде в добро положение. Лидерите трябва да се подлагат на истински контрол и да се изисква от тях да повишат своето ниво на изпълнение. Важно от правна гледна точка е също така да се държи сметка и по финансовите въпроси. Движението трябва системно да представя финансови доклади и пояснения, особено за ревизиране и уточняване.

Н. Подкреждането на приоритетите

Нека попитаме себе си: Дали изпълняваме своята задача по най-добрия начин? Или дали сме избрали най-значимите задачи за изпълнение? Първото състояние се нарича квалификация

в дейността и води до правилното изпълнение на задачите, а второто е изборът на правилните приоритети, което води до изпълняването на точната задача. Между тези две неща има голямо количество различия, но и двете са необходими. Дейността на човека може да е ефективна и при положение, че той изпълнява второстепенна задача и се насочва към погрешна цел. Подреждането на приоритетите има предимство, защото задачите са много повече, отколкото наличните ресурси за тяхното изпълнение. Поради това определянето на приоритетите става наложително и благодарение на тях може да се постигне насочването на ограничените и скъпи ресурси – както човешките, така и материалните – за решаването на подходящите въпроси. Нуждата от определянето на приоритетите нараства и става все по-значима с бързото преминаване на времето и следването на събитията едно след друго. Така че не е достатъчно човекът да изпълнява важните задължения, но вече трябва да изпълнява по-значимите задачи на първо място.

О. Организационната безжизненост

Забелязва се, че щом се учреди някаква организационна структура на движението, тя си остава непроменена за дълъг период от време въпреки разрастването на движението и промените, които настъпват в обстоятелствата, в положението на обществото и в приоритетите. Всяка организационна структура трябва да отразява истинската функция на движението, за да постигне целите, заради които е учредена, както и трябва да се нанасят поправки в нея съгласно нуждата, за да може да обхване всички изменения. Ръководната структура не е нищо повече от средство за постигане на поставената цел, грешка е тя да се счита за свещена или неприемаща никакви поправки. Като общо правило най-малко веднъж на всеки пет години е необходимо да се направи преглед на организационно-ръководната структура.

П. Тайната и явна дейност

Изгуби се много време по спора дали движението да работи тайно или явно и човешката позиция по този въпрос за малко не се счете за една от опорите на вярата. Всяка една от страните започнала да търси аргументи в житието на Пророка (с.а.с) в подкрепа на своята позиция и гледна точка. Това е чисто организационен въпрос и за всеки стил на работа има основа в исляма, но все пак обстоятелствата и реалните данни са онези, които определят кой начин е най-добрият за движението за дългосрочен период от време. Има състояния, при които няма възможност за избор, тъй като положението на държавата и обстоятелствата в нея диктуват да се работи по определен начин. Ако обстоятелствата позволяват, движението винаги е длъжно да бъде открито за хората. Ако се позволява да се работи открито, в тайната дейност няма никакво предимство. Правилната гледна точка е да се счита откритата дейност за основното правило, да не се прибегва към тайната дейност освен по изключение и тогава да е в сила правилото: “Нуждите се оценяват според количествата си”.

Р. Коранът и управникът

В резултат на империалистическото наследство от двајсети век движението е било изправено пред непрекъснато противопоставяне с част от управляващите режими. На някои места това може и да се е възприемало като правилно, но в никакъв случай не трябва да се приема като нещо нормално, което е в реда на нещата. Точно обратното, трябва да се направи всичко, за да се промени коренно това положение. Движението трябва да направи нужното, за да промени този черен образ и да изнамери нова реалност. Също така управниците трябва да бъдат убедени, че движението се стреми към благото и доброто на страната, все едно дали става въпрос за управниците или за народа. Народът е този, който търпи най-големите загуби в атмосфера на недоверие между управници и управлявани. А движението съществува не за друго, а за да гради, да развива, да възпитава, да образова, да полага грижи, да подобрява и да насочва към по-доброто. На движението не трябва да се гледа като на конкурентна сила, която се стреми да заеме високи постове, която жадува за власт и се стреми да свали управниците.

Управлението не е една от целите на движението, а е едно от неговите средства. Ако движението не може да постигне своите цели посредством управляващото правителство, тогава има възможността най-малкото частично да ги постигне посредством подкрепата на народните

маси по свободни и демократични пътища. Движението трябва да се стреми да превръща противопоставянето в сътрудничество. От противопоставянето обикновено няма никаква полза. Достойнството е в простото, спокойно и великодушно отношение, както ни учи и Пратеника на Аллах (с.а.с). Външните враждебни сили често може да подстрекават враждата между мюсюлманите и техните управници, но просветените призоваващи към исляма трябва да следят за тези опасни тенденции и доколкото е възможно да предупреждават за тях и да насочват нещата към онова, което е по-доброто. Движението трябва да научи мъдростта, гласяща: “Не навлизай в битка, която ще загубиш”. Движението трябва да се пази да не бъде въвлечено в конфронтация и конфликти, за които няма никаква готовност.

С. Липсата на нужното откликване

Нашите организационни структури функционират по системата на отворения цикъл, няма стремеж към запознаване с последствията от дейността, нито към нейното поправяне. Някои членове се стремят само да разпространят призива, без да контролират дали е постигнато или не желаното въздействие. Мнозина са разбрали погрешно разбирането за получаването на награда от Аллах в отвъдния живот – ако това не стане в земния живот, – поради което те са изоставили полагането на каквито и да е усилия за постигането на добри резултати и постижения в земния живот. Неправилно сме разбрали становището: “Ние трябва да се трудим, а резултатите са в Ръцете на Всевишния Аллах”. Това погрешно е довело до пренебрегването на усилията за изпълнението и до превръщането в наш девиз на думите: “Да работим, без да търсим резултати”, точно както някои казват: “Аз съм длъжен да се стремя, но не съм длъжен да постигна успех”.

Това състояние прилича на оня капитан на кораб, който стоварва пътниците си мъртви на брега, без да е осъществил никаква връзка с тях. Настанало е време, в което движението трябва да използва най-добрите специалисти, с които разполага в областите на психологията, социологията, комуникациите, колективната дейност, политологията и връзките с обществеността, за да анализира своите дейности, доколко те са оказали влияние върху хората и доколко те са му откликнали. Този вид оценяване трябва да се използва за поправянето на начините на работа, тяхното изправяне и влизане във взаимодействие с другите.

Тук има и друг проблем, в който се спъват много от ентузиазиранияте проповедници, а именно разликата между онова, което възнамеряваме да кажем, и онова, което хората разбират от казаното от нас! Трябва да знаем, че нашият начин на изразяване може да не съвпада с впечатленията на хората за нас и че съществува пукнатина между онова, което ние имаме предвид, когато казваме нещо, и онова, което хората разбират от това. Тази пукнатина се равнява на грешката, която сме длъжни да намалим до възможно най-ниското ниво. Следователно колкото по-малка е пукнатината, толкова по-голям е нашият успех в предаването на посланието ни на хората. Това може да се формулира по следния начин:

Издаването ни – Впечатлението на слушателя = Размерът на грешката

Или:

Издаването ни – Размерът на грешката = Впечатлението на слушателя

Т. Партийните пристрастия

Най-често оформянето на членовете на движението се основава повече на партийния дух, отколкото на способността за решаване на проблемите. Затова виждаме отделният член да има повече партийна пристрастност, отколкото е нужно в действителност. Често той клони към чувствата и отсъжда в полза на партията дори това да е против истината, а не в полза на истината, дори това да е против партията. Такъв член не е научен на свободно мислене, той е привързан много повече към пристрастеното мислене и необективното вземане на решения.

Това положение прави откритото и ясно взаимоотношение на члена с другите да е трудно, особено с онези, които са извън движението. Той изпитва крайно ненужно затруднение в разговорите с учените хора, защото не е научен да гледа на проблемите и да ги анализира обективно. Той се среща със същите затруднения и когато общува с хора, които не носят ислямски

идеи и мисли. Движението почти не насърчава членовете към самокритика, да не говорим, че то почти не предава мненията на членовете и техните критики към управлението. Точно обратното, критиката не се посреща с никакво одобрение, а този, който е свикнал да повишава гласа си, рискува да бъде обвинен в злонамереност или в спотаяване на скрити мисли. И обикновено отговорът на критиката се изразява в отправяне на нападки към критикуващото лице вместо разискването по същността на проблемите. Почти не се набляга на онова, което се казва, а на онзи, който го казва, и по този начин се отдалечава от обективността. Този стил на дейност продължава да възпрепятства тъй необходимите усилия за градивни реформи, към които всички ние се стремим.

У. Етика на несъгласието

За съжаление, когато не споделяме същите възгледи с някого, ние не изпълняваме пророческите директиви относно етиката за изразяване на несъгласие. И вместо разногласието да се превърне в милост и богатство на мненията, то се превръща в причина за разцепление и упорство. Различията в мислите се превръщат в различия на сърцата и чувствата. Братската обич се превръща в омраза. Колективните връзки се разпадат и колективът се превръща в сбор от отделни лица, между които не може да има нито съгласие, нито взаимна обич. Това положение представя всяко ново мнение като заплаха за единството и веднага се включват алармите за защита на единството и целостта на групата. Съществуването на подобно напрегнато положение дава на ръководството оправдания за изоставянето на методите на ислямското поведение и основания за пристъпване към следването на неислямски методи. В резултат на което атмосферата се изпълва с клевети, сплетни, разваляне на репутацията, разгласяване на слухове, обвинения и лъжи и опити за морално сломяване на хората. Някои спорове между ислямските лидери даже са довели до проливането на кръв, както се е случило в Афганистан. Това е така, защото ние не изпълняваме и не съблюдаваме кораничните и пророчески директиви в нашето поведение при възникването на разногласие. Придържането към кораничните и пророческите директиви е най-доброто средство, което може да ни гарантира успеха и победата над нашите опоненти в дългосрочен план. Както се казва в свещения аят: **“Не са равни добрината и злината. Отблъсквай я с най-доброто и тогава онзи, от когото те е делила вражда, става като близък приятел. Но с това са удостоени само търпеливите. С това са удостоени само щастливците.”** [Фуссилет: 34-35]

Ф. Дълъг списък на делата

От време навреме движението попада в капана да изисква от своите опоненти всичко наведнъж при положение, че тези наши изисквания не са кристализирали и не са подредени на степени според приоритетите. Все още не сме успели да представим цялостна програма за дейностите, която да ни позволи да постигнем съответствие между материалните и човешките ресурси, вместени в рамките на определена времева програма. Някои си мислят, че е възможно веднага при поискване да се постигне цялостен и ярък образец за ислямската дейност. Те желаят всичко да се изпълни на мига и не признават нищо друго. Сякаш установяването на религията в обществото е като приготвянето на чаша кафе.

Те смесват рационалната вяра в целостността на посланието с постепенното прилагане на неговите доктрини в действителния живот. Те не могат да направят връзката между израза: “Приемете исляма изцяло или го оставете” и между пророческия хадис, гласящ:

“إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلْ فِيهِ بَرْقًا.”

“Тази религия е здрава, та [затова] в нея се задълбочавайте с мекота.” (Муснед на Ахмед ибн Ханбел)

Спокойното и постепенно прилагане е нещото, което Пратеника на Аллах (с.а.с) ни е научил. Поуката, която трябва да си извлечем, е, че списъкът с нашите дела трябва да бъде кратък, ясен и сбит. И ако успеем да изпълним това, тогава ще изготвим нов, кратък и изучен по време списък с делата, което ще продължава и занапред по същия начин. Успехите, които комунистите и националистите са постигнали в ислямските държави, са се дължали именно

на прилагането на този принцип. Техните девизи са били прости, привлекателни и актуални и поради своята сбитост и яснота са били запомнени от хората. Ето някои примери от тях:

- “Искаме хляб”.
- “Повишете заплатите”.
- “Няма безработица след този ден”.
- “Намалете часовете на работния ден”.
- “Осигурете безплатно здравно обслужване”.
- “Подобрейте условията на труд” и прочие.

Трето: поглед към четиринайсети век по хиджри

Един безпристрастен поглед към баланса на движението недвусмислено потвърждава, че то е положило много изтощителни усилия, но въпреки това понякога неговите опоненти са заграбвали плодовете на неговата дейност... Това състояние е валидно с особена сила за освободителните движения в Алжир, Египет, Либия, Пакистан и други.

Ислямската литература в настоящото си положение възпитава единствено статични мюсюлмани. Общо взето техният поглед към живота е свързан със зачитането и спазването на законите. Но така и не успяваме да възпитаваме призоваващ към исляма, който да е динамичен, убедителен и да въздейства върху другите. А за да спечели лидерите на племето Курайш за каузата на исляма, Пратеника на Аллах (с.а.с.) е отправял следната дуа:

“اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين”

“О, Аллах, дай сила на исляма с онзи от тези двама мъже, когото обичаш най-много.”

(Муснед на Ахмед ибн Ханбел; и Сунен на ет-Тирмизи)

Имал предвид Ебу Джехил [Амр ибн Хишам] или Омер ибн-ул-Хаттаб.

Пророкът (с.а.с.) отправял молитви за лидерите на Курайш в своите намази, молейки Аллах да ги упъти към исляма, за да станат защитници на призоваването. Днес става точно обратното, динамичните и просветени членове пренебрегват групата на мюсюлманите. Групата бива безсилна да ги привлече и да има взаимоотношения с тях. Те са като узрелите плодове, които падат от дървото си и остават на земята, защото дървото не може да ги задържи. Няма никакво пресяване и подбор, добрите ученици завършват своето образование и напускат движението, в неговите редици вечно остават само неспособните, които се превръщат в тежко бреме за него. В резултат се появява мудна организация, която не може да даде бърз и ефективен отговор на спешните потребности. Движението не е единственото на арената, тя е пълна с предизвикателства и конкуренти. Поради тази причина движението трябва да изгради политика на взаимодействие с другите ислямски и неислямски организации. Също така движението трябва да се откаже да поставя всичко под едно име, един покрив, един център и едно битие. То трябва повече да се стреми да оказва влияние и да дава добри насоки, отколкото да се стреми да завладява. Добре е също така някои дейности да се поверяват на другите, когато те имат възможността да ги изпълнят. Ислямът не е монопол на никого, той е религия за всички и никоя организация няма право да твърди за себе си, че единствено тя има монополно право над нея. Готовността на някои от работещите, техният ентузиазъм и саможертва не им дава правото открито да се намесват в дейностите на движението, без да се гледа дали са квалифицирани или не. Ако тяхното изпълнение е добро, то съвсем естествено управлението на движението ще се повери на тях, но в противен случай те ще бъдат заменени с други, които са по-добри.

وَإِن تَوَلَّوْا يَسْتَبَدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَلَكُمْ ﴿٣٨﴾

“...И отвърнете ли се, Той ще ви замени с други хора и те не ще бъдат като вас.” [Мухаммед: 38]

Когато движението е длъжно да спечели общественото мнение, е много важно да не предаде своето управление на него. Точно обратното, движението трябва да има своите планове и своята специална политика, чрез които да може да ръководи общественото мнение, да го оформя, да го насочва и да му влияе. Що се отнася до Запада, то някои мюсюлмански мислители го изобразяват като два противоположни образа: или като рай, или като ад. В действителност Западът не е нито едното, нито другото, той си има както своите положителни особености, така и негативните. Ние като мюсюлмани сме длъжни винаги да сме справедливи и безпристрастни. Ето какво ни казва Всевишния Аллах:

فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ

“...Изпълвайте мярката и везната, и не смалявайте от нещата на хората!...” [ел-Араф: 85]

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

“...И да не ви вкарва в грех омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта!...” [ел-Маиде: 8]

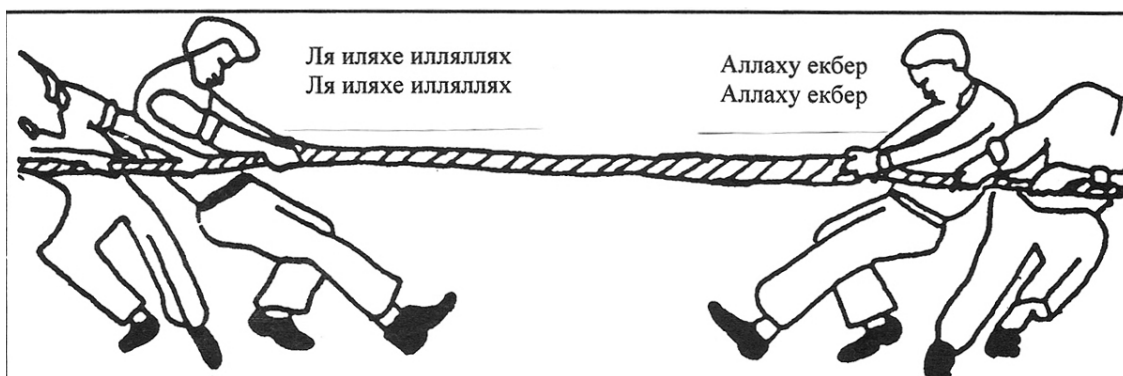
Начинът на живот на Запада представя забранените от религията неща (онова, което е *харам*) като привлекателни, съблазнителни и лесни за получаване. Ние, мюсюлманите, пък представяме позволените от религията неща (онова, което е *хелял*) като отблъскващи, тежки и трудни за получаване. Оттук се поражда необходимостта движението да се откаже от отбягването на решаването на проблемите на обществото само с издаването на фетви и да възприеме предлагането на алтернативи и тъй нужните постоянни решения. Когато призоваваме хората да се откажат от онова, което е *харам*, ние трябва да им осигурим алтернативата, която е *хелял*. Например досега не сме осигурили телевизионни и радиопредавания, чиито програми да се придържат към онова, което е *хелял*, а това е явен неуспех. Вратите в областта на развлеченията са широко отворени пред работещите за исляма, но в тази насока е направено твърде малко. Накратко, можем да кажем, че Западът разполага с лоша продукция, чието представяне е поверено на изкусни продавачи, а ние разполагаме с отлична продукция, но представянето ѝ е поверено на неопитни продавачи. И въпреки че системата на западния живот е изложена на морално падение, то техните специалисти се трудят без никакво снизхождение за неговото подобряване и коригиране на неговото движение. Тяхното положение прилича на постоянно разваляща се стара кола, чиито пътници са много добри инженери и монтьори, които винаги успяват да я ремонтират и да я подкарат. А ние караме чисто нова вносна кола, без да имаме никакви познания как тя работи и как да я поддържаме, и ако се случи нещо, дори и да е най-елементарното, оставаме на място и не можем да продължим по-нататък.

Предизвикателството, което стои пред движението, е да докаже предимствата на вярата, да стори така, че превъзходството на ислямската мисъл в различните дисциплини да се признае и да покаже практичен, научен модел за ислямската алтернатива. В тази насока ще е достатъчен даже и един малък, но сполучлив експериментален проект. Това е истинското предизвикателство, което стои пред общността в петнайсетия век по хиджри!

Четвърто: неизбежни въпроси!

А. Играта дърпане на въже

Има някои, които твърдят, че народите от ислямския свят не знаят какво е сериозност в работата и че това е причината за техния провал. Само че какво да кажем за онези сериозни мюсюлмани, които работят изключително сериозно? И защо въпреки това повечето от тях не са продуктивни? Техният проблем е проблем на направленията, стремежите, липсата на колективния дух в работата и изкривения начин на мислене. Понякога може да видите как отделните членове на един и същи колектив изпълняват много сериозно своите задължения, но вървят в противоположни посоки. Нещо, което в крайна сметка свежда плода от крайните им усилия по-близо до нулата, а понякога резултатът бива даже и отрицателен.



Всяка ислямска дейност си има своята величина и посока, както векторите в математиката. И ако работата на който и да е член от колектива не съвпада с работата на друг член в рамките на ясен план и ясна насоченост на дейността, в такъв случай резултатът ще бъде ограничен въпреки усилията, които ще се положат в тази дейност. Ако продължаваме да следим за грешките на другите, ако пренебрегваме положителния им принос и омаловажаваме техните постижения, да постигнем нищо съществено от нашите цели. Трябва да се освободим от усещането, че само ние сме правите и че другите винаги грешат. Ние сме длъжни да признаем всеки, който работи в ислямското поприще и да се стремим да координираме усилията си, отказвайки се от взаимното нараняване и дискредитиране.

Б. Сегашното ни положение: по-лошо ли е или по-добро?

Често се казва: “Сегашното ни положение е най-лошото, което може да бъде. При подобни условия не може да се работи. Ние трябва да чакаме да се появи по-добра и по-трудоспособна среда”. В действителност условията в голям брой от ислямските страни през последните десетилетия продължават да се влошават. Само че правилният подход на призоваващия е да счита наличните условия за най-добрите, които му са предоставени, и да се стреми да постигне най-доброто при тези условия. Ние не знаем неведомото, не ни е по силите и да сме сигурни докога ще продължи днешното положение. Тук се сещам за интересен анекдот за онзи оптимист, който паднал от дваисетия етаж на един небостъргач и когато, падайки надолу, се мернал на седмия етаж, някой го попитал от прозореца: “Как си?” А той отговорил: “Засега съм добре”.

Нашият съдържан оптимизъм относно бъдещето на призоваването към исляма е подобен на усещането на Аллаховия пратеник Муса и брат му Харун (“Алейхиме-с-селям”: Мир и на двамата) спрямо Фараона, както го описва Свещеният Коран:

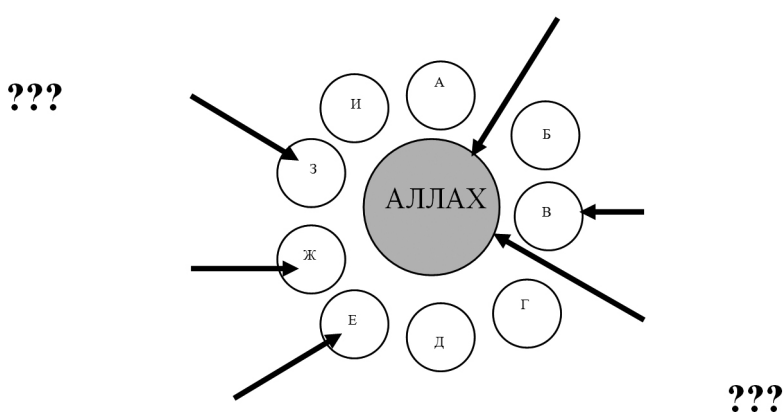
فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

“Идете при Фараона! Той наистина престъпни. И му говорете с благи слова, за да си припомни или да се побои!” [Та-ха: 43-44]

Ние не сме по-добри от Муса и Харун (а.с.) и хората не са по-лоши от Фараона. Поради тази причина трябва да съхраним надеждата си и да не изпадаме в състояние на отчаяние от днешното си положение.

В. Предаността към Аллах ли трябва да бъде или към различните организации?

Всеки, който работи на ислямското поприще, може да работи в една или друга организация или група, но при условие неговата истинска преданост да си остане към Пречистия и Всевишен Аллах от началото до края. Имената на организациите или групите не трябва да стават пречка между нас и между предаността към Пречистия и Всевишен Аллах.



Поради стратегически или тактически причини понякога може да се учредяват различни организации, да се закриват или да се променят съществуващи организационни структури, но не трябва да се допуска смесване на разбиранията и средствата на организацията с целите на ислямската дейност. Понякога сме прекалено ентузиазирани и прекаляваме в привързаността си към едни или други имена и названия, но нека не забравяме, че това са само средства и че целта е да вършим искрени дела и да спечелим удовлетворението на Всевишния Аллах. Няма съмнение, че в придаването на мистична святост на организациите има голяма опасност, която може да доведе тези организации до накърняване на целта, заради която те в действителност съществуват. Ето например какво казва Всевишния в сура Юсуф:

مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ
 إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا
 يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾

“Вместо на Него, служите само на имена, които вие и предците ви сте именували. Аллах не е низпослал довод за това. Властта е само на Аллах. Той повели да служите единствено Нему. Това е правата вяра, ала повечето хора не знаят.” [Юсуф: 40]

Това е феномен, който е нанесъл – и продължава да нанася – голяма вреда на нашата общност и се корени в нашето неразбиране на най-възвишената цел за делата ни.

Пето: балансът

Често ние възприемаме нещата като постулати и забравяме големите ползи, които ислямското движение е допринесло за нас през четиринайсетия век по хиджри. Най-малкото, което трябва да се каже в защита на движението, е, че то е изиграло ролята на защитник на

исляма и мюсюлманите и че е издигнало високо знамето на ислямския призив въпреки всички трудности. Няма съмнение, че движението е застанало като висока крепост срещу подлите нападки отляво и отдясно. Във време, когато националистическите движения не са били способни на нищо и са се намирали в състояние на банкрут от гледна точка на идеологията и морала, ислямското движение е дало нужното обогатяване на общността и е осветило духовните сили, които да я ръководят по правия път. Движението е направило всичко, което е по силите му, за да запази идентичността на ислямската общност. Без тези усилия общността е щяла да се разгради и да се претопи в различни направления като социализма, капитализма, материализма, расизма и национализма.

Можем да кажем с известна доза увереност, че ислямското движение е взело връх над всички неислямски направления и партии. Движението е повело борбата против всеки диктатор и тиранин. То е понесло знамето на сражението със злото и развалата. И за всичко това е заплатило твърде висока цена: затвори, изтезания и мъченичество. Заставайки против престъпващите границите и тираните, движението им заяви: “Вие сте тирани, които поробват хората. Вие трябва да се спрете и да дадете на хората тяхната свобода”. Много от привържениците на исляма станаха жертва на тази позиция и понесоха най-суровите видове репресии, изтезания и гонения.

Себеотрицателните последователи на движението са положили върховни усилия за противопоставяне на колонизаторите в Палестина, Алжир, Афганистан, Кашмир и други. Това се дължало на искреността на членовете на движението, на тяхната саможертва и решителност.

Пробуждането, което се наблюдава в днешния ислямски свят, се дължи основно на неспирните усилия на ислямското движение. Това съживяване не е било регионално или характерно за определена група хора, а е било всеобхватно. То се е разпространило в много страни като Малайзия, Бангладеш, Пакистан, Афганистан, Иран, Турция, Египет, Судан, Тунис и Алжир. Тази силна вълна е минала през всяка ислямска страна. Достатъчно е да споменем, че нашето съществуване днес като привърженици на исляма се дължи именно на глобалното ислямско движение.

Във време, когато констатираме неуспеха на националистическите, светските и комунистическите движения от двайсети век, ние усещаме голяма увереност в успеха на ислямското движение и неговия напредък през четиринайсети век по хиджри.

Благодарността е изцяло за Аллах. Към Него се отправяме с молба да не ни отдели от правия път и през петнайсетия век по хиджри.

КАЛЕНДАР ЗА ПЕРИОДИТЕ В ИСТОРИЯТА НА ОБУЧЕНИЕТО

1963	Бил основан MSA (Съюзът на мюсюлманските студенти в Съединените щати и Канада)
1969	Основан е IIFSO (Интернационалната ислямска федерация на студентските организации)
1972	Бил основан WAMY (Световната асамблея на мюсюлманската младеж)
1973	MSA започнал проект за обучение на ръководители с решение от комисията "Планиране и организиране"
1975	Бил учреден Генералният секретариат на MSA
1976	Основан MISG (Малайзийски съюз за ислямски изследвания). с участието на Енвер Ибрахим в гр. Пеория, щата Илинойс Отпечатан е първият доклад за курса на обучение в САЩ
1977	Била сформирана работна група за подготвяне на организационната структура на ислямската дейност в Северна Америка
1981	Бил основан ИИТ (Интернационалният институт за ислямска мисъл)
1983	Било основано ISNA (Ислямско дружество на Северна Америка)
1989	Издадено е поръчение от IIFSO и от ИИТ за написването на Напътствие за подготовка на ръководни кадри
1991	Напътствието за подготовка на ръководни кадри е отпечатано на английски език
1992	Отпечатват се издания на малдивски и турски
1993	Отпечатва се издание на урду
1994	Отпечатват се издания на арабски, френски и португалски

Нашите цели

Първо: историческата последователност

- А. Волята на Аллах да сътвори наместник на земята
- Б. Знанието
- В. Изпитанието
- Г. Пророците са образци за подражание за хората

Второ: насоките на дейността

- А. Нашата мисия
- Б. Реформата, подобрението и достигането до съвършенство
- В. Целта
- Г. Средствата

Първо: историческата последователност

Целите на програмите за подготвяне на ръководители не са да създадат нови мюсюлмани. Ние приемаме, че тези, които участват в образователната програма, са членове, които се придържат към исляма, които изпълняват своите ибадети и заради правотата на неговите каузи се стремят да направят нещо за неговия напредък.

Историята за съществуването на човека на тази земя, както е посочено в Свещения Коран, хвърля светлина върху нашата цел в това битие.

А. Волята на Аллах да сътвори наместник на земята

Свещеният Коран разказва историята за сътворяването и ни казва:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۝۳۱﴾

“И когато твоят Господар рече на ангелите: “Ще създам на земята наместник.” рекоха: “Нима ще създадеш там някой, който ще сее по нея развала и ще лее кърви, докато ние Те славим с възхвала и възнасяме Твоята святост?” Рече: “Знам, каквото вие не знаете.” [ел-Бакара: 30]

Това, че ангелите наблягат в своя въпрос на сеенето на развала и проливането на кръв си има своята значимост. Това са дела, които са несъвместими с подобряването, олицетворено в изграждането на цивилизация и населяването на планетата.

Б. Знанието

Първото нещо, което е направил Всевишния Аллах след сътворяването на Адем¹, е било:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٢٠﴾
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٢١﴾

“И научи Той Адем на имената на всички [неща], после ги представи на ангелите и рече: “Съобщете ми имената на тези [неща], ако говорите истината!” Рекоха: “Пречист си Ти! Нямаме друго знание, освен това, на което Ти ни научи. Ти си Всезнаещия, Премъдрия.” [ел-Бакара: 31-32]

Пречистият и Всевишен Творец е научил Адем на имената на всяко нещо, което е основното и най-съществено условие за владеещото на умствената сила, без която нито за Адам, нито за ангелите би било възможно да научат нещо.

В. Изпитанието

Адем (Адам) и Хавва (Ева) се провалили при първото изпитание, на което били подложени в рая. Всевишният Аллах казва:

فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ ۖ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ ﴿٢٢﴾ فَتَلَقَّىٰ آدَمُ مِنْ رَبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ ۚ إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ ﴿٢٣﴾ قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبَعَ هُدَايَ فَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٤﴾

“А сатаната ги подмами да се подхлъзнат и ги извади от рая, където бяха. И казахме: “Напуснете врагове един на друг! За вас на земята има пребивание и ползване до време.” И получи Адем слова от своя Господар, и Той прие покаянието му. Той е Приемащия покаянието, Милосърдния. Казахме: “Напуснете оттук всички! И дойде ли при вас напътствие от Мен, за онези, които последват Моето напътствие, не ще има страх и не ще скърбят.” [ел-Бакара: 36-38]

Дали хората ще следват напътствието или заблудата, е изпитание за тях. Това е тема, която често се споменава в Свещения Коран:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿٢٥﴾

“Той е, Който сътвори смъртта и живота, за да ви изпита кой от вас е по-добър в делата. Той е Всемогъщия, Опрощаващия.” [ел-Мулк: 2]

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢٦﴾

“Нима хората смятат, че ще бъдат оставени да кажат: “Повярвахме!”, без да бъдат изпитвани?” [ел-Анкебут: 2]

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجْتَهِدِينَ مِنْكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَنَّكُمْ أَخْبَارَكُمْ ﴿٢٧﴾

“И ще ви подложим на изпитание, докато отличим сред вас борещите се по пътя на Аллах и търпеливите, и разкрием вестите за вас.” [Мухаммед: 31]

¹ “Алейхи-с-селям (Мир нему).

Г. Пророците са образци за подражание за хората

Как да се подготвим за изпитанието на живота и да го преодолеем? Единствено знанията не са достатъчни, тъй като ако беше така, небесните книги щяха да са напълно достатъчни за напътствието на хората. Само че има нужда от практически образец за подражание, който да пояснява на хората в какво се изразява напътствието. Пророците на Аллах¹ са били именно този образец за подражание. В тяхното житие ние намираме как тези значения и ценности намират израз в реалността и се изпълняват практически.

Аллах ги е дарил с мъдростта, която е самото благоразумие в прилагането на знанието. В Свещения Коран се казва:

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ۖ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿١١﴾

“И когато достигна зрелостта си, Ние му дадохме мъдрост и знание. Така награждаваме благодетелните.” [Юсуф: 22]

Когато анализираме Свещения Коран, виждаме, че мисията на пророците се изразява в това, да известяват ясно и открито посланието на Всевишния Аллах:

وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ ﴿١٠٠﴾

“Наш дълг е само ясното послание.” [Йа-син: 17]

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿١٠١﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ ﴿١٠٢﴾

“И напомняй! Ти си само за да напомняш. Не си над тях властващ.”

[ел-Гашийе: 21-22].

فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَىٰ ﴿١٠٣﴾

“Напомняй, ако има полза от напомнянето!” [ел-Аля: 9]

أَدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٠٤﴾

“Призовавай към пътя на твоя Господар с мъдрост и хубаво поучение, и спори с тях по най-хубавия начин! Твоят Господар най-добре знае кой се е отклонил от Неговия път и знае напътените.” [ен-Нахл: 125]

Пророците изпълняват огромна мисия, изразена в ясното и разбираемо предупреждаване, разясняването с мъдрост и хубаво поучение, и споренето по най-хубавия начин. Те напомнят на другите истината и не използват сила за изпълнението на своята мисия, освен това те нямат силата да напътят хората, защото напътствието е единствено от Аллах.

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۚ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمَرْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١٠٥﴾

“Няма принуждение в религията. Отличи се вече истината от заблудата. Който отхвърли сатаните и повярва в Аллах, той се обвързва с най-здравата връзка, която не се къса. Аллах е всечуващ, всезнаещ.” [ел-Бакара: 256]

إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٠٦﴾

“Не ти напътваш, когото обичаш, а Аллах напътва когото пожелае. Той най-добре знае напътените.” [ел-Касас: 56]

¹ “Алейхиму-с-селям” (Мир на всички тях).

Второ: насоките на дейността

А. Нашата мисия

Нашата мисия и роля в живота се пояснява от следния айет:

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

“Кажу: “Това е моят път. Призовавам към Аллах с прозорливост аз и всеки, който ме последва. Пречист е Аллах! Аз не съм от съдружаващите.” [Юсуф: 108]

Пратеникът (с.а.с.) потвърждава, че неговият път — и пътят на онези, които са с него — е: ясно и с прозорливост да призовава към Аллах. Нашата стратегия в обучението трябва да бъде да подготвяме отделния човек да достигне до това състояние на прозорливост. От друга страна, целта на отделните хора в живота трябва да бъде онова, което пророците наричат “правия път”. И тъй като Мухаммед (с.а.с.) е последният от пророците и пратениците, то задължението да се изпълни мисията, определена от гореспоменатия айет, се пада на неговите последователи, а ние сме едни от тях. Тъй като гореспоменатият айет е отправен към Пратеника (с.а.с.) и неговите последователи най-общо, то следващият айет пък касае призоваващите младежи:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾

“И кой има по-хубаво слово от онзи, който зове към Аллах и върши праведни дела, и казва: “Аз съм отдаден!” [Фуссилет: 33]

В такъв случай мисията на призоваващия е:

- Да призовава към Аллах.
- Делата и поведението му да са възможно най-добрите.
- Да обявява, че спада към групата на мюсюлманите (искрено отдадените на Бога).

Последната точка отменя възможността призоваващият да се превърне в изолирал се индивид, който се големее пред другите. Точно обратното, призоваващият трябва да се включи в живота и да даде своя принос в стремежа за постигането на социална промяна. Всички програми за подготвянето и развиването на човека имат за цел да осигурят неговото превръщане в активна част от социалното трансформиране. Тази роля на призоваващия се посочва от не един айет в Свещения Коран:

لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“[Ангели] следят всеки и отпред, и отзад. Пазят го по повелята на Аллах. Аллах не променя хората, докато те не променят себе си...” [ер-Раад: 11]

Красотата в този израз се крие в думата “себе си”, отнасяща се за множествено, а не единствено число. Съществуването на забележителни личности в обществото не е достатъчно само по себе си, онова което е нужно, е те да работят рамо до рамо с ефективен колективен дух, за да достигнат максималните степени на отличие и да променят себе си като множество, а не всеки един да променя себе си поотделно.

Б. Реформата, подобрението и достигането до съвършенство

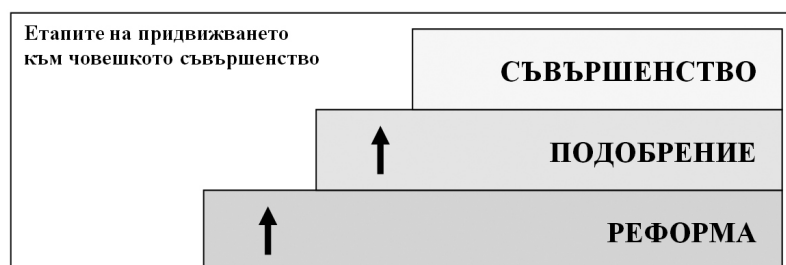
Програмата за обучение дава възможност на човека да се развива по етапите на тази религия, които са: *ислям* (отдадеността на Аллах), *иман* (вярата), *ихсан* (добротворството) и *иткан* (съвършенството, майсторството, точността), и винаги да се стреми да достигне по-високите степени. Когато душата на човека достигне до нивото на *иман*, ние виждаме че той държи на изпълняването на фарзовете (индивидуалните религиозни задължения). След това се стреми да достигне до нивото на *ихсан*, което намира изражение в стремежа към продължаване на подобряването на изпълнението на религиозните задължения и е продължителен процес,

обхващащ изпълняването на *ислях* (подобрене, изправяне, реформа) в дейността, което пък е противоположното на *ифсад* (развалата).

Ето как пророкът на Аллах Шуайб (а.с.) например намеква за *ислях* в своите усилия спрямо своя народ, когато им казва: «...Ин уриду илле-л-ислях...» — «...Искам само подобрене...»:

قَالَ يَنْقُومُ أَرْءَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَى بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾

“Рече: “О, народе мой, как мислите, ако имам ясен знак от моя Господар и Той ме е дарил с добро препитание от Него, и не искам да се отличавам от вас в онова, което ви забранявам? Искам само подобрене, колкото мога. Моят успех е само от Аллах. На Него се уповавам и към Него се обръщам.” [Худ: 88]



Всеки път, когато човек се срещне с някакво трудно положение, той трябва да направи възможно най-доброто и да се стреми да го подобри и промени в съответствие със следното известие, казано от Аллах на Неговия Пратеник (с.а.с):

“Не са равни добрината и злината. Отблъсквай я с най-доброто и тогава онзи, от когото те е деляла вражда, става като близък приятел.” [Фуссилет: 34]

В. Целта

Гореспоменатите айети ни посочват каква е целта на призоваването и неговата мисия, а именно: Подготвянето на съзнателни и динамични ислямски ръководители, които с прозорливост да ръководят социалните промени в обществото чрез знания, мъдрост и упражняване на призоваването с разбиране и високо съзнание и чрез изграждането на здрави и ефективни връзки.

Г. Средствата

За постигането на тази цел програмата на подготовка и обучение предоставя много добра възможност на своите възпитаници за повишаване на техните знания и за развиване на техните умения в областта на комуникацията, ръководенето и планирането. Освен това програмата за обучение набляга на повишаването на физическите и творчески способности на призоваващите; на развиването на колективния дух; на засилването на духовното извисяване; на възпитаването на положителното мислене и на намирането на решения за проблемите. Също така програмата има за цел под една интензивна и съсредоточена форма да заимства опита на по-възрастните и да го предаде на по-младите.

Ние се надяваме изпълнителите на програмата да започнат оттам, докъдето са стигнали техните предшественици, избягвайки техните грешки и добавяйки нови стратегии, вместо да се държат за старото и да го имитират. Може да се каже, че основен стремеж на програмата за обучение е да помогне за възпитаването на поколение, което да познава приоритетите на своята дейност и да бъде част от решенията, а не част от проблемите.

ВТОРА ГЛАВА

ФУНКЦИИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Обучението на призоваващия към исляма набляга на неговото обучаване как да упражнява лидерската роля както между своите връстници, така и сред народа в голямото общество. Лидерството представлява част от ислямската личност, тъй като Пророкът (с.а.с.) ни казва:

«كلکم راع وکلکم مسؤول عن رعیتہ».

“Всички сте пастири и всички сте отговорни за стадото си.”

(Сахих на ел-Бухари, Сахих на Муслим, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ебу Давуд.)

Тази глава на напътствието разглежда подбрани материали за лидерството. Започва с разглеждане на ислямското разбиране за лидерството. След това се разглеждат теми като решаването на проблемите, вземането на решения, изпълняването на взетите решения, планирането, оценяването и колективната дейност. Всяка от тези точки покрива основните положения на лидерството. Особеност на напътствието е да подготвя този, който го използва, за динамична дейност и да увеличава ръководните умения в тази област.

4. РАЗДЕЛ: Лидерството в исляма	67
5. РАЗДЕЛ: Определянето на потенциалния лидер	79
6. РАЗДЕЛ: Основни положения при решаването на проблеми	92
7. РАЗДЕЛ: Вземането на решения	98
8. РАЗДЕЛ: Решенията и тяхното изпълнение	111
9. РАЗДЕЛ: Основни положения при планирането	120
10. РАЗДЕЛ: Основни положения при оценяването	135
11. РАЗДЕЛ: Изграждането на колектива	
и колективните постижения	148

Лидерството в исляма

Първо: определение за лидерство

Второ: ефективното лидерство

- А. Какво означава ефективното лидерство?
- Б. Лидерите, отговорните кадри и подчинените

Трето: качества на ислямския лидер

- А. Предаността
- Б. Глобалните ислямски цели
- В. Придържане към мюсюлманското законодателство и поведение
- Г. Поверената отговорност

Четвърто: основни принципи при упражняването на лидерството

- А. Съвещаването
- Б. Справедливостта
- В. Свободата на мисълта

Пето: лидерството на практика

- А. Видове лидерство
- Б. Съставни елементи на лидерството
- В. Принципът на Питер

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След прочитането на този раздел ще узнаете:

- определението за лидерството, отговорностите му и неговите граници.
- определението за особеностите на лидерите и тяхното поведение.
- разбирането на ислямския образец за лидерството.
- упражняването на по-ефективно ислямско лидерство.

Първо: определение за лидерство

Лидерството е: “Процесът на активизиране на група хора за придвижване в определена и планирана насока чрез тяхното мотивиране за дейността по техен избор”. Успешното лидерство тласка хората в насоката, която осигурява тяхното благо в дългосрочен план. Тази насока може да бъде както генерална, например разпространяването на ислямския призив в света, така и ограничена, например провеждането на конференция, разглеждаща определен проблем. Във всеки случай средствата и целите трябва по най-добрия начин да обслужват най-значимите интереси на хората за дългосрочен план.

Лидерството е път, умение и дейност, която цели да въздейства върху другите. Ръководната личност е онази, която заема определено място в групата и от която се очаква да изпълни своята дейност по начин, съответстващ на това място. В същото време лидерът е онзи, от когото се очаква да упражнява влияние, да формулира целите на групата и да ръководи тяхното изпълнение и реализиране. Истински лидер е онзи, който води редиците, а не онзи, който прави маневри, за да оглавява хората.

Феноменът на лидерството може да бъде разбран на основание на следните основни положения:

1. Това е сила, която протича между лидерите и последователите по необясним начин и която предизвиква хармоничното и съгласувано насочване на енергията на ръководените по посока към целите, които са определени от лидерите.

Стремежът за постигане на определена цел и неговото съблюдаване е основание за съвместно удовлетворение едновременно и на ръководителите, и на ръководените.

2. Това е сила, която взаимодейства — като приемане и предлагане — с обкръжението, общата атмосфера и медиите. Тя не действа във вакуум, а според съществуващите данни.

3. Това е постоянно активна сила и движение, което няма спиране. Нейната степен на активност понякога може да се повишава или да се понижава, но не утасва. Тя е или динамична, или въобще не съществува.

4. Лидерството е използване на принципите, средствата и методите заради синхронните и ясно-определени цели.

Второ: ефективното лидерство

А. Какво означава ефективното лидерство?

Ефективното лидерство е откриването на просторните далечни виждания, формулирането на целите, залагането на стратегии, постигането на взаимодействие и подбуждането на енергията за извършването на дадена дейност. Успешен лидер е този, който:

- Формулира вижданията за бъдещето, отчитайки дългосрочните законни блага за всички заинтересовани страни.

- Поставя рационална стратегия за действие по посока на тези виждания.

- Осигурява подкрепата на главните центрове на силите, които считат своето сътрудничество, подчинение или съвместна дейност за необходимо положение в изнамирането на подбуждащото раздвижване.

● Подготвя стимулите, които раздвижват главната сърцевина за действие около него и чието раздвижване играе основна роля за успеха на стратегията на движението.

Наличието на лидерски потенциал у даден човек зависи от комплексната комбинация между психологични, социални и биологични фактори и особености. И за да бъде ефективен, този потенциал трябва да се реализира в една успешна форма в практиката. Човек може да притежава високи лидерски качества, но да не ги упражнява. Лидерските особености при различните хора може да се проявят при различни ситуации и различни етапи. Упражняването на лидерството е нещо, което се влияе от средата, от предоставените от средата възможности и от ограниченията, с които се среща човекът.

Б. Лидерите, ръководните кадри и подчинените

Лидерите насочват околните към целите чрез свободния избор на стимулите и личния пример. Що се отнася до ръководните кадри, те изпълняват дейността си благодарение на предоставената им висша официална власт в организационната структура.

Добрият лидер осъзнава, че също трябва да бъде добър подчинен и изпълнител, защото самият той е отговорен пред другите, все едно дали ще е пред един човек или пред група, така че той трябва да ги слуша и да се съобразява с тях. Добрият подчинен пък трябва да избягва съперничеството със своя лидер и да показва своята искреност и силна преданост във всичките си действия, но също така и да може да отправя градивна критика към своя лидер, към неговите идеи и действия.

Лидерите и подчинените са свързани помежду си с определена целенасочена връзка, която има своите цели и желания. И лидерът винаги трябва да се стреми към доброто на своите подчинени и да се грижи за тях.

Трето: качества на ислямския лидер

Пророкът (с.а.с.) казва: *“Най-достойният от хората е онзи, който се грижи за тях”*¹. Коего означава, че лидерът трябва изцяло да е отдаден на грижите към другите и да им помага за техния напредък. Характерните особености на ислямския лидер са:

А. Предаността

Предаността както на лидера, така и на ръководените хора е към Пречистия и Всевишен Аллах.

Б. Глобалните ислямски цели

Ислямският лидер не гледа на целите на дейността само от гледна точка на облагодетелстването на организацията, а също така и от гледна точка на по-големите ислямски цели.

В. Придържане към мюсюлманското законодателство и поведение

Лидерът не може да се издигне над задължението да се придържа към повелите и забраните на исляма, той продължава да заема ръководното място докато се придържа към задълженията на ислямското законодателство. Също така при изпълнението на своите ръководни функции той трябва да се придържа към ислямското поведение, особено във взаимоотношенията със своите опоненти или с отцепилите се от него.

¹ Сунен на ед-Дейлеми и Сунен на ет-Таберани.

Г. Поверената отговорност

Добрият лидер гледа на властта като на огромна отговорност, поверена му от Аллах. Свещеният Коран повелява на ръководителите да изпълняват своето задължение към Всевишния Аллах и да изразяват състрадание и жалост към подвластните:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عِقَابُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

“Онези, които ако ги утвърдим на земята, отслужват молитвата и дават милостинята закат, и повеляват одобряването, и възбраняват порицаването...” [ел-Хадж: 41]

Четвърто: основни принципи при упражняването на лидерството

Ислямската форма на управление се гради върху три основни принципа: съвещаването, справедливостта и свободата на мисълта.

А. Съвещаването

Това е първият принцип в ислямското лидерство. Свещеният Коран пояснява необходимостта от придържането на лидера-мюсюлманин към съвещаването с хората, имащи знание, и с тези, от които се очаква да дадат добри и правилни съвети, тъй като Всевишния казва:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٠﴾

“И за онези, които откликват на своя Господар и отслужват молитвата намаз, и по делата се съвещават помежду си, и от онова, което им дарихме за препитание, раздават.” [еш-Шура: 38]

Коранът е насочил и самия Пророк (с.а.с.) към съвещаване със своите сподвижници:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб. Извини ги и моли за опрощението им, и се съветвай с тях по делата! А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

Съвещаването дава възможност на членовете на движението да вземат участие във вземането на решение. Освен това то им позволява да контролират поведението на лидера и да го поправят в случай на отклонение от общите цели.

Има и друго нещо, а именно че лидерът не е длъжен да се съвещава по всички въпроси. Така например отношението към ежедневните дейности не бива да е като отношението към дейностите, свързани с начертаването и оформянето на политиката. Организацията трябва да прави разлика между онова, което е обикновено и ежедневно, и между онова, което е извън него, съгласно величината на дейността, нейните нужди, необходимите човешки ресурси и съществуващите условия. Лидерът от своя страна е длъжен да се придържа към взетите от съвещанието решения и да се ангажира с тяхното изпълнение. Той трябва да избягва маневрите и игрите на думи в стремежа да наложи своите лични мнения или да не изпълни решенията, взети по пътя на съвещаването.

Общо взето, областите на упражняване на съвестелност може да се определят с помощта на следните точки:

1- Решенията, свързани с въпросите по ръководенето и изпълнението, трябва да се оставят на отговорния лидер.

2- Лидерът има право да вземе самостоятелно решение по спешните въпроси, но той трябва да извести за това другите членове на първото следващо събрание или чрез разговор по телефона.

3- Членовете трябва да могат свободно и без никакво притеснение или колебание да обсъждат поведението на лидера и да му задават въпроси.

4- Политиката, дългосрочните цели и вземането на важни решения трябва да се определя на съвещание с избрани представители. Това означава, че отговорният лидер не трябва да се оставя сам да изпълнява тази задача.

Б. Справедливостта

Лидерът трябва да бъде справедлив и безпристрастен в отношението си към народа, без да гледа на тяхната раса, цвят, национални или религиозни корени. Свещеният Коран повелява на мюсюлманите да бъдат винаги справедливи, даже в отношението към своите опоненти:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ ﴾

“Аллах ви повелява да връщате поверените имущества на техните собственици и когато съдите между хората, да съдите със справедливост...” [ен-Ниса: 58]

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٥٨﴾

“...И да не ви вкарва в грех омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта!...” [ел-Маиде: 8].

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ
الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِنَّ يَكُفٌ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۚ

“О, вярващи, бъдете твърди в справедливостта, свидетели в името на Аллах, дори и срещу вас самите или срещу родителите и най-близките! Дали е богат или беден Аллах е най-достоеен за всеки от тях...” [ен-Ниса: 135]

Освен това наред със съблюдаването на генералния принцип, че справедливостта е основата на мюсюлманското общество, лидерът трябва да сформира вътрешен правен или съдебен комитет, чиято задача ще е да изглажда вътрешните неразбирателства от всякакъв род и да въдворява ред. Членовете на подобен комитет пък трябва да са хора, отличаващи се със знания, богобоязливост и мъдрост.

В. Свободата на мисълта

Лидерът трябва да осигурява подходящ климат за градивна критика и лично да я изисква. Членовете имат право свободно да изразяват своите мнения и възражения и да получават отговор на своите въпроси. Още навремето праведните халифи са счели това за основен елемент на своето управление. Когато една старица прекъснала халифа Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.)¹ по

¹ “Радияллаху анху” (Аллах да е доволен от него).

време на хутбето, което произнасял в джамията, той веднага признал грешката си и благодарил на Всевишния Аллах, че има кой да поправи грешката му. Друг път Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) попитал своите слушатели какво биха направили, ако наруши някой от ислямските принципи. И когато един от тях отговорил, че ще го поправят със своите саби, Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) благодарил на Всевишния Аллах, че в общността му има кой да го коригира в случай, че се отклони от правия път.

Лидерът трябва да се стреми да осигурява подходящ климат за свободно мислене, за правилна и здравословна размяна на мнения, за критика и съветване, за да могат членовете да усещат спокойствие при разискването и разглеждането на въпросите, засягащи колектива. На мюсюлманина му е повелено да дава искрен съвет винаги когато има потребност. Темим ибн Евс (р.а.) разказва, че Пророкът (с.а.с.) е казал:

«الدين النصيحة». قلنا: لمن؟ قال: «لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين وعامتهم»

“Религията е искреност¹”. Ние казахме: “Пред кого?” Каза: “Пред Аллах, Неговия Пратеник, Неговата книга, водачите на мюсюлманите и техните народи” (Сахих на Муслим).

Накратко, ислямското лидерство не е тиранично и анархично. Когато мюсюлманинът-лидер изхожда от ислямските принципи, той се консултира със своите колеги с цялото уважение и обективност и взема решенията с възможната степен на справедливост. Това е така, защото той няма да дава сметка само пред последователите и подчинените си в земния живот, но —което е по-важно—ще дава сметка и на Всевишния Аллах в съдния ден. Този тип лидерство с участието на другите е най-добрата форма на управление, защото развива връзките на братство между членовете и повишава нивото на изпълнение.

Пето: лидерството на практика

А. Видове лидерство

На практика лидерството се изменя от самодържавието, при което има абсолютна еднoлична власт на управление (автокрацията), до свободния либерализъм (прекалената толерантност).

Лидерът автократ:

- Има твърде малко доверие на членовете на групата.
- Вярва, че единствено материалното възнаграждение подтиква хората към действие.
- Издава нарежданията за изпълнение без никакво обсъждане.

Лидерът автократ, зачитащ мнението на другите:

- Изслушва внимателно казаното от подчинените.
- Остава впечатлението, че е демократичен и диалогичен.
- Винаги взема своите собствени решения.

¹ Освен “искреност”, думата „ен-насиха“ означава чистота, неподправеност, да искаш доброто на другия и да му даваш искрен и добронамерен съвет, наставление.

Диалогичният и демократичен лидер:

- Дава възможност на членовете да вземат участие във вземането на решение.
- Обяснява на подчинените си причините, накарали го да вземе самостоятелно решение.
- Изразява своите похвали и критики към другите с обективност.

Либералният лидер:

- Увереността му в собствените ръководни способности е слаба.
- Не определя никаква цел за колектива.
- Връзката му с хората и взаимодействието с тях е малко.

Най-ефективният и най-продуктивният от всички тези методи на управление е демократичният. Той е и най-близкият до духа на ислямското законодателство, защото води до генерирането на нови идеи, предизвикването на положителни промени и до утвърждаването на усещането за колективната отговорност.

Б. Съставни елементи на лидерството

Има пет неща, които мюсюлманските лидери трябва да насаждат в душите на членовете, а именно:

1- Установете къде отива времето ви. Контролирайте своето време, не оставяйте то да ви контролира. Изразходвайте всяка секунда в служба на целенасочената дейност.

2- Наблягайте на реалните, осезаеми постижения. Повече внимание обръщайте на резултатите, отколкото на самата дейност. Опитайте се да не изгубите цялостната представа за целите при задълбочаването в работата, а поглеждайте и навън, към глобалните цели.

3- Развивайте факторите на силата, не развивайте факторите на слабостта, все едно дали това е свързано лично с вас или с другите. Установете своите силни и слаби страни, приемерте ги и ги признайте. Бъдете способни да приемате добрите страни на другите, без да ви подвежда усещането, че те заплашват вашия пост.

4- Наблягайте в своята дейност на малко на брой определени главни области, за които е характерно, че при координираната сериозна дейност, свързана с тях, донасят големи резултати. Направете това, като определите приоритетите и се придържате към тях.

5- Напълно разчитайте на Всевишния Аллах. Не се удовлетворявайте с лесните, възможните и малките неща, а гледайте към висините и тяхното достигане. И щом работите по пътя на Аллах, тогава не се бойте от нищо друго освен от Него.

МОЖЕТЕ ЛИ ДА МИ КАЖЕТЕ?

*Кой е този, който
не е никакъв лидер?*

Не е лидер този, който идва на събрание без никаква предварителна подготовка и казва:

“Аз съм един от вас. Кажете ми какво трябва да се направи и аз ще положа всички усилия, за да бъда с вас”.

Въпрос: Коя е ръководната личност?

Задължение на лидера е да работи по темата на събранието предварително и да подготви алтернативни съждения и решения. Един от колегите изискваше да не му се казва темата, по която ще трябва да говори освен по време на излизането на трибуната... Това е явно неподобаващо пренебрежително отношение към слушателите, което ощетява всички и води до губене на ценно време.

Примери за лидерството

ЛИДЕРЪТ, КОЙТО СЕ СТРЕМИ ДА УДОВЛЕТВОРИ ВСИЧКИ!

Един човек посетил свой приятел, който отговарял за една фабрика, и точно тогава ръководителят на работниците се оплакал от някакъв работник. Неговият приятел му казал: “Ти си прав.” След като ръководителят излязъл, дошъл онзи, същият работник, и се оплакал от своя ръководител, на което отговорникът за фабриката също казал: “Ти си прав.”

Посетителят избрал подходящ момент и попитал своя приятел: “Всеки от тях ти се оплака от другия, а ти каза на всеки, че е прав. Как може така?”

Приятелят му отговорил: “Наистина, и ти си прав в това, което казваш.”

Този тип лидерство не само че няма да ви доведе доникъде, но и ще разруши учреждението. Съвсем скоро всеки ще открие тази слабост и всички ще изгубят доверие в този лидер или ръководител.

ЛИДЕРЪТ И ХОРАТА

Де Гол е казал:

“Ако хората не ме обичат, ще напусна страната.”

А диктаторът казва:

“Ако хората не ме обичат, нека напуснат страната.”

В. Принципът на Питер

Този принцип гласи, че всеки човек се издига в организационната структура докато не стигне до нивото на своята некомпетентност. Тоест човекът започва от позицията, която съответства на неговите умения, след това постепенно се издига и стига до ниво, когато вижда, че не може да се справи с последната поверена му дейност. И в края на краищата всеки стига до това ниво.

Този принцип е следствие на “прекаленото натоварване”, при което човек достига до максимума на своите способности, без да може да изпълни поставените задачи. Новата дейност изисква умения и знания, които надвишават неговия капацитет и способности.

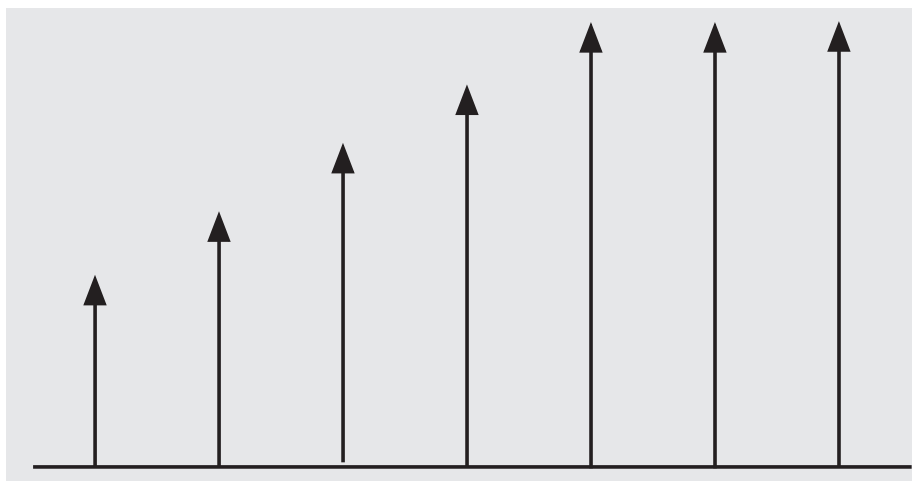
На практика класически пример за принципа на Питер в една ислямска организация е изборът на даден регионален лидер за областен представител, който да продължи да се издига, да достигне до заместник-председател на организацията и да продължи да съхранява своето добро ниво на изпълнение. Само че този човек може напълно да се провали, ако бъде избран за председател на цялата организация. До това ниво той може да е показвал много добра работа, но като председател да не бъде способен да взема независими решения. Той бива много-добър, когато е вторият или третият човек, но когато е първият, става много слаб.

Идея за обсъждане

Някои казват, че главната слаба точка в принципа на Питер е, че се пренебрегва възможността за развиване на способностите на човека с времето и че много хора се развиват пропорционално на своето израстване по стълбицата на отговорността.

Други казват, че това развитие е взето под внимание и че човекът продължава да повишава нивото на своите възможности до граница, при която няма повече сили за по-нататъшно развиване.

*А вие
какво мислите?*



ИДЕЯ ЗА ДЕЙНОСТТА

РЪКОВОДСТВОТО
ВЪРВИ ЛИ СЛЕД
ПОДЧИНЕНИТЕ
СИ

Лидерите ръководят! Подчинените ги следват!

Наистина ли е така?

Понякога ръководителите следват подчинените. Но по този начин те изоставят лидерските функции и техните дела се превръщат в отражения на желанията на подчинените. Тогава те вече не могат да определят посоката на действие, а сред подчинените се поражда погрешно убеждение, че решенията на ръководителите са народни и че се одобряват от всички. И рано или късно тези подчинени ще открият, че нямат нужда от такива лидери.

Ислямът търси сметка от лидерите също и за подчинените им.

Бившият президент на Америка Джон Кенеди веднъж е казал: “Ние не искаме да сме като лидера на Френската революция, който е казал:

“Ако народът тръгне, аз трябва да науча посоката на тяхното движение, за да ги водя натам, накъдето искат да отидат.”

Във вестник Indiana Daily Student от 6 февруари 1958 г. била отпечатана статия на писателя Рекс Алън Ридифър, в която той прави блестящо описание на този тип лидери под заглавие:

“Следвайте лидера... Една съвременна приказка”

Докато едно официално шествие преминаваше по улицата на града, от многобройната публика се чу глас, който казваше:

Чуйте, хей, глупаци! Сбъркали сте пътя. Тази улица не води наникъде. Това е път без изход.” Процесията се спря, хората се объркаха и си казаха: “Възможно ли е това да е истина?” Всички впериха поглед към водещата колона, а там лидерът им гордо и наперено продължаваше напред по пътя си... И те си казаха:

“Несъмнено той следва вярната посока. Ето, вижте го как върви, високо вдигнал глава... Наистина, той върви във вярната посока...” И ентузиастично продължиха да вървят зад него.

Но ненадейно елегантният лидер се спря... Лицето му придоби разтревожено изражение... Обърна се назад и си каза: “Възможно ли е това? Сънувам ли или е истина?... Би трябвало да вървя във вярната посока, ето, огромните множества хора вървят след мен. Да, със сигурност трябва да съм на верния път.”

И така продължи напред... Към пропастта.

Каква е поуката? Можем да изберем лидер и послушно да вървим след него, но наред с това винаги трябва да го контролираме, да разсъждаваме върху делата му и да ги оценяваме. Това е така, защото отговорността на мюсюлманина като личност, която трябва да следва истината, ще продължи да съществува чак до съдния ден, когато всеки от нас ще се яви сам пред Всевишния Аллах.

Еталоните на лидерството

В деня на поемането на халифата от Ебу Бекир ес-Съддик, той произнесе реч като първи приемник на Пратеника на Аллах (с.а.с) и казал:

«أَيُّهَا النَّاسُ: قَدْ وَلَّيْتُ أَمْرَكُمْ وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ وَإِنَّ أَقْوَامَكُمْ عِنْدِي الضَّعِيفُ حَتَّى آخِذَ بِحَقِّهِ، وَإِنْ أَضْعَفَكُمْ عِنْدِي الْقَوِيُّ حَتَّى آخِذَ مِنْهُ الْحَقَّ، أَيُّهَا النَّاسُ: إِنَّمَا أَنَا مُتَّبِعٌ وَلَسْتُ بِمُبْتَدِعٍ، فَإِنْ أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي وَإِنْ زَغْتُمْ فَقُومُونِي. وَحَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا، وَلَا يَدْعُ قَوْمُ الْجِهَادِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِلَّا ضَرْبَهُمُ اللَّهُ بِالذُّلِّ، وَلَا ظَهَرَتِ الْفَاحِشَةُ فِي قَوْمٍ إِلَّا عَمَّهُمُ اللَّهُ بِالْبَلَاءِ. فَأَطِيعُونِي مَا أَطَعْتُ اللَّهَ، فَإِذَا عَصَيْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَلَا طَاعَةَ لِي عَلَيْكُمْ. وَلَوَدِدْتُ أَنَّهُ كَفَانِي هَذَا الْأَمْرَ أَحَدُكُمْ وَإِنْ أَنْتُمْ أَرَدْتُمُونِي عَلَى مَا كَانَ اللَّهُ يَقِيمُ نَبِيَّهُ مِنَ الْوَحْيِ مَا ذَلِكَ عِنْدِي، إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ فِرَاعُونِي...»⁽¹⁾

“О, хора! Отговорността да бъда ваш ръководител бе поверена на мен, макар да не съм най-добрият от вас. Най-силен при мен ще е слабият, докато не му отдам дължимото. Най-слабият при мен ще е силният, докато не отнема дължимото от него [на слабия]. О, хора, аз съм само последовател [на Пророка (с.а.с.)], а не въвеждащ новости. Затова ако върша добри дела, и вие ми помагайте! А ако се отклоня от пътя, вие ме поправете! Направете си равностметка, преди да ви се потърси сметка! Няма народ, който да е изоставил борбата по пътя на Аллах, освен Аллах да го е поразил с унижение! Не се появява скверността у никой народ освен Аллах да порази всички с беда! В такъв случай, докато аз се подчинявам на Аллах, и вие ми се подчинявайте! Но ако проявя неподчинение към Аллах или Неговия Пратеник, тогава не сте длъжни да ми се подчинявате! Наистина предпочитам някой друг да [бъде избран на това място и с това да] ме бе избавил от тази отговорност! Ако очаквате от мен да бъда коригиран с вахий (божествено откровение), както Аллах коригираше Пророка си, то това е непосилно за мене. Аз съм само един човек, затова бъдете снизходителни към мен...”. (Кенз-ул-уммал, 3/ 130-135)

Ако ти днес беше избран за халиф на мюсюлманите, какво би добавил към тези думи на халифа Ебу Бекир (р.а.) и какво би премахнал? (Забележка: Не е възможно хутбето на Ебу Бекир (р.а.) да бъде дословно повторено, защото светът е много променен от неговото време досега! Бъдете кратък в своя отговор!)

БОЖЕСТВЕНО НАПОМНЯНЕ

“...И въздигаме едни от тях над други, та едни-те да се възползват от другите. А милостта на твоя Господар е по-добро от онова, което те трупат.”

[ез-Зухруф: 32]

وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ
بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا
تَجْمَعُونَ



ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на проникателността в ръководната структура?
2. По какво се различават подчинените от лидерите?
3. Кой са трите главни ръководни принципа в дейността на мюсюлманските лидери?
4. Каква е ролята на съвещаването при ислямското ръководство?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА СТЕПЕНТА НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Тема: Общото събрание ви е избрало за ръководител на ислямска организация. Вие изминахте дълъг път от избирането ви за координатор на екскурзиите до идването ви на този пост. От вас се очаква много. Има много членове, които се възхищават на вашите ръководни способности, докато друга част от тях са обзети от съмнение. И въпреки че миналата година заехте поста финансов секретар на организацията, това е първият път, в който заемате видна роля в обществото.

1. Набележете главните точки на първото обръщение, което ще направите като ръководител на организацията. Определете пунктовете, с които ще спечелите колебаещите се членове.

2. Направете обръщение към членовете на изпълнителната комисия, в която обяснявате как ще изпълнявате вашата мисия като ръководител в рамките на исляма.

3. Подчертайте дебело евентуален план, чрез който ще бъдат разрешени споровете при възникването на такива.

Определяне на потенциалния лидер

Първо: кои са потенциалните лидери?

Второ: кои са търсените качества у лидерите?

- А. Фактори, наложени от научните изследвания
- Б. Фактори, наложени от практическия опит
- В. Фактори, наложени от подчинените

Трето: кой притежава тези качества?

- А. Тестване
- Б. Изпробване
- В. Наблюдение

Четвърто: критерият за лидерската квалификация

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След прочитането на този раздел ще можете да:

- определяте качества на лидерството и да ги разпознавате.
- разпознавате хората, които притежават тези качества.
- тествате определени лица и да оценявате лидерските им способности.

Първо: кои са потенциалните лидери?

Ислямското общество се базира на ислямските доктринални принципи. Поради тази причина колкото по-голяма е богобоязливостта на отделния мюсюлманин и колкото повече той страни от злото и върши добри дела, толкова по-голямо е уважението, на което се радва. Следователно богатството на човека, расата му, цветът или националността не играят никаква роля за повишаването на неговата степен пред Всевишния Аллах или сред искрените мюсюлмани. В Свещения Коран се казва:

“...Най-достоеен измежду вас при Аллах е най-богобоязливият...”

[ел-Худжурат: 13]

Наред с това идеалният мюсюлманин не е този, който прекъсва интереса си към земния живот, а е онзи човек, който се включва дейно за установяването на ислямска социално-икономическа и политическа система. Хората — и мъжете, и жените — се различават в способностите си да организират другите и да ги ръководят за постигането на определени цели. Осъзнавайки тази истина, Пратеника на Аллах (с.а.с.) е отправял молитви към Аллах в исляма да влизат хора като Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.), тъй като притежавал редки качества. И наистина впоследствие той имал голям принос в служба на исляма и мюсюлманите.

По същата аналогия във всяка човешка група има хора, които притежават определени качества. Ние сме длъжни да разпознаем тези открояващи се личности и да ги подготвим за бъдещето. И ако те са мюсюлмани, които изпълняват богослуженията си, трябва да им дадем възможност да могат да се реализират в служба на обществото. Както и трябва да се стремим да ги подбираме за подходящите места, за да могат личните им качества да се превърнат в добър капитал за ислямската дейност.

Хората, които се отличават с лидерски качества, може и да не приемат да заемат авторитетни постове, ръководни мисии или отговорни позиции, но наше задължение е да ги насърчаваме и да укрепим техните способности за доброто на цялото общество. Ако открием лидерски качества сред мюсюлмани, които не изпълняват богослуженията, ние трябва да се стремим системно да общуваме с тях и да имаме положителен диалог. Ако такива качества се притежават от хора, които не са мюсюлмани, ние сме длъжни да използваме всички законни средства, за да ги запознаем с исляма. Пророкът (с.а.с.) е казал:

الناس معادن خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا

“Хората са като рудата [според своята природа]. Поради тази причина онези, които са били най-добри в езическия период, ще бъдат най-добри и в исляма, стига да разберат [исляма] както трябва.” (Сахих на ел-Бухари; Сахих на Муслим; Сунен на ед-Дарими; Муснед на Ахмед ибн Ханбел.)

Второ: кои са търсените качества у лидерите?

Може да имаме и различни мнения относно разбиранията за лидерството, но всички виждаме, че едни хора имат по-голяма способност да въздействат върху околните, отколкото други. Можем да класифицираме факторите, които сочат лидерската личност, на три групи:

- А. Фактори, наложени от научните изследвания
- Б. Фактори, наложени от практическия опит
- В. Фактори, наложени от подчинените

Разбира се, има известно припокриване между тези три фактора, свързани с лидерския феномен, защото всички се отнасят до една и съща тема.

А. Фактори, наложени от научните изследвания

Тези фактори са се открили, след като са станали публично достояние резултатите от научните изследвания, проведени сред уважавани лидери, бизнесмени и ръководители на успешни проекти. (Тези особености се отнасят както за мъжете, така и за жените).

1. Умствените способности. Не е задължително човекът да е гений.

2. Широки интереси и възможности. Успешният лидер не е роб на тясна специалност. Той притежава общо разбиране, широка култура, многобройни и разнообразни способности и особен интерес към поверената му дейност наред с интереса му към многобройните въпроси и други необходими дейности в обкръжението, в което работи. Накратко, той е даровита личност с широк хоризонт и интелект.

3. Способност за общуване и разбирателство. Една от характерните особености на Пратеника на Аллах (с.а.с.) е била, че той е бил с “най-красноречивият език сред арабите”. В Кеймбриджкия речник по история на американската литература се казва, че президентът Линкълн е спечелил силната позиция в партията си през 1860 г. не толкова поради политиката и активността си, а най-вече благодарение на стила си в диалога и изразяването. Такова е положението във всички революции... “Най-способните за изразяване са онези, които ръководят”.

4. Зрелостта. В личността на успелия лидер няма прояви на детско поведение, всичките му постъпки и цялостното му поведение носят отпечатък на мъжеството, зрелостта и оценяването на отговорността. В психологически план той е уверен в себе си, което го превръща в добър образец за подражание на своите последователи и подчинени.

5. Висока активност. От дълги години човечеството е узнало, че силата на личността, решителността, инициативният дух, смелостта и дейтелността са качества на лидерите. Затова успелият лидер трябва да чертае и осъществява планове, да организира дейността на другите и да ги насочва, защото притежава силната решителност да доведе нещата до успешен завършек.

6. Социални умения. В основата си лидерството е извършване на дейност посредством другите, което пък ясно потвърждава, че успелият лидер няма как да не се опира на социалните умения. Лидерът трябва да цени чувствата и склонностите на другите и да ги уважава, все едно дали са явни или скрити. Също така той трябва да проявява голяма доза разбиране и съчувствие към другите, за да има по-голям успех във влиянието върху тях.

7. Административните способности. Размишляването, обмислянето, съзиданието, планирането, организирането, насочването, способността за завършване, оценяването на хората, подбирането, обучаването, вдъхновяването, анализирането, наблюдателността, далновидността, способността за подобряване, за обобщаване, за подготвяне на доклади и за вземане на решения, са не само технически умения, а умения, от които лидерът има голяма нужда.

Б. Фактори, наложени от практическия опит

Тези фактори са сбор от опита на онези лидери, които са упражнявали привеждането в изпълнение, ръководенето и организирането на дейностите:

1) Характерни особености – от лидера се очаква да притежава следните качества:

1- Здрав морал.

2- Способност за размишляване и богато въображение.

3- Организаторска и управленска насоченост.

4- Справедливост към всеки.

- 5- Разнообразие на интересите.
- 6- Способност да дава директиви.
- 7- Зрелост на чувствата.
- 8- Интерес към планирането.
- 9- Уважение към себе си и към другите.
- 10- Трудолюбие и прилежност.
- 11- Решителност за действия.
- 12- Организираност и ред.
- 13- Да се разчита на него.
- 14- Ентузиазъм.
- 15- Енергичност и сила.
- 16- Интерес към обучаването на другите.
- 17- Способност за изразяване (устно и писмено).
- 18- Логичност.
- 19- Будност и остроумие.
- 20- Понасяне на отговорност.
- 21- Откритост към по-доброто.
- 22- Богатство на идеи и възможности.
- 23- Инициативен дух и сериозност в дейността.
- 24- Искреност към Аллах и правдивост спрямо хората.
- 25- Да бъде изпълнен с хуманни чувства.
- 26- Да не гледа към постове или да се държи за тях (“Искацията за управлението не се назначава за управник”).

2) Знанието – лидерът трябва да притежава знания по следните неща:

- 1- Целта на организацията, нейните принципи и стремежи.
- 2- Организационната структура и насоките ѝ.
- 3- Задълженията и отговорностите.
- 4- Политиката на организацията, начините ѝ на работа и практиката ѝ.
- 5- Основни принципи в икономиката.
- 6- Научните ведомствени принципи и методи.
- 7- Продукцията на организацията, методите и областите на действие.
- 8- Планирането, поставянето на времеви графици и контролирането.
- 9- Финансовите нужди и контролирането им.

- 10- Знания около професията и отраслите ѝ.
- 11- Изискванията за качество и тяхното овладяване.
- 12- Основни знания по математика, езика и естествените науки.
- 13- Законите, свързани с неговата дейност.
- 14- Професионалните стандарти.
- 15- Силата на личността и потребностите за развитието ѝ.
- 16- Изкуството за творческо мислене и научните му методи.
- 17- Принципи и методи на човешките отношения.
- 18- Принципи, методи и средства за подбор и назначаване.
- 19- Принципи и средства за обучение.
- 20- Системите за възнаграждения в организацията.
- 21- Методи за съхранение на машините, инструментите и ресурсите и грижата за тях.
- 22- Функции на персонала в организацията.
- 23- Контактите.
- 24- Изискване за безупречност в работата, вкъщи и през свободното време.
- 25- Народът, машините, ресурсите и средствата.
- 26- Начините за постигане на висока производителност с добро качество и ниска себестойност.

3) Уменията – лидерът трябва да притежава умения в следните области:

- 1- Съзидателното мислене.
- 2- Планирането, организирането, привеждането в изпълнение и контролирането.
- 3- Обучението, насочването и практическата подготовка.
- 4- Възлагането на определени задачи на другите.
- 5- Осигуряването на ресурси, инструменти и оборудване.
- 6- Подбора на хора и тяхното назначаване на длъжност.
- 7- Редовното информиране на другите.
- 8- Способността за контролиране и управляване.
- 9- Намаляването на загубите.
- 10- Икономичността в харченето.
- 11- Потребностите за качеството и тяхното управление.
- 12- Привеждането в изпълнение на политиките, договорите и процедурите.
- 13- Грижата за поведението на служителите и техните интереси.
- 14- Сътрудничеството с другите.

- 15- Воденето на нужните регистри.
- 16- Поставянето на регламенти и инструкции, свързани с привеждането в изпълнение.
- 17- Решаването на проблемите на служителите.
- 18- Постоянно спазване на принципите на безопасността.
- 19- Посрещането на извънредните ситуации.
- 20- Съблюдаването на чистотата и реда.
- 21- Продължаването на ученето и образованието за подобряването на изпълнението.
- 22- Искреността в работата и пестенето на време.
- 23- Запознаването с новостите и поддържането на физическата форма.
- 24- Даването на добър пример за подражание на другите.
- 25- Управлението с цел увеличаване на продукцията и качеството и намаляване на себестойността.

В. Фактори, наложени от подчинените

Това са фактори, които подчинените споменават като очаквания от техните лидери при различни ситуации:

- | | | |
|--|---------------------------|-----------------------------------|
| 1- Зачитането на чувствата на другите. | 5- Познаването на хората. | 9- Решимостта. |
| 2- Безпристрастността. | 6- Самоконтролът. | 10- Себеуважението и авторитетът. |
| 3- Чувството за отговорност. | 7- Смелостта. | 11- Интересът към другите. |
| 4- Умението. | 8- Яснотата. | 12- Обичта към помагането. |

Към този списък можем да добавим и други фактори, особено по отношение на определени положения като такива, изискващи определено научно ниво или определени физически качества.

Трето: кой притежава тези качества?

За да определим кой от хората притежава лидерски качества, трябва да го подложим на определено тестване, което се осъществява със следните методи:

А. Тестване

Все едно дали тестването е обективно или субективно, то определя следните неща:

- а) склонностите (а те са характерните особености, които не са абсолютни);
- б) потенциалните способности (които може би все още не са развити);
- в) точките на вероятните слабости (които остават потенциални до потвърждаването

на противоположното) в следните три главни области:

1- Капацитетът за работа (енергията, знанията, уменията, способностите).

2- Желанието за завършване на работата (инициативният дух, самостоятелната активност, подбуждащата дейност).

3- Способността да бъде в хармония (със себе си и с другите).

Б. Изпробване

Възможно е всеки кандидат за лидерска позиция за кратко време да бъде поставен в изпитателен срок, през който да се изпробва, като бъде наблюдаван от специалисти, способни да анализират и оценят неговото поведение и постъпки.

В. Наблюдение

Посредством резултатите от тестването, изпробването и съпътстващите ги средства и методи се придобиват знания и се правят важни заключения, само че значителна част от знанията остават неизвестни. И за да се завърши оценяването, се извършва наблюдение на поведението на човека, неговите позиции и състояния при обстоятелствата на общите житейски положения.

Не забравяйте, че:

● Кандидатът за лидерския пост не стои нито над най-висшата степен, нито под най-низшата степен от критериите за лидерството, определени от предписанията.

● Лидерската личност не трябва да притежава порок, който да нарушава границите на неговите добри качества.

● Лидерската личност е способна да работи и да дава при условия на интензивно обучение.

● Човек, годен за лидерството, е този, който спонтанно отговаря с “да” на въпроса: “Дали ще бъдем в безопасност в неговите ръце?”.

Четвърто: критерият за лидерската квалификация

За да оценим нивото на кандидата за лидерска позиция, трябва да отговорим на допуспоменатите въпроси. На тях може да отговори един знаещ и опитен човек, но може и повече хора, измежду онези, които добре познават личността на кандидата, след което се взема средната оценка от сбора на точките от отговорите.

ИНСТРУКЦИИ

Отговарящият трябва да поставя само по един знак в една графа от всяка точка.

Оценяващият трябва да пресмята оценките от всяка точка. А ако има повече от един отговарящ, трябва да се пресмята средната оценка. След това трябва да се сумират всички оценки, за да се определи окончателната оценка за всеки кандидат.

ВЪПРОСИТЕ (С ОБЯСНЕНИЯТА)

1. **Ръководните качества.** Някои хора притежават отличителни дарби за лидерство и умеят да привличат към себе си околните хора. Често те заемат първите места и от тях се очаква да излязат на ръководни позиции във всяко начинание. Също така виждаме, че от другата страна има хора, които са съгласни да бъдат подчинени и да не им се поверява мисия от какъвто и да е

вид. Между тези два вида хора има други, които притежават ръководни качества, но на различни степени. И така, как може да оцените дадена личност, опирайки се на бележките, които поставяте за неговото поведение?

(5 точки) ———— отличен като лидер

(4 точки) ———— лидер в повечето случаи

(3 точки) ———— среден

(2 точки) ———— клони повече към подчиняването, отколкото към лидерството

(1 точка) ———— пасивен подчинен

2. Оригиналноста на мисленето. Някои хора имат независима и творческа натура в мисленето. Те имат “собствени мнения” по повечето въпроси. Те анализират нещата, тълкуват ги и достигат до оригинални идеи и предложения около начините за извършване на дейността... Докато други хора нямат тези възможности и често търсят решенията при другите, преди да задействат своята мисъл. И така, нека вашата оценка за личността се опира на действително извършените работи от негова страна.

(5 точки) ———— обикновено е оригинален в мисленето

(4 точки) ———— има по-високи творчески способности от обикновения човек

(3 точки) ———— на нивото на преобладаващата част хора

(2 точки) ———— клони към опиране на другите в мисленето

(1 точка) ———— не проявява никакво желание за оригинално мислене

3. Харизматичната личност. Някои хора притежават способността да радват хората около себе си. Те са обичащи и обичани. Докато други хора оставят лошо впечатление сред онези, с които се срещат. Усмивнатата личност среща радушно посрещане навсякъде, отвсякъде получава покани и нейните приятели и познати биват много. Що се отнася до отблъскващата личност, то твърде рядко хората се стремят към нея, най-често такъв човек бива отхвърлян от другите. Тук е необходимо личността да се оцени според нейните позиции спрямо хората и позициите на хората спрямо него.

(5 точки) ———— един от най-одобряваните хора в обществото, обичащ и обичан

(4 точки) ———— радва се на добра популярност

(3 точки) ———— среден — среща умерено радушие, но не се откроява

(2 точки) ———— малка популярност

(1 точка) ———— оставя лошо впечатление сред повечето хора

4. Общуването с хората. Някои хора са способни да говорят по начин, който привлича вниманието на другите и могат ясно и непосредствено да предадат своите мисли. Докато други хора говорят бавно, колебливо и по начин, който е непривлекателен. Между тези две групи хора има други, които притежават различни нива на способност да общуват и да контактуват с другите. Тук се изисква личността да се оценява, като се сравнява с другите. Дали неговите слушатели бързо и лесно разбират казаното от него? Дали го слушат с лекота и удоволствие,

когато говори? Опитайте се да си спомните определени експерименти в тази връзка.

- (5 точки) ——— блестящ събеседник
- (4 точки) ——— над средното ниво в способността да изразява и предава мислите
- (3 точки) ——— на нивото на повечето хора
- (2 точки) ——— не добър събеседник
- (1 точка) ——— на много ниско ниво в говоренето

5. Човек, на когото може да се има доверие и да се разчита на него. Някои хора спечелват доверието на другите, те се считат за доверени при всички положения и спечелват уважението на всички. Противоположният на тях образ е на човека, на когото не може да се има доверие и не може да се разчита в нищо. Тук се изисква личността да се изучи според личните ви впечатления, основавайки се на онова, което е известно за него, като се определи позицията му според критериите за доверието и силата в сравнение с другите около него.

- (5 точки) ——— висока степен на уважение и доверие
- (4 точки) ——— авторитетът му го прави да е сред онези, на които може да се разчита
- (3 точки) ——— на нивото на повечето хора
- (2 точки) ——— понякога може да му се разчита
- (1 точка) ——— не може да му се разчита

ТАБЛИЦА ЗА ОЦЕНКИТЕ

	1. Точка	2. Точка	3. Точка	4. Точка	5. Точка	
Отговор на 1-ото лице:						
Отговор на 2-ото лице:						
Отговор на 3-ото лице:						
Отговор на 4-ото лице:						
Отговор на 5-ото лице:						
Средна оценка:						
Окончателно-сумирана оценка:						

ТАБЛИЦА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ: НАЧИНЪТ ЗА РАЗЛИЧАВАНЕ НА УСПЕЛИЯ ОТ НЕУСПЕЛИЯ

УСПЕЛИЯТ

- Държи на обещанията си
- Добре проучва проблема
- Уважава другите, които са отличени и се стреми да се учи от тях
- Знае кога да се противопостави и кога да приеме компромисно разрешение
- Усеща отговорността даже и извън рамките на своето учреждение
- Не се плаши много от неуспеха или загубата
- Скромен е и се стреми към доброто
- Предпочита хората да го уважават заради неговите позиции, отколкото да го обичат лично, макар че се стреми да постигне и двете
- Признава грешките си, ако сгреша
- Изразява своето извинение чрез поправянето на грешката
- Трудолюбив в работата си и умеещ да осигурява време
- Пристъпва с отмерени крачки
- Има доверие в себе си, което го прави кротък
- Пояснява нещата и ги тълкува
- Изслушва внимателно
- Търси по-добри пътища за работата
- Постоянно търси, изследва и е любознателен

НЕУСПЕЛИЯТ

- Обещава много
- Заобикаля проблема, без да реагира
- Мрази успелите и търси слабите им точки
- Съгласява се на компромисните решения в основните неща и се противопоставя във второстепенните неща, които не заслужават противопоставяне
- Интересува се само от своята дейност
- Страхува се от успеха
- Хвали се, че има и такива, които са много по-зле от него
- Стреми се да спечели обичта на хората повече към неговата личност, отколкото към неговите позиции и е готов в името на това да понесе всякакви унижения
- Отрича грешката, казвайки: "Това не е моя грешка"
- Извинява се, след това повторно извършва грешката
- Мързелив е и погубва времето
- Работи само на две скорости: едната е безумна скорост, а другата много бавна
- Нуждае се от смекчаване, защото от време на време или е слаб, или е деспотичен
- Претупва нещата и ги обърква
- Готов е непрекъснато да говори
- Подражава и непрекъснато следва рутината
- Глупав е и убива всякакво желание

УПРАЖНЕНИЕ

От поведението на лидерите

Пояснете накратко какво разбирате от този девиз:

“Управлявай

или бъди управляван,

или се отдръпни от пътя!”

Можете ли да направите връзка между този девиз с определени ситуации от вашия личен опит? Споделете с колегите си резултатите от вашата дейност в една работна среда

УПРАЖНЕНИЕ ЗА РАЗМИСЪЛ

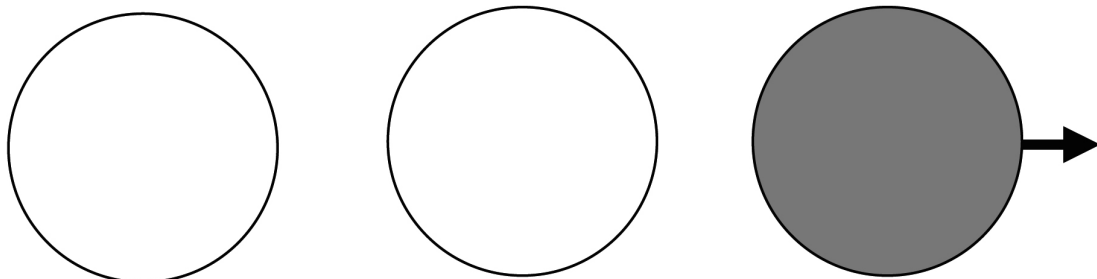
След усвояването на материята на този раздел мислите ли, че можете да откриете лидерската личност, в която се срещат всички разгледани в раздела качества? Ако това не е възможно, тогава какви изводи можете да направите?

Какво е мнението ви за:

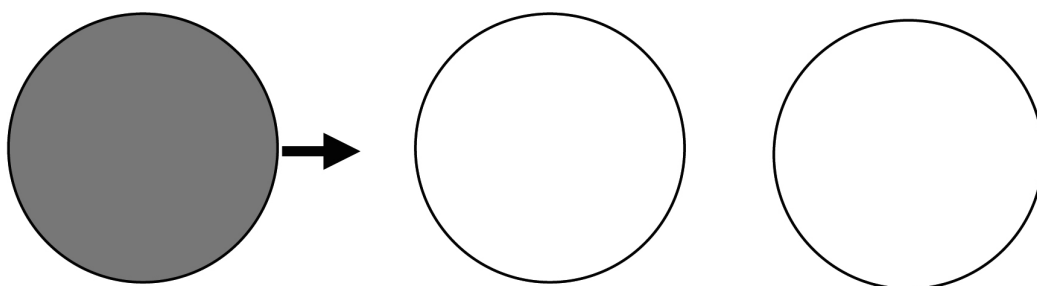
- Лидерството на колективната група?
- Честото ефективно съвещаване?
- Взаимното допълване между отделните лица?
- Колективния дух?
- Други идеи?

Обсъдете тези въпроси в една работна група.

УПРАВЛЯВАЙ

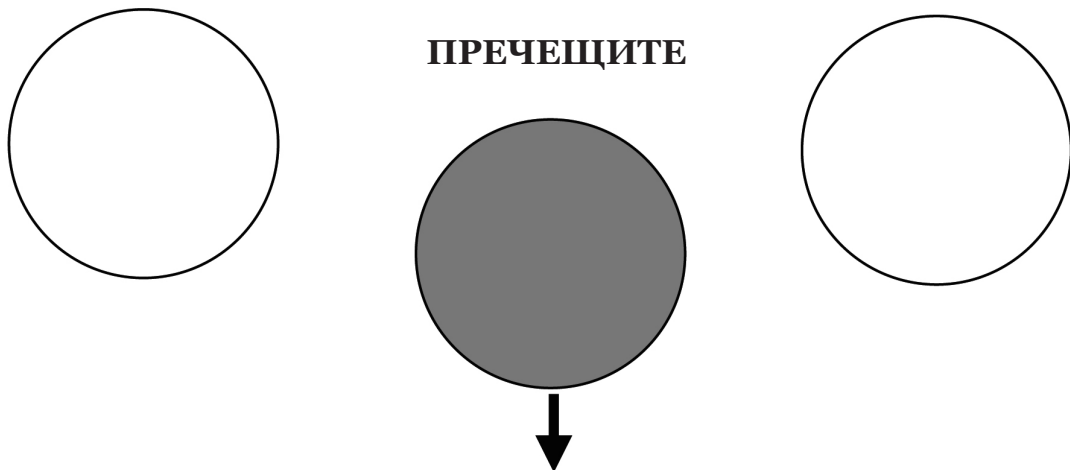


ИЛИ БЪДИ УПРАВЛЯВАН,



**ИЛИ
СЕ ОТДРЪПНИ ОТ ПЪТЯ!**

ПРЕЧЕЩИТЕ



ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на изпитателния срок в тестването на лидерските способности?
2. Защо способността за общуване с хората е важно лидерско качество?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА СТЕПЕНТА НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на председател на комисията за кандидатури в изборите и назначаването в ислямска организация от вас се иска да подготвите списък на кандидатите за различни служби. Изборът на кандидатите ще се осъществи от общото събрание. От вас се иска да изберете разнообразна група от старите и известни лица плюс някои нови, като имате предвид, че някои служби са за дълъг период от време, което в голяма степен изисква от вас точност в избора.

1. Съставете списък с петте съществени качества, които трябва да се притежават от лицата, които ще бъдат избрани за дългосрочни служби.

2. Съставете таблица за съпоставяне между способностите на кандидатите.

3. Напишете лично писмо до кандидата, в което му пояснявате причините, поради които сте го избрали.

Основни положения при решаването на проблеми

Първо: определянето на естеството на проблема

А. Разбирането на проблема

Б. Класифицирането на проблема

Второ: алтернативните решения

Трето: избраното решение

ЦЕЛИ НА ТОЗИ РАЗДЕЛ

След завършването на този раздел ще бъдете способни да:

- определяте съществуващите проблеми и да разпознавате възможните проблеми.
- разпознавате проблемите и техните решения.
- следвате определени методи за достигане до приемливите решения.
- ограничите вероятните проблеми посредством превантивните анализи.

Първо: определянето на естеството на проблема

А. Разбирането на проблема

Често даден проблем се дължи на някаква промяна, която неочаквано сполита някой виден работник, или на определен метод на работа, в резултат на който възниква някое ново, нежелано положение. За определянето на който и да е проблем и неговото разбиране още от самото начало трябва да се запитаме: Кое е онова поведение или дейност, която изкарва работата от нейните обичайни рамки? Как се е стигнало до това излизане или различие? Дали новият резултат е приемлив или не? И каква е очакваната цел при решаването на съществуващия проблем?

Поначало е необходимо да разберем проблема, преди да пристъпим към опит да го решим. Това разбиране се основава първо на запознаването с естеството на проблема чрез неговото разграничаване и след това чрез неговото класифициране, опирайки се на опита. Признаването на съществуването на проблема се счита за основно условие за стигането до неговото решаване.

А за осъзнаването на същността на който и да е проблем и разграничаването на неговите признаци трябва да се обърнем към различни информационни източници като:

1. Историческите сведения. Всичко, което знаем за дейностите, проблемите, резултатите и предишните разрешения. Анализират се наличните данни около известните периодични проблеми, все едно дали са ежедневни, месечни, годишни, повече или по-малко от това, според съществуващите данни.

2. Знанията около планирането, чрез които се постига съпоставянето между действителните резултати и начертаните цели.

3. Външната критика, постъпила от всички заинтересовани групи, все едно дали е от избраните лидери, от назначените служители, от членовете на различните комитети или изобщо от членовете.

4. Съпоставянето с онези, чието положение е подобно на обстоятелствата, в които биваме критикувани. Това съпоставяне може да бъде спонтанно или основано на предварително планиране и точно изучаване за достигането до желаните резултати.

Най-важното тук е да се направи разграничаването на естеството на проблема по най-точния начин, защото в противен случай решението няма да доведе до желаните резултати. Ако се следва този систематичен път в разграничаването на естеството на проблема, човек ще се изуми от огромния брой проблеми, които се спотайват още от първите мигове на опитите за тяхното разграничаване и от огромния брой вероятни проблеми, за чието съществуване никой не е предполагал.

Б. Класифицирането на проблема

Проблемите могат да се класифицират според своите степени на риск, за да може след това да се съсредоточим върху проблемите, които са най-опасни за нашите работи. Що се отнася до проблемите, които са с по-ниска степен на опасност, те временно могат да се изоставят, докато не се появят достатъчни възможности за бъдещето им решаване.

Практическа точка

ОТДЕЛЯНЕТО НА СЛУЧАИТЕ И ТЯХНОТО КЛАСИФИЦИРАНЕ!

Един ден нощният пазач казал на краля си:

“Сънувах, че ще бъдете убит днес по обяд”. И кралят на свой ред взел всички предпазни мерки за спасяването на живота си. Когато настъпил следобедът, кралят известил пазача, че едновременно ще го възнагради и ще го накаже.

Защо?

Наградата е, защото е спасил живота на краля. А наказанието е, защото е заспал по време на нощното си дежурство, което не би трябвало да се случва.

Урокът, който може да се извлече от тази история, е, че е необходимо да се узнае природата на случаите и тяхното отделяне едно от друго. Днес често обръщаме внимание на глобалните понятия и големите представи, но пренебрегваме малките страни, въпреки че е задължително да обърнем подобаващо внимание на всички. Ние трябва да преценяваме нещата едно по едно, да възнаграждаваме за добрата работа и да наказваме за лошата, и всичко това да се базира на ясни и логични основи. Ние нямаме право да използваме закона за средното положение, защото ще объркаме случаите и ще злоупотребим с този закон. Това ще е равносилно на това, да потопим дясната ръка във вряща вода, а лявата в ледена, след което да твърдим, че средната температура е умерена.

Второ: алтернативните решения

Разграничаването на алтернативните решения е следващата стъпка в решаването на проблемите. Това може да се постигне по няколко пътища. Възможно е да се следва обичайният метод, ако съществуват стандартни правила или някой знаещ отговорник, който е способен да ни насочи към решението. Също така е възможно да се следва систематичният научен път, организационният метод, статистическият път или някой нов път за достигане до разрешението. В ислямските организации, желаният метод често бива нов и изисква съзидание и иджитхад (самостоятелно законотворчество) поради липсата на предходен аналог на конкретния проблем.

Самостоятелното законотворчество (иджитхад) бива полезно само тогава, когато има нужда от него и протича в атмосфера на свобода на изразяване на мислите. Самостоятелното творчество и новите идеи идват в резултат на натрупването на знания и широк опит, почерпен от личните забележки, диалога с учените хора и съзнателното свързване със Свещения Коран и житието на Пратеника (с.а.с.). Също така е необходимо да се предложат възможно най-голям брой идеи и да не се дават оценки за никоя от тях, докато не се завърши този процес на предлагане, и едва тогава трябва да се използва логиката, опитът и обективното анализиране, за да се определи коя от тях е най-годната. На основата на специфичните данни една от тези идеи ясно ще се открие, за да определи признаците на подходящото решение. Разбиращият и остър ум по-бързо ще достигне до този етап, отколкото другите.

Трето: избраното решение

Избраното решение основно възниква от процеса на точното изясняване на наличните алтернативи в рамките на съществуващите ограничения. Понякога е възможно въобще да не се стигне до степенята на съвършенството при нито едно от предложените решения, тъй като последствията от проблема може да не се премахнат, но все пак трябва да се наблегне на онези алтернативи, чрез които се постига:

а) ограничаване на вредите;

б) избягване на вредите чрез други страни от работата;

в) възможността за приложение в рамките на ограниченията и ресурсите, с които се разполага.

Наистина всяка от тези алтернативи може да доведе до решението. Понякога с всяка от тях може да се постигнат желаните резултати в рамките на съществуващото положение. Само че изборът на най-добрата алтернатива зависи от това, кой от желаните фактори се счита за най-хармоничния спрямо съществуващите обстоятелства. От друга страна, някое от предложените решения може да изисква влагането на ресурси и възможности, които не са налични или струват твърде скъпо. Поради това може да се направи следната обща спецификация за подходящите решения:

а) с решението да се постига най-ниската степен от желаните резултати, но...

б) без да се изискват разходи или ресурси, които са повече от наличните.

Всеки път когато това е възможно, трябва да се следват организирани подходи при вземането на мерки за решаването на проблемите. Това е така, защото освен че е ефективен и полезен, този метод дава възможност за укрепване на работата и опита, и създаването на регистриран фонд, който може да се възползва, ако в бъдеще възникнат подобни положения, което пък предотвратява повтарянето на проблема и изгубването на възможностите.

Само че времето или другите осезателни фактори, като законовите страни и безопасността например, може и да не ни помагат в търсенето на решение посредством организирани мерки. В този случай е задължително да се проведат консултации между отговарящите за решението, като се има предвид, че е задължително регистрирането на дейността и архивирането на документите и папките винаги когато това е възможно.

Списък за оценяване: как да избягваме проблемите?

Избягването на проблемите изисква извършването на предпазни дейности за намаляването на последиците им до най-ниското ниво или до премахването им изцяло. Поради това е задължително да се определят всички главни проблеми, които може да се появят и да се предприемат следните мерки по отношение на всеки проблем:

1. Определяне на естеството на проблема: _____
2. Точно описание на проблема: _____
3. Класифицирането му според степента на важност: _____
4. Определянето на причините му: _____
5. Оценяване на вероятностите за случването му: _____
6. Как да се третира: _____

**Въпроси за твоето
поведение!**

— Вие част от проблема ли сте или част от
решението?

— Как можете да подобрите позицията на
групата си по отношението към проблема и
достигането до неговото решаване?

Пример за изучаване: Практически случай

МЕТОД НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО ЗА РЕШАВАНЕТО НА ПРОБЛЕМИТЕ

1. Какво е състоянието?

Много членове се оплакват, че късно получават месечния бюлетин.

2. Какво би трябвало да е състоянието?

Членовете да получават бюлетина навреме.

3. Кой са факторите, които пречат за поправянето на състоянието?

- а) закъсняването на пристигането на статиите и новините от отделенията и регионалните единици;
- б) провеждането на изменения в последния момент;
- в) подготвянето на страниците за време, което надвишава определеното за тази цел;
- г) пощенското отделение е претоварено.

4. Коя е най-голямата пречка?

Закъсняването на пристигането на материалите от отделенията и регионалните единици.

5. Какво мога да направя?

НЕОБХОДИМАТА ДЕЙНОСТ

- а) проучване на отделенията и регионалните единици за причините да се закъснява;
- б) поставяне на срокове за предаването на материалите и тяхното контролиране;
- в) признателност към онези, които се отзовават бързо.

НУЖНИТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ

- а) възлагане на тази задача на даден човек;
- б) свързване с онези, които закъсняват с отговора и консултиране с тях;
- в) да се изиска от началника на организацията да им изпрати благодарствени писма.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой е най-точният от четирите препоръчани източници в областта на определянето на естеството на проблема?
2. Каква е ролята на различните ресурси в избора на решението?
3. Каква е ролята на регистрирането и записването в определянето на естеството на проблема?
4. Какво е влиянието на “степената на опасност и риск” за решаването на проблема?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на председател на комисията на конференцията на обединената централна организация ви се съобщава, че разходите за наемане на конферентната зала и нейното приготвяне са надхвърлили с 50% заделените в бюджета за тази цел. Вече сте разпратили покани за участие и записване за конференцията, в които е посочен адресът на мястото на провеждането ѝ и таксите за участие според предварителните сметки.

Членовете на организацията очакват високо ниво на подготовката за събранието и вие сте решени да постигнете това.

1. *Определете естеството на проблема*
2. *Направете списък на източниците на информация, от които ще имате нужда за решаването на този проблем.*
3. *Направете таблица за съпоставяне на различните алтернативи и техните предимства.*
4. *Отбележете определени стъпки, които можете да направите, за да предотвратите появата на този проблем в бъдеще.*

Процесът на изготвяне на решение

Първо: въведение

Второ: процесът на изготвяне на решение

- А. Основни стъпки
- Б. Анализиране на решението
- В. Систематичният метод
- Г. Творчеството
- Д. Стратегическите решения

Трето: събирането на информация

- А. Основни фактори при събирането на информация
- Б. Средствата за събиране на информация

Четвърто: методът на потока на съзнанието

- А. Съответствието на метода
- Б. Насърчаването на участието
- В. Извличането на заключения

Пето: съвещаването

- А. Естеството на съвещаването
- Б. Прилагането на съвещаването

Шесто: полезни знания около воденето на преговори

- Правила на компромиса
-

ЦЕЛИ НА ТОЗИ РАЗДЕЛ

След завършването на този раздел ще бъдете способни да:

- правите логична връзка между изготвянето на решението и избора на алтернативите на решението.
- определяте практическите стъпки, водещи до вземането на решението.
- определяте кой взема решението и как прави това.
- вземате ефективни решения, които могат да бъдат изпълнени.

Първо: Въведение

Въпреки че е възможно да се придобият много умения чрез образование, никак не е лесно да се научим на способността за изготвяне на решенията. Освен това има лидери, които добре владеят този процес от другите. А при обстоятелства на липса на достатъчно знания този процес става много по-труден. Много често изготвящите решенията имат работа с неща, които са обгърнати от съмнения и неясноти, но те са длъжни да вземат решение чрез иджитхад и да действат в рамките на определено време, дори това да доведе до извършването на някои грешки, защото да не се вземе решение е най-голямата грешка. От ислямска гледна точка човек е длъжен да се старае с всичко, което притежава, за достигане до правилното решение. Ако сред предложените алтернативи няма категорично и подходящо решение, тогава е задължително избирането на онова, което носи най-малка вреда. Ако при дадените обстоятелства сме направили най-доброто, на което сме способни, но се изясни, че решението ни е било погрешно, тогава за изготвилите това решение Аллах ще даде една награда, а в случай че решението е било правилно, ще даде две награди. Също така невинаги задачата за вземането на решение е тема от мюсюлманското право (фъкъх), а често това са теми от общ организационен или политически характер. Даже когато въпросът е свързан с мюсюлманското законодателство и право, лидерът-мюсюлманин трябва да разгледа мненията на различните правни школи преди да приложи дадено мнение, в което според него има повече преимущества от другите и по-голямо благо за общността.

Широкият кръгозор е съществено нещо при изготвянето на решенията. Вземането на решения е динамичен, а не статичен процес. А човек е длъжен да контролира и да наблюдава резултатите от решенията си, за да може при нужда да нанесе нужните корекции. Вземането на решение се изразява в избор между определени алтернативи и невинаги това е избор между грешката и правилното или между черното и бялото. По тази причина е необходимо да се предпочита и да се дава превес на най-правилното и най-доброто или на онова, което носи най-малко вреда. Също така понякога вземането на решение, като се избира между програми и методи, може да бъде процес, при който да не можем с лекота да установим правилността на едното от тях и погрешността на другите.

Онова, което се изисква в крайна сметка от изготвянето на решението, е да раздвижи хората и поведението им да изразява съгласие с решението.

Преди да вземем каквото и да е решение трябва да си зададем следния въпрос: “Необходимо ли е наистина вземането на това решение или не?” Това е така, тъй като винаги има една друга, ясна алтернатива, а именно невземането на решение. Решението е желателно да се вземе, когато има индикации, че положението ще се провали или че важна възможност може да се пропусне, ако не се предприеме някаква мярка.

Един от важните елементи във вземането на решение е определянето на проблема, решаването дали е нужно да се вземе решение и с какво ще е свързано то. Наблегне ли се на пълното разбиране на ситуацията, това води до проучването на всички алтернативи. Тоест, необходимо е да се насочат всички усилия към узнаването на същността и детайлите на проблема, около който кръжи решението преди да се вземе. Това е така, защото отсъждането за нещо е разклонение на представата за него.

Ефективният метод за вземане на решението не възниква от ограничен ум и не налага правилността само на един път на решение, като всички останали се считат за грешни. Поради това е необходимо още от началото да се обърне внимание на разбирането на проблема и да се възползваме от различията на гледните точки, за да се уверим, че на всички главни страни на проблема е отделена подobaваща грижа и внимание.

На тази основа може да се извлекат главните условия за вземането на ефективно решение, които са както следва:

- а) наблягане върху определянето на проблема, по отношение на който ще се взема

решение, което се налага първо заради запознаването с детайлите на проблема преди да се разгледа решаването му;

б) поставяне на мнението на опонента и неговото обсъждане с цел изграждането на едно общо и съвместно разбиране, след това проучване на разнообразна група от мнения и методи за третиране;

в) първо да се търсят различните алтернативи преди да се потърси “правилното решение”.

Този път в достигането до решението определя на кое ниво се осъществява вземането на решението и кой трябва да го вземе. Също така той превръща изпълнението на взетото решение в неделима част от самия процес на вземането на решение.

Второ: Процесът на изготвяне на решение

Изготвянето на решението е едновременно и изкуство, и наука.

Процесът на изготвяне на решение произтича от събирането на знания и тяхното анализиране и третиране по научен път. Това пък води до определянето на възможните алтернативи за решението. Освен това избирането на едната от алтернативите често изисква вземането под внимание на човешкото усещане при изучаване на някое предимство, явяващо се като резултат от някоя алтернатива. Така че изготвянето на успешното решение зависи от правилното преценяване, както зависи и от заслужаващите доверие знания.

Също така процесът на изготвяне на решение може да се счита за извличане на решението от сбора определени данни, което се постига след обсъждане на сбор от алтернативи, тяхното оценяване и избирането на най-подходящата от тях.

Този процес се състои от верига процеси, водещи до завършена верига от решения, сборът от които образуват основното и окончателно решение.

А. Основни стъпки

Когато се срещнем лице в лице с дадена нужда или дадена възможност, която е добре разграничена, за да стигнем до решение, трябва да направим следните стъпки:

1. Определяне на естеството на алтернативните пътища на дейността, които може да се изберат и да се видят резултатите, до които ще се стигне при следването на тези пътища. Това е относително ясна стъпка. В тази стъпка се прави списък на наличните алтернативи за третирането на определено положение наред с поставянето на диагноза на това положение и неговото дефиниране. Само че този проблем понякога може да бъде много преплетен при липсата на някои лесни алтернативи и тук човек може да се нуждае от това, да прибегне до използването на всичките си интелектуални способности, за да стигне до подходящото решение.

2. Следващата стъпка е събирането на нужната информация, която ще помогне да се определи дали дадено поведение ще доведе до определен резултат или не. След това трябва да оценим ролята на тази информация за създаване на връзка между дейността и резултатите, които може да се породят от нея. Така че понякога информацията помага за пълното спестяване на част от усилията, докато в други случаи се поражда нужда от различни видове помощна информация за решаването. В тази връзка най-разпространените проблеми са преливането на изключително голяма информация, от която не всяка е полезна или не всяка има връзка с решаването на проблема.

3. След това се осъществява оценяване на ползата от всеки резултат, до който водят различните алтернативи, и се оценяват техните предимства. Най-добре това би се осъществило от онези, които най-добре осъзнават ситуацията и са запознати с нейното естество, и като се оформи

общо мнение по пътя на съвещаването. Свещеният Коран насърчава човека да бъде открит, честен и искрен, когато изразява своето мнение, и му забранява да се държи угоднически, да мами и да прибегва до маневри в съвещаването. Тук се поражда необходимостта от проучването на наличните стъпки на дейността и на резултатите, до които водят, доколкото това съответства на ислямската гледна точка и от следването на метода на градацията във всички положения.

4. След това се определя най-подходящият избор за решението. Тази последна стъпка в изготвянето на решението се осъществява в рамките на стремежите и целите на организацията, които се стреми да достигне. По този начин, като се направи връзка с целите и стремежите на организацията, може да се съпоставят преимуществата на решението, върху което е попаднал изборът, и неговите недостатъци. Допълнително успокоение при вземането на подходящото решение може да допринесе кланянето на истихара-намаз, но при условие да е изпълнен по начина, по който Пратеника на Аллах (с.а.с.) го е предал на своите сподвижници.

Накратко, за изготвянето на решението е необходимо:

- а) да се съберат алтернативите на практическите стъпки и се номерират А1, А2 и т. н.;
- б) да се определят резултатите, които ще следват всяка стъпка и се номерират Р1, Р2 и т. н.;
- в) да се допуснат вероятности за изпълнението на всеки резултат и се номерират В1, В2 и т. н.;
- г) да се оцени ползата от всеки резултат и се номерира П1, П2 и т. н..

Едва след това ще припомним до процедурата за сливане на вероятностите за изпълнение на резултатите (В) с ползата от всеки резултат (П), за да определим най-подходящия метод на действие (М). Тази функционална връзка може да се изрази и под формата на следното математическо уравнение:

$$П = П (Р) \qquad М = (П, В)$$

Б. Анализиране на решението

Характерът на решението може да се промени под въздействието на един или повече от следните фактори:

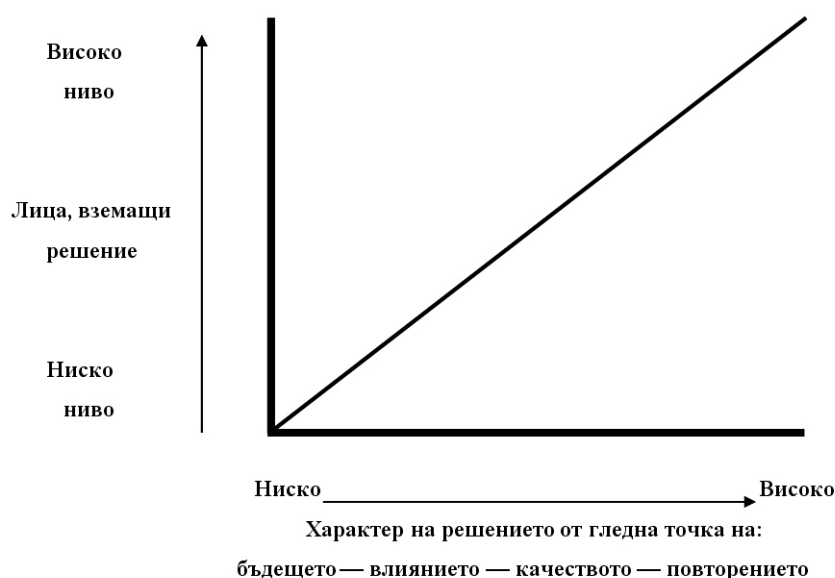
● Бъдещите влияния, дали решението е краткосрочно или дългосрочно и до каква степен ще задължава организацията в бъдеще?

● Влиянията на решението върху другите области на работата в организацията като цяло. Дали това влияние ще е ограничено или глобално? И дали ще тласне работата напред в определена област за сметка на други области?

● Моралните съображения и всичко, свързано с въпросите на нравствеността и етиката на учреждениято и неговия общ поглед. И дали решението ще повиши нивото на ислямската личност или не?

● Пределът на повтаряне на решенията. Дали всеки път ще има фактори за вземането на същото решение? И дали решението ще се превърне в постоянна официална политика или не?

Този анализ спомага за определянето на организационното ниво, на което се взема решението. Общо взето, решенията трябва да се вземат при най-малкото ниво на кръга на задължения, при което има наличие на подробни знания и необходим опит. Освен това решенията трябва да се вземат на нивото, което обслужва всички структури на организацията и по добър начин реализира целите на всички. Тези съображения определят йерархията на работа в организацията. Например ако отговорите на четирите предишни въпроса в даден случай са на високо ниво, то решението се взема от страна на па-висшия изпълнителен отговорник. Връзката между характера на решението и нивото, от което трябва да се вземе, може да се поясни от следната графика:



В. Систематичният метод

В изготвянето на решението може да се възползва от така наречения систематичен метод. Той се основава на определянето на същността на проблема преди да се пристъпи към решаването му, както и определянето на основните положения, на които се опират възможностите за избор и границите преди избирането на подходящото решение.

Г. Творчеството

Този процес често бива запълващ за процеса на изготвяне на правилното решение. Състои се от пет основни елемента:

- **Насищане**, което означава пълно запознаване с положението, дейностите и идеите, свързани с него.

- **Размишляването и отчитането**, при което се осъществява анализ на идеите, тяхното изследване и изучаване от различни ъгли.

- **Узряването**, когато областта се оставя на различните сили на възприятие у човека, като например вътрешното съзнание да поеме своята роля, а идеята да узрее в ума, докато не блесне и не се появи в четвъртата стъпка като една идея пред изготвящия решението, което може да се определи като **просветление**.

- **Аклиматизирането и приемането** е стъпката, при която се осъществява прежеждането на идеята и нейната подготовка за съобразяване с изискванията на положението, което е залогът за третирането.

Д. Стратегическите решения

Решенията се делят на административни и стратегически. Първите се отнасят до кратко-срочните цели и рутинните неща и често биват повтарящи се. Що се отнася до стратегическите решения, те са по-сложни и са свързани с дългосрочните цели. При тях често се стига до стълкновение на фактори, влияещи на решението, които не могат да бъдат разбрани и предсказани. Както е необходимо и да се проучат факторите, влияещи на общото положение, какви са преобладаващите икономически условия и други. Тези решения понякога може да формират въпрос на живот или смърт за дадената организация.

Практическа точка

НЕ ВЗЕМАЙТЕ РЕШЕНИЕТО САМО ЗА УДОВЛЕТВОРЯВАНЕТО НА ХОРАТА!

Ако някой ви представи някакъв проект и вие го одобрите само за да остане доволен, ще извършите голяма грешка. И ако проектът се провали, човекът ще обвинява вас, защото сте го одобрили, а не себе си, че ви е представил проекта, и ще ви постави в неудобно положение, като ви каже: Защо не ме отхвърли или защо премълча опасенията си? По-добре да се каже “Не” и другите да се ядосат още отначалото, отколкото да се каже накрая и резултатът да бъде обезнадеждаващ за всички. Когато човек е уверен още от първия миг, той ще бъде уважаван по-нататък, когато се изясни, че е постъпил правилно и е дал искрен съвет във време, когато другите са постъпвали лицемерно. Бъдете максимално обективни и предлагайте вашето мнение с искреност, подкрепяйте с аргументи, и не се оставяйте да бъдете подвеждани от чувства и лични отношения. Не забравяйте, че хората си променят мненията и ако целта ви е да удовлетворите другите, не ще можете да вземете решение и постоянно ще бъдете воден от тези колебаещи се мнения. Не се съгласявайте да угодишките, а заемайте винаги правилните позиции!

Трето: събирането на информация

А. Основни фактори при събирането на информация

Събирането на “добра” информация представлява важен и основен елемент в процеса на изготвянето на добро решение. Възможно е да се използват няколко официални пътища за събиране на информация, като провеждането на срещи, тестове, използването на компютърни данни, доклади, архиви и документи. Съществуват четири фактора, които играят важна роля при събирането на информация, а именно: връзката на информацията с темата, разпределянето по време, законността и точността.

ВРЪЗКАТА НА ИНФОРМАЦИЯТА С ТЕМАТА

От информацията няма как да се възползваме, ако няма здрава връзка с целта, за която ще се използва. В случай, че информацията не съответства на целта, тя се превръща само в объркваща материя. Дадена информация може да бъде полезна в определен случай, но при други ситуации да се счита за объркващ фактор. Така например ако въпросът е свързан с избора на главна тема за годишната конференция, то наличието на конферентна зала в близост до главния път не се счита за полезна информация, а объркваща, но в случай че решението е свързано с избора на място за конференцията, тогава тази объркваща информация се превръща в полезна.

РАЗПРЕДЕЛЯНЕТО ПО ВРЕМЕ

От информацията има полза само тогава, когато е налична в подходящия момент или когато е най-новата налична информация. Информацията, че друга група примерно е избрала същата тема, която ние сме щели да изберем за конференцията, се счита за полезна само ако с

нея се разполага преди вземането на решението. Също както разпределението на присъстващите на основата на географските области се счита за полезна информация, ако се предложи след решението начинът за разпределение на членовете да е според възрастта примерно.

ЗАКОННОСТТА

Информацията трябва да е законна, за да бъде възможно да се използва при изготвянето на решението и да се счита за одобрявана в рамките на моралните качества и ценности на изготвящия решението. Определено е задължително тази информация да не засяга основните принципи на исляма и неговото учение, застъпено в Свещения Коран и суннета. Така например информацията не трябва да се събира по пътя на принудата, измамата или кражбата.

ТОЧНОСТТА

Информацията непременно трябва да бъде точна. Информацията, която не е точна, може да причини такива вреди, които да не могат да бъдат поправени. Идеалното положение е да допускаме, че всяка информация, използвана за изготвянето на решението, е била точна. На практика е необходимо информацията да се изясни, да се проучи, да се съгласува и да отговаря на другата налична информация, свързана със същата тема. Например ако желаем да изберем място за годишната конференция, което да е разположено близо до главния път, тогава ще трябва да използваме точна карта, която да посочва най-новите изменения по пътя, за да се стигне до вземане на правилно решение.

Б. Средствата за събирането на информация

ЛИЧНИТЕ СРЕЩИ

При обикновените лични срещи се провежда разговор със страните, които разполагат с търсената от нас информация. Що се отнася до официалните срещи, за тях е необходима добра подготовка, за да бъде ползата максимална. Винаги когато е възможно, е необходимо да се даде на лицето, с което ще се проведе среща, възможност за подготовка, като му се съобщи темата на срещата, целта от нея и се определи подходящо време и място, с което недоразуменията да се сведат до минимум и да се избегне застъпването на часовете за срещи.

АНКЕТИТЕ

Те могат да се предадат лично на ръка или по пощата. И в двата случая е необходимо да са добре изготвени, като въпросите бъдат ясни и точни, за да се стигне до желаните отговори.

БАЗИТЕ С ДАННИ

Това са онези източниците на основни сведения, от които понякога може да има нужда. Те може да се намират в обществените библиотеки, университетите и правителствените отделения. Също така могат да са на разположение под формата на електронни източници на сведения, до които може да се достига като се използва персоналният компютър.

ДОКЛАДИТЕ

Това са онези доклади, които се издават от изследователските групи, от научните учреждения или от официалните и неофициални академични институти. Тук е необходимо да сме сигурни, че докладът е актуален и обективен преди да го използваме.

ДОКУМЕНТИТЕ

С документите от книгите, източниците, енциклопедиите и списанията може да се сдобием от обществените библиотеки. Те могат да бъдат полезни за осигуряването на основните утвърдени сведения, но твърде рядко съдържат нови статистически данни или сведения.

Четвърто: методът на потока на съзнанието

Това е техника за активизиране на ума, за генериране на нови идеи и улесняване на тяхното изразяване. Това е техника на събиране на информация на определено събрание. Тази техника се прилага в случай на липса на информация или на нейното изчерпване и появата на крайна нужда за нейното изнамиране. Това е процес на мислене на висок глас и без ограничения за разлика от официалните обсъждания.

Необходимо е за тази дейност да се назначи заседание и да се определи дадена тема, по която се изисква да се проведе обмисляне. Това заседание се разделя на три етапа: *първият* е представяне на идеите според тяхното спонтанно постъпване и тяхното записване, за да може всички да се запознаят с тях, без да се позволи да се направи каквато и да е критика или оценка; *вторият* е поканване на участниците да говорят за своите идеи, като споменат техните недостатъци и предимства без пристрастия към тях или хвалебствия; *третият* е обсъждане на предимствата на всяка идея, техните ползи и приоритети. След това всички предложени идеи се степенуват на базата на общоприети критерии.

А. Съответствието на метода

Методът на умственото развитие е най-подходящият метод по отношение на решенията, които произтичат от широкото разнообразие на идеите. Той може да се използва, когато групата е знаеща и заинтересована от състоянието и лидерът ѝ знае много добре как да използва този метод. Пример за това може да бъде изборът, който някоя организация прави за тема на годишното си събрание, когато е възможно съвместна група от отговорници, членове и персонала на организацията да предложат комплекс от идеи и предложения, произтичащи от вижданията на организацията и културата ѝ, след което да се избере една тема измежду тях.

Б. Насърчаването на участието

Възможно е членовете да бъдат насърчени да станат участници в процеса на умственото развитие, като се използват следните методи:

а) заседанието за умственото развитие да се провежда по време, когато групата се намира във върха на умствената си дейност;

б) групата да бъде по възможност разнообразна, като се вземе под внимание взаимната близост на отделните лица по отношение на организационните им центрове и запознатостта им с темата, за да може всички да усещат абсолютна свобода на участие;

в) намаляването на броя, което улеснява ръководенето на заседанието и гарантира по-широко участие в обсъждането. Счита се, че най-подходящият брой за това е между 5 и 7 човека;

г) участниците да седнат и да се разположат около кръгла маса, при което да са лице в лице, за да бъде обсъждането свободно и успешно;

д) отделянето на необходимото време, гарантиращо участието на всички, без да е твърде кратко или изморително дълго;

е) записването на всяка идея и предоставянето на възможност на всички да се запознаят с тях, колкото и да изглеждат странни или чужди;

ж) да не се оценяват предложенията или да се позволява да се правят забележки или критики по тях при тяхното първоначално предлагане;

з) разграничаването на проблема и напомнянето му на присъстващите от време на време и винаги, когато е необходимо.

В. Извличането на заключения

Целта при предлагането на идеите по този свободен и непосредствен начин е достигането до реални заключения, произтичащи от събраната информация. За да се постигне това, е необходимо подготовката за заседанието да се осъществи по следния начин:

- а) дайте възможност на всеки участник да спомене предимствата и недостатъците на своите предложения;
- б) подредете предложенията според техния приоритет и полза;
- в) търсете възможните пътища за изпълнението на най-добрите предложения;
- г) изберете предложенията, които са най-близки до постигането на целта;
- д) предайте избраните предложения на съответните органи за решение.

Пето: съвещаването

А. Естеството на съвещаването

Съвещаването е допитване между имащите знания и опит по предложените проблеми. Най-добрият начин за неговото постигане е обсъждането и обменянето на мнения между тях. Съвещаването е един от най-значимите ръководни, организационни и конституционни принципи на исляма.

Свещеният Коран насочва лидерите на мюсюлманите да управляват делата на хората чрез консултиране, както и да бъдат открити и искрени в изказа си:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ط إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб. Извини ги и моли за опрощението им, и се съветвай с тях по делата! А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

И пророческият суннет изобилства от примери за съвещаване между Пратеника на Аллах (с.а.с.) и неговите сподвижници. Ебу Хурайра го предава като казва: “Не съм виждал някой друг да държи повече на съветването със своите сподвижници от Пратеника на Аллах (с.а.с.).” Винаги когато е вземал решения по светските въпроси, Пророкът (с.а.с.) е търсел мнението на обществото. Изключение от този принцип правел само тогава, когато се спускало божествено откровение (вахий). Един от тези примери е съветването му с мюсюлманите по въпроса как да постъпят с пленниците от битката при Бедр. Тогава Ебу Бекир (р.а.) и Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) изразили противоположни мнения и мюсюлманите се разделили по становища. Преди да вземе решението мюсюлманите да приемат откуп за освобождаването на пленниците, Пророкът (с.а.с.) взел под внимание всяко мнение и дал възможност то да се обсъди. Друг пример имаме при избора на Ухуд като място за сражение с езичниците. Част от сподвижниците били на мнение сражението да се проведе извън Медина, а друга част била на мнение сражението да се проведе вътре в Медина. Пророкът (с.а.с.) също бил на второто мнение, само че като взел под внимание общото мнение, се съгласил отпорът срещу враговете да бъде на Ухуд, извън стените на Медина.

Б. Прилагането на съвещаването

Най-важният елемент в прилагането на съвещаването е наличието на противоположни мнения и възможността да се избере най-правилното. Много рядко човек може да вземе решение, щом няма разногласия и противоречия. И за да може съвещаването наистина да даде своята полза, успешният изготвящ решение трябва да организира процеса на противоречието, с което се постигат следните ползи:

- Предпазването на изготвящия решение от повличане зад преобладаващото мнение, без да се направи изследване и проучване.

- Осигуряването на алтернативи и даването на възможност за избор при изготвянето на решението.

- Постига се ролята на противоречието да активизира умовете и да насърчава логическото мислене, тъй като обсъждането и аргументацията събуждат умовете и вселяват в тях жизненост.

При прилагането на съвещаването е задължително мненията да се обсъждат открито и в най-широки рамки, за да се изгради пълно и съзнателно разбиране на реалностите и мненията. Резултатът от това ще е съгласието дали има нужда от промяна или не. И за да могат хората да се съгласят за реалностите, те първо трябва да ги разберат, а това изисква предварително да се определят подходящите критерии и да има съгласие за тях.

Правилното решение се създава от проучването на мненията, борбата между тях и сериозното вглеждане в предложените алтернативи. Това е един от най-важните уроци от поведението на Пророка (с.а.с.), както споменахме по-горе.

Днес благодарение на техниката и средствата за комуникация възможностите за изпълнение на изискванията за съвещаването се увеличиха. Вече стана възможно основната информация за вземането на решението да се отпечата и бързо да се раздаде. Размяната на мнения стана лесно осъществима. Включихме кратко описание за част от тези средства в раздела, предназначен за комуникацията в това напътствие.

Шесто: полезни знания за воденето на преговори

Често се сблъскваме с проблема да стигаме до съгласие с хора, които имат изгоди, интереси и гледни точки, които не съвпадат с нашите. Също така при подобни положения виждаме, че разрешението изисква вземане и даване, наричано преговаряне.

Преговарянето е изкуство, което изисква разбиране на човешката психология. Колкото повече сме запознати с нуждите на другата страна и нейните подбуди, толкова повече се увеличава възможността за вземане на добро решение за ефективното решаване на съществуващия проблем. Преговарянето не е игра, която свършва с победа или загуба, нито пък опит за притесняване на другата страна и нейното принуждаване да приеме всичките ни искания. Преговарянето се опира на логиката, принципите и обективните критерии и води до полезни резултати.

“Мекушавостта” при воденето на преговори е еднакво проблематична както и “твърдостта”. При подобни ситуации страната, която е по-способна да наложи по-голям натиск, обикновено постига своето желание, без да се обръща внимание на онова, което е най-доброто и най-правилното и за двете страни. Правилният път в този случай е наблягането върху данните от самото състояние като критерий за преговарянето. Воденето на преговори е много широка тема. В следващата таблица ви представяме полезни възгледи от книгата *«Воденето на преговори за достигането до “да”»*, на двамата писатели Роджър Фишър и Уилиам Бъри:

ПРОБЛЕМ Водене на преговори чрез защитаването на собствената позиция от всяка страна. Каква е ролята, която трябва да изиграете?		РЕШЕНИЕ Променете политиката на позициите и преговаряйте за принципите
МЕК ПРЕГОВАРЯЩ	ТВЪРД ПРЕГОВАРЯЩ	ПРИНЦИПЕН
Отсрещната страна са приятели	Отсрещната страна са врагове	Отсрещната страна желае решаването на проблема
Целта е съгласието	Целта е победата	Целта е разумен резултат, до който се стига чрез дружелюбие и равенство
Направете отстъпки за подобряването на връзката	Искайте отстъпки като условие за връзката	Отделете проблема от хората
Бъдете меки спрямо хората и проблема	Бъдете твърди спрямо проблема и хората	Бъдете меки с хората, твърди в принципите
Имайте доверие в другите	Мислете най-лошото за другите	Продължете напред, без да се осланяте на доверието
Променяйте позицията си с лекота	Дръжте напълно на своята позиция	Наблегнете на благата, а не на позициите
Давайте предложения	Отправете заплахи	Открийте благата и интересите
Приемете загубите от ваша страна за достигането до споразумение	Искайте печалби във ваша полза като цена за споразумението	Измислете алтернативни варианти, за да бъде печалбата взаимна
Открийте най-ниската граница, до който можете да слезете	Заблуждавайте другите за най-ниската ви граница за споразумението	Избягвайте да установявате най-ниска граница
Търсете само един отговор, а именно: отговорът, който ще бъде приет	Търсете само един отговор, а именно: онзи, който ще приемете вие	Развийте различни алтернативни варианти: след това решете
Дръжте на необходимостта за достигане до споразумение	Дръжте на своята позиция	Дръжте на обективни критерии за стигане до решение
Избягвайте борбата на желанията	Опитайте се да спечелите борбата на желанията	Опитайте се да стигнете до резултат, който се опира на независими от желанията критерии
Подчинете се на натиска	Упражнявайте натиск	Разсъждавайте логично, бъдете отворени, подчинете се на правилния принцип, а не на натиска

Правила на компромиса

Компромисите са идея, съпровождаща темата за воденето на преговори. Един от най-добрите, които са пояснили какво е правилно и какво е грешно според ислямските изрази на компромиса, е Ибн Теймийе в книгата си *“ел-Хисбе фи-л-ислям”*. Според него условията на компромиса са:

а) не може да се повелява одобряването и да се забранява отхвърленото освен със знание и изчакване;

б) ако правилното е очевидно, тогава е задължително то да се приеме и да се повели, даже това да отвори път за нещо погрешно, което е по-незначително;

в) ако погрешното е очевидно, тогава е задължително то да се забрани, даже това да стане причина за загубата на нещо правилно, което е по-незначително;

г) не е позволено да се забрани нещо погрешно, ако това ще отвори път за загубата на нещо правилно, което е по-важно;

д) ако правилното и погрешното са равностойни и неделими, тогава никое от тях нито се повелява, нито се забранява;

е) по въпросите, по които има разногласия, не е позволено да се дават повели и забрани.

Някои хора си мислят, че наличието на Корана пред нас като съвършен закон за живота е достатъчен гарант за постигането на напредъка, без да е нужно да използваме ума си при неговото прилагане. Аллах е дарил човека с ум, за да го използва за разбирането на религията и нейното прилагане. Умът прави човека да е заема по-висша степен от степенята на животните. Човекът не е най-голямото, най-високото, най-силното и най-бързото творение, но той превъзхожда останалите със своя ум и мислене.

ВЕЛИКИЯТ ДАР - УМЪТ

-приказка-

Имало едно време един лъв, който живеел в една гора и имал малки лъвчета. Веднъж казал на едно от своите малки: “Не трябва да се боиш от никое животно, но от онова същество, което ходи на два крака и което наричат човек, се пази, защото той има ум, с който мисли”. Минали се дни, малкото пораснало и веднъж срещнало човек, хвърлило се върху него, съборило го на земята и замалко щяло да го убие, но се сетило за думите на баща си и казало на човека: “Баща ми ме предупреди за теб, ти имаш ум, ще ми го покажеш ли?”. Мъжът казал: “Да, но аз оставих ума си вкъщи, ако ме пуснеш, ще ти го донеса”. Лъвът се съгласил. Но преди да си тръгне, мъжът казал на лъва: “Но ти можеш да отидеш надалече и аз може да не те намеря, нека те завържа за това дърво, за да не те изгубя”. Лъвът се съгласил и човекът го завързал здраво за дървото, след което взел една тояга и така го набил, че за малко щял да го убие. Тогава лъвът се сетил за думите на баща си, че човекът има ум, с който мисли.

Но за съжаление ние не можем да използваме пълния си умствен капацитет. Някои от нас даже въобще и не го използват. Наистина, научните изследвания сочат, че нормалният човек използва около 5-10 % от умствения си потенциал.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кога е необходимо човек да не взима решение? И защо?
2. Какво е онова нещо, което човек трябва да избягва, за да вземе възможно за изпълнение решение?
3. Кои са четирите стъпки — поред, — необходими за процеса на изготвяне на решение?
4. Кои са петте стъпки — поред, — които задължително трябва да се следват при прилагането на творческия метод?
5. Кои са най-важните особености, които задължително трябва да са налице, за да има полза от изготвянето на решението? И кое е най-маловажното от тези особености?
6. Кои са най-важните стъпки, необходими за успеха на заседанията за умственото развитие?
7. Наизустихте ли двата айета от Корана, свързани със съвещаването?
8. Каква е връзката между съвещаването и лидерството, както се разискваше в това нагъстствие?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Имахте успех в качеството ви на заместник отговорник за призоваването в обединената централна организация в убеждаването на група мюсюлмански студенти от вашия университет за участие на доброволни начала в кампанията за раздаване на новите книги на организацията. Слава на Аллах, тази програма е била успешна. Сега някои лидери от ислямското землячество в съседния град поискаха от вас да им помогнете в провеждането на подобна инициатива, в която да участват същите студенти-доброволци. Несъмнено вие искате да им помогнете, но чувствате, че работата във вашето землячество е по-важна и по-полезна за общността като цяло.

1. Направете списък на приемливите алтернативи, които могат да се проучат.

2. Подгответе образец за събиране на нужната информация, за да определите плана за работа.

3. Възможно ли е да вземете решението самостоятелно или ще се нуждаете от нечия чужда помощ? Защо? И как?

4. Проучете последствията от своето решение и различните фактори, които му влияят, например бъдещето, качеството и повторемостта. Подредете ги по важност.

Решението и привеждането в изпълнение

Първо: какво е изпълнението?

Второ: изпълнението и неговата роля при изготвянето на решението

Трето: елементи на изпълнението

- А. Известяването на решението
- Б. Определянето на работния план
- В. Разпределянето на отговорностите
- Г. Времевият график
- Д. Източниците на бюджета

Четвърто: изисквания на изпълнението

- А. Джобният бележник
- Б. Болестта изпълнително безсилие
- В. Изпълнете 100%, а не 99, 99%
- Г. Бащата и тримата синове

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След завършването на този раздел ще бъдете способни да:

- правите връзка между процеса на изпълнение на решението и неговото изготвяне.
- планирате изпълнението на решението.
- включвате процеса на изпълнение в процеса на изготвяне на решението.

Първо: какво е изпълнението?

Ползата от каквото и да е решение се крие в правилността на неговото изпълнение. Ефективното решение изисква дела и определен начин на поведение от всички, с които е свързано

решението. Както и това, че решението изисква пълно възпиране от определени дейности. В случай на нужда от провеждането на определени процедури изпълнението трябва да се проведе по правилен начин, за да се постигне възможно най-голямо въздействие на решението.

Изпълнението е прилагане на решението, като се възложи на определен човек или на определени хора да извършат определени задачи в дадено време за определен период чрез използването на определени материални възможности.

Второ: изпълнението и неговата роля при изготвянето на решението

Решението си остава преследвана цел, докато не се стигне до неговото практическо изпълнение и превръщане в осезаемо приключване. Вземането на решение и неговото изпълнение са два процеса, които взаимно се допълват. Свещеният Коран забранява да се говори нещо, което да противоречи на постъпките, и повелява сериозност и решителност в работите:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾

“О, вярващи, защо говорите онова, което не вършите?” [ес-Сафф: 2]

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“...А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

Вземането на решение е доказателство за размисъл по данните на проблема и различните алтернативи за сравняване на добрите и лошите страни и определянето на страните по изпълнението. Тоест насоката на дейността при тази точка вече бива ясна за всички.

Ефективното решение означава придържане към дейността и резултатите. Първото правило в това е да се уверим в участието на всеки, който може да даде своя принос за изготвянето на решението. Както също така е важно и да се уверим в придържането към дейността в рамките на самото решение още отначало. Дадено решение може да се счита, че е взето, едва когато задачата за неговото изпълнение бъде поверена, според съответните стъпки, на определено лице, което да понесе отговорността за това.

Успешното решение е онова, при което изпълнението бива част от него. Това се постига чрез разширеното участие от страна на всички, които решението касае, и чрез обсъждането по време на процеса на изготвяне на самото решение. По този начин се постига нужното участие и действителното придържане от страна на всички заинтересовани страни. Освен това всяко решение се гради върху определени основни очаквания, които задължително трябва да се тестват под непрекъсната форма в светлината на житейската действителност. Това се постига чрез проучване на реакциите за уверяване в изпълнимостта на решението в света на реалността.

Трето: елементи на изпълнението

Превръщането на решението в дейност изисква отговаряне на определени въпроси, от които зависи правилното изпълнение на решението. Тези въпроси са:

- Кого трябва да известим с решението?
- Какво трябва да се направи?
- Кой трябва да го направи?
- Кога трябва да се направи?
- Кой ще покрие разходите по дейността?

Отговарянето на тези въпроси се осъществява в следните стъпки:

А. Известяването на решението

Трябва да се извести всеки, който има връзка с решението. Към тях спадат: онези, които са участвали в изготвянето му; онези, които не са участвали в изготвянето му; онези, които ще участват в изпълнението му; или онези, които само ще бъдат засегнати от част от последствията му.

Б. Определянето на работния план

Определянето на желаната дейност и процедурите, които трябва да се проведат, са сърцевината на изготвянето на решението. Отговорите трябва да са определени и годни за приложение в реалността, защото те установяват вид задължения, които се изискват от решението. Поради тази причина преди да се вземе предлаганото решение е необходимо положението да бъде разбрано напълно. Това налага да се състави план за работите и нужните дейности, даващ възможност на работещите да изпълнят задачите, които са им възложени. Оттук е необходимо да се дадат определени задачи, които трябва ясно да се определят.

В. Разпределянето на отговорностите

Необходимо е да се направи разпределение на задачите и отговорностите, които ще бъдат възложени на отделни хора, единици или специални отделения. Във всички случаи на възлагането е необходимо да се уточни името на лицето или апарата и неговата функция, за да се премахване всяка неяснота и да се предотврати пренасочването на отговорността към някой друг. Възлагането на една и съща работа на голям брой хора не гарантира нейното изпълнение, защото всеки човек ще се опира на другия в изпълнението. Нека тук споменем приказката за царя и кацата с мед:

Г. Времевият график

Необходимо е да се изготви времеви график за задачите. Времевият фактор е необходим за решението. То може да загуби своето въздействие, ако бъде изпълнено преди или след настъпването на времето му, или когато изпълнението се осъществява на последователни етапи. Всички знаят какво лошо впечатление се оставя, когато примерно дадено писмо закъснее и пристигне по-късно от предвидения за отговор срок.

ЦАРЯТ И КАЦАТА С МЕД

Един цар, който обичал качествен мед, решил да узнае доколко народът му го обича. И така, наредил да се постави голяма каца в центъра на града и поискал от всеки, който го обича, да изсипе в нея чаша чист мед. Един от поданиците решил да изсипе чаша вода вместо скъпия мед, предполагайки че останалите ще изсипят чист мед и че това няма да се усети. Когато след време кралят наредил кацата да се отвори, тя била пълна с вода, тъй като същата мисъл спходила и останалите хора.

Д. Източниците на бюджета

Ако разходите не се знаят с точност, е необходимо да се направят приблизителни изчисления за тях, опирайки се на наличната информация. Ефективно решение е онова, което може да бъде изпълнено в рамките на гласувания бюджет.

ПРАКТИЧЕСКА ТОЧКА Мисли и търси преди да постъпваш механично под влияние на реакциите!	Бях студент в Техническия колеж „Норуд“ в Лондон през 1959 год. Една сутрин мой приятел ми каза: “Виждам те винаги радушен и усмихнат. И аз бих искал да съм като теб”. Вечерта на същия ден ме срещна един друг приятел и ми каза: “Защо винаги си сериозен? Какво те притеснява?” През 1979 год. бях ръководител на учебен лагер за ръководители, който бе организиран в Кипър от страна на WAMY и с участието на IFSO. На третия ден при мен дойдоха двама наши братя и казаха: “Програмата е много строга. Ние, участниците, се чувстваме сякаш сме във военна обстановка!”. На четвъртия ден при мен дойдоха други двама с оплакване от прекалената лекота на програмата и с искане за промяна, за да се осигури строг и дисциплиниран воински дух. Избързването в реакциите и променянето на позициите заради удовлетворяването на другите, без да се направи проучване, води до катастрофи. Хората притежават различни задкулисни страни и гледища, а наше задължение е да анализираме, да изследваме, да се уверим и да се консултираме преди да пристъпим към поправяне или промяна. Резултатът от управлението по метода на реакцията е разводняване и безплодие. Ние трябва да изслушаме всички, след това да постъпим, основавайки се на плана, изготвен след добро обмисляне и изучаване. Докато сме членове на нашата организация, ние носим отговорност пред Пречистия и Всевишен Аллах, която се изразява в това, да бъдем мъдри в управлението на другите. Организацията трябва да ръководи хората и да не позволява на хората да я ръководят напосоки, както им падне.
--	--

Четвърто: изисквания на изпълнението

Сега, след като се запознахме с методите на изпълнението, можем да се възползваме от някои практически напътствия в нашата ежедневна дейност. Ще се опитаме посредством сбора от кратки забележки да поясним разликата между успеха и неуспеха в изпълнението, посочвайки някои важни средства, които спомагат за успеха, като джобния бележник; наблягането повече на изпълнението, отколкото на говоренето; стремежът към 100% изпълнение на работата и оценяването на хората според качеството и нивото им на изпълнение.

А. Джобният бележник

Човек е забравящо същество. И за да се надвие забравянето, винаги трябва да носим в джоба си малко тефтерче, малка карта или само едно малко листче за записване на всички важни неща, които трябва да изпълним през деня или нощта. За предпочитане е тези неща да са подредени по приоритет. Необходимо е също този списък да се поглежда поне два пъти всеки ден, веднъж сутринта и веднъж следобяд, за да се нанесат корекции и да се зачеркнат изпълнените неща от този ден. Това ще създаде у вас усещането за извършване на работите. Колкото и да е силна паметта ви, препоръчително е да изпробвате тази система, защото е много полезна. Тя ще окаже изумително добро влияние за повишаването на нивото на изпълнение.

Б. Болестта изпълнително безсилие

Известна истина е, че добрата работа е онази, която се опира на здрави теоретични основи. Само че онези, които изграждат представите и разбиранията, са лидерите и учените. Какво остава тогава за обикновените, управлявани хора? По-голямата част от тях са жертва на безсилието. Достатъчно е човек да наблюдава членовете по време на събранията и да съпостави процентното отношение на говоренето с процентното отношение на работата.

Ние сме длъжни да наблегнем повече на работата, отколкото на думите, защото и Аллах, и Неговият Пратеник, и вярващите ще бъдат свидетели за нашите постъпки. Един от най-опасните пороци е многото думи да станат заместител на работата. Колкото повече започваме да говорим за даден проект, толкова повече след време ни се струва, че той вече се е реализирал. Навярно най-добрият пример за това са учебните програми на ислямските училища. За тях се говори много и в широка форма, без да се постигне нищо. Многото думи заеха — както е характерно за хората — мястото на малкото работа.

Колкото повече намалява дейността, толкова повече се увеличават думите. Това се прави, за да се компенсира вътрешното чувство за вина. За да се разбере този въпрос, думите трябва да се считат за заем и кредит, а работата за погасяващ капитал, така че всяка дума бива дълг, който човекът трябва да плати, а всяка дейност — капитал, с който погасява този дълг. Така човек от много говорещ се превръща в човек, който обръща внимание на работата и се стреми към нея.

В. Изпълнете 100%, а не 99, 99%

Според нашите груби изчисления около 90% от хората изпълняват само половината от работата си; 9% изпълняват работата си 95%; и само 1% я изпълняват 100%. Това означава, че вие като отговорник можете да поверите задачите, които трябва да се изпълнят изцяло, само на един от сто човека от работната сила, с която разполагате. Това нещо от своя страна хвърля тежко бреме върху отговорното управление, което трябва да изпълни останалата желана работа. Това явление задържа хода на работата. Човек често чува как някои работници потвърждават, че напълно са завършили работата, но са останали само малки, незначителни неща за довършване. Това означава, че работата не е завършена изцяло. Защо преди да кажат, че работата напълно е завършена, не довършат и тези малки, незначителни неща?!

Светът е пълен с извинения. Колко много са онези, които представят извинения заради това, че нямат възможност да изпълнят исканата от тях работа. Ние имаме нужда от личността, на която може да се има доверие и която въпреки всички законни извинения може да преодолее препятствията и да изпълни задачите на 100%. Този тип хора притежават лични подбуди и способност да тренират и развиват себе си. Човек винаги трябва да си задава въпросите: “Може ли да ми се има доверие?”, “100% ли изпълнявам задължението или 99,99%?”.

Вие трябва да се стремите да сте онзи единствен човек от сто, който изпълнява работата си на 100% в потвърждение на хадиса:

«إنما الناس كإبل مائة، لا يوجد فيها راحلة»

“[Удовлетворяващият и достоен] човек сред хората се среща много рядко, както сред сто камили се среща само една добра.” [Сахих на ел-Бухари, Сахих на Муслим, Муснед на Ахмед ибн Ханбел, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ибн Мадже]

Г. Бащата и тримата синове

Хората дошли при един мъж и го попитали: “Защо предпочиташ по-малкия си син пред братята му?”. А той поискал да изчакат малко, за да разберат причината за това, след което повикал тримата си синове и им заръчал да отидат на пристанището и след час да се върнат с доклад за това посещение. Децата тръгнали и след час се върнали и всеки дал своя доклад.

Най-големият син: Получихме с кораба машини.

Средният син: Вчера получихме три машини от Япония.

Най-малкият син: Получихме три машини, но резервните части липсват. Една е счупена, затова написах молба за изплащане на обезпечение и компенсация. Трябва да попълним исканите документи идната седмица, за да не платим глоба за закъснение на корпорацията на пристанището.

Първо свършете работата си както трябва и признайте грешките си преди да се сравнявате с другите.

Упражнение

ШЕСТТЕ ЕТАПА НА ЕДИН ПРОЕКТ

Можете ли да си спомним някакъв проект, който е минал през следните шест етапа?

1. Ентузиазъм.
2. Разстройване и разочарование.
3. Безпокойство и страх.
4. Търсене на виновен.
5. Наказване на невинен.
6. Хвалебствия и награждаване на хора, които не са имали никакъв принос за успеха.

Ако от вас се поиска да изпълните същия проект, каква промяна бихте направили в тези етапи? Споделете вашия опит с колегите си в една работна група.

Е



Експерт във всяка област

Диктатор

Забиващ нож в гърба

Жалващ се постоянно

Конкурент

Избухлив

Д



(Е): Той знае всичко, вие не знаете нищо.

(Д): Има само един начин на изпълнение на работата - неговия.

(З): Винаги когато му обърнете гръб, ще ви забие нож.

(Ж): Намира грешки във всичко, но не и в себе си.

(К): Животът е борба, той трябва да спечели, а вие да загубите

(И): Психологическа бомба със закъснител, която може да избухне всеки момент.

З



Ж



К



И



Практическа точка

ПЕТОЪГЪЛНИКЪТ НА УСПЕХА

Осъзнаването на проблема само по себе си не означава неговото решаване. Преди всичко трябва да се определи естеството му и да се постави правилната диагноза.

След това идва ред на предложението за решаването и предписването на нужното лекарство. След това си задаваме въпросите: “Дали решението може да се приложи в този случай? Как може да се осъществи това? Каква трябва да е дозировката? Какъв да бъде времевият график?” По всички тези неща трябва да се вземе решение, защото те са план за работа за достигането до решението. След това остава въпросът за следването на тези решения и продължаването на дейността до пълното им изпълнение.

Първите четири етапа са теоретични етапи, които спомагат за достигането до правилното решение, само дето е невъзможно постигането на какъвто и да е напредък преди пристъпването към тяхното изпълнение. По време на изпълнението се появява нуждата от познаването на реакциите, забележките и мненията на другите в хода на работата, както и от постоянното следене на онова, което вече е изпълнено. Опитът сочи, че повечето организации успешно преминават четирите етапа, но се спират при изпълнението. Причината за това е, че свършването на работата докрай не се следи и вниманието към резултатите отслабва. Това явление може да се поправи, като се натовари определено лице със задачата да следи и да изиграе ролята на пазача, който следи за дисциплината, реда и изпълнението на задачите. Такъв човек не трябва да забравя следните четири точки:

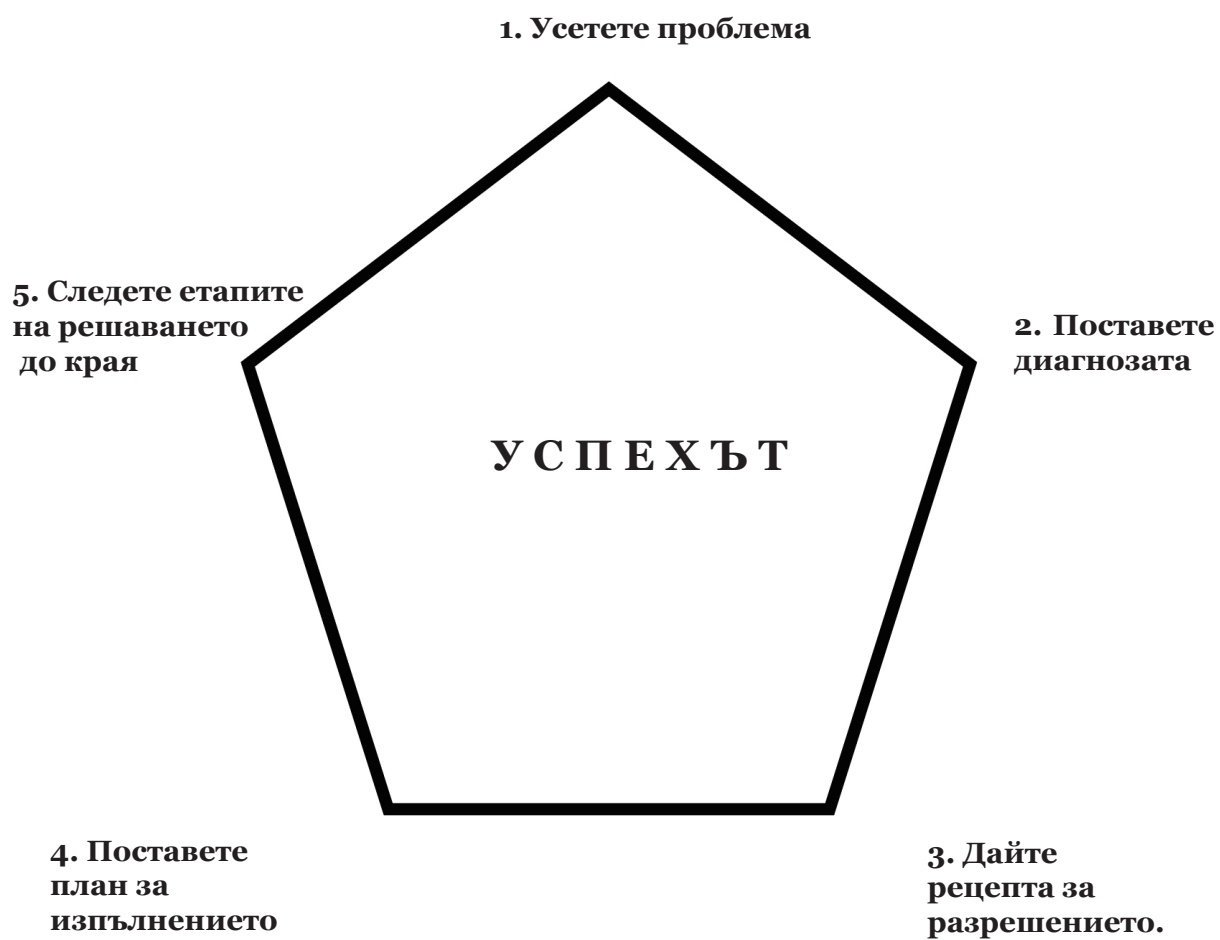
1. Ясно да определи кои са натоварените с изпълнението на решението и да постави максимален срок за изпълнението, като поясни определения за целта бюджет, правомощията и нужните власти за постигането на целта.

2. Да води протоколи от заседанията и да ги раздава на членовете.

3. Поддържането на постоянна връзка с всички, които са натоварени с някаква задача с цел напомняне и получаване на доклади за последния етап, до който е стигнала работата. Тези връзки може да бъдат ежедневни, ежеседмични или ежемесечни според нуждата и необходимостта и според обстоятелствата могат да бъдат както писмени, така и устни.

4. При поява на какъвто и да е проблем по време на следенето лицето, натоварено с това, трябва да се консултира със своите подчинени.

ПЕТОЪГЪЛНИКЪТ НА УСПЕХА



ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Как можете да включите изпълнението към изискванията за изготвянето на решението?
2. Каква е ролята на проучването на реакциите и опита на другите в изпълнението на решенията?
3. Кой са петте необходими стъпки за изпълнението на решенията?
4. Коя е най-важната страна, заслужаваща внимание при определянето на отговорностите за изпълнението на решението?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Обединената централна организация е решила да построи ислямски център в един от главните градове през идните две години. Вече е взето окончателното решение по този въпрос с цялата сериозност. На вас ви е поверена задачата по изпълнението в качеството ви на изпълнителен директор на организацията.

1. Начертайте схема за стъпките, които ще предприемете за пристъпване към изпълнението на решението.
2. Определете опасностите, които трябва да избегнете.
3. Изгответе проект на план за контрол на изпълнението и следването му, включващ календарен график, ясни индикации за важните стъпки, цените и прочие.

Основни положения на планирането

Първо: какво е планирането?

Второ: планирането като начин на работа

Трето: елементи на планирането

- А. Мотивите
- Б. Времето
- В. Властта

Четвърто: планирането посредством метода “управление чрез целите”

- А. Подготовката
- Б. Решението
- В. Общуването
- Г. Контролът

Пето: ефективността на планирането

- А. Състоянията преди планирането
- Б. Централизираното и децентрализираното планиране

Шесто: годишният работен план

Седмо: папката за планирането — осемте въпроса

Осмо: целите

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

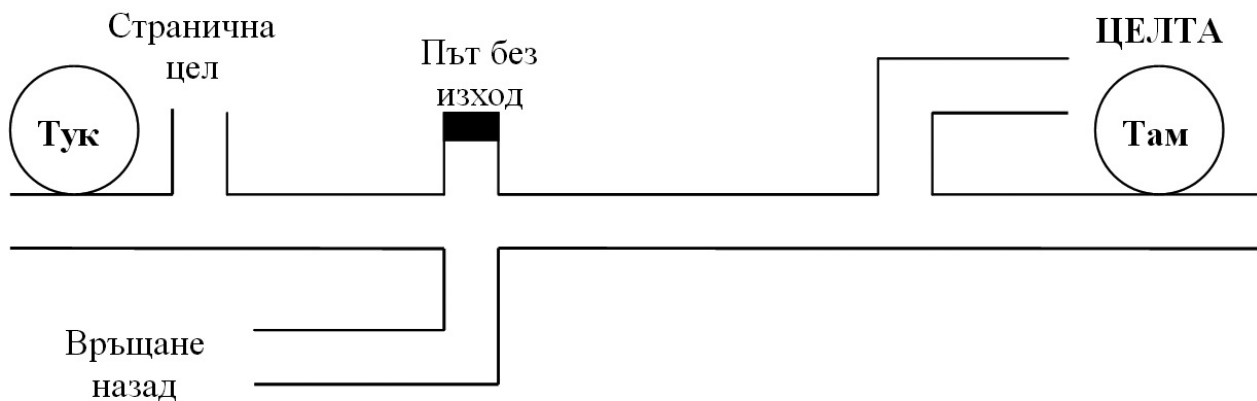
След завършването на този раздел ще бъдете способни да:

- представяте планирането и неговата роля в управлението на дейностите.
- различавате формите на планиране и неговите различни степени.
- определяте преплетените връзки между различните степени на планирането.
- подготвяте планове, включително и годишни работни планове.

Първо: какво е планирането?

Планирането е вид “извършване на грешка върху лист хартия”, тоест преди пристъпването към изпълнението и определянето на траекторията от един етап към друг. Човек може да се отклони от пътя си към целта чрез кръстовищата и многобройните странични пътища. Ако не се осъществява контрол на посоката на движение, човекът може и въобще да не стигне до целта си или пък може да стигне на друго място, а не на онова, което е искал. Наистина планирането със следващия го контрол дава възможност на човек да продължи да се движи в правилната посока.

В тази връзка е вярна поговорката, гласяща: “Провалът в планирането е като планирането на провала”. Така че ако сте се провалили в планирането, значи сте си планирали провала!



Второ: планирането като начин на работа

Една от характерните особености на планирането е, че то е последователен и преплетен процес. Ако се наруши тази последователност или се обърка посоката на хода на дейността, планирането губи своя смисъл. Долупосочената триъгълна диаграма пояснява, че началото е възможно от която и да е точка на триъгълника:



Ако се
провалите
в планирането,
вече сте
планирали
провала!

Планирането е събирането на информация и допускане на очаквания относно бъдещето в името на оформянето на нужните дейности за постигането на целите на организацията. То гарантира връзката на дейността с целите, което се постига с насочването на усилията към достигането до очакваните резултати.

Също така планирането изяснява нуждата от промяна в бъдеще и полага необходимите основи за контролиране и насочване. Нещо, което помага да се избегне отклоняването на резултатите на дейността от определената цел, насърчава изпълняването и спомага за всеобхватността в представата за проектите и тяхното изпълнение. Освен това планирането гарантира най-доброто използване на възможностите и ресурсите.

Желателно е планирането да е един от факторите, засилващи придържането ни към исляма, което може да се постигне посредством упражняването на съвещаването (*шура*) във всичките му форми и значения.

Трето: елементи на планирането

А. Мотивите

Планирането е елемент от лидерските стимули, все едно дали е свързано с близкото или далечното бъдеще. Дългосрочното планиране е известно с това, че се стреми да определи направлението за дейността на организацията и като стратегическо планиране. Краткосрочното планиране пък от друга страна е известно с това, че има за цел да определи направлението на определени дейности, имащи близки резултати и като тактическо или дейно планиране.

Стратегическите планове определят приоритетите на организацията и основните му направления. Тези планове са резултат от систематични, логични решения, взети след голяма доза проучване, подготовка и изследване, отчитайки социалните, политическите и икономически фактори и обстоятелства. Що се отнася до плановете за дейности, то те са насочени към определени дейности или проекти, чийто срок не надвишава една година, докато сроковете на дейностите на стратегическите планове се простират от пет до десет години.

Б. Времето

Планирането е свързано с времето, защото зависи от решенията за дейности, които водят до определени резултати в бъдещето. Човек може да изготви план за срок от месец, година или пълно десетилетие, само че колкото повече се удължава срокът, толкова по-голямо е необходимото усилие. Планът за каквато и да е работа представлява верига от дейности, които задължително трябва да се извършат, за да се постигне определена цел. Плановете може да се класифицират според времевия период както следва:

- а) краткосрочни планове;
- б) средносрочни планове;
- в) дългосрочни планове.

Необходимо е краткосрочните планове да се допълват в рамките на дългосрочните планове. По същия начин е необходимо и дългосрочните планове да се разделят на няколко краткосрочни планове. Съгласуването на тези планове е от същественият фактори за постигането на максимална полза от човешките и материални ресурси, предназначени за изпълнението на тези планове.

1. Целите

Дългосрочните планове, както вече споменахме, са известни като стратегически планове и покриват период от пет до десет години. Важен елемент в поставянето на дългосрочни планове представлява набелязването и определянето на целите. Тук накратко ще разясним какво представляват целите на организациите.

Целта на дадена организация е желаното ниво, което организацията се стреми да постигне като група. До известна степен тя се повлиява и от целите на избраното ръководство, от целите на различните кадри на организацията, от целите на обществото и стремежите му като цяло. Целите на каквато и да е ислямска организация се градят върху доктрините на Корана и сунната и се отновават на провеждането на съвещаване между членовете.

2. Дългосрочните или стратегическите планове

При поставянето на стратегически планове изпълнителният комитет трябва да проучи две групи предположения:

а) предположения, свързани с факторите, които не могат да бъдат контролирани или овладени, като направленията, касаещи населението, политическите теми и други;

б) предположения, свързани с факторите, които могат да бъдат контролирани или овладени, като отделеният бюджет, приоритетите на призоваването и други.

Методът на формулиране на стратегическите планове се свежда до събирането на информация, която оформя общия, задния план; нейното анализиране; оценяването на факторите, свързани с обкръжаващата среда, които имат връзка с целите на организацията; след това преглеждането на средствата на организацията; набелязването на стратегическите алтернативи; определянето на избора или на основните алтернативни избори, които осигуряват постигането на желаните цели.

Още с приключването на оформянето на стратегическите планове организацията се насочва към поставянето на средносрочни планове, покриващи период от една или две години. Тук е важно средносрочните планове да изхождат логично от дългосрочните. Така че организацията, която цели примерно да изгради ислямски център като дългосрочен план, може да изготви средносрочен план за събиране на нужните средства за основаването на центъра, което е логична и необходима стъпка в програмата за изпълнение на дългосрочния план.

3. Краткосрочните или тактическите планове

Тактическите или краткосрочните планове изготвят нужните директиви за програмите на работата от една година към друга. Също така те начертават постепенната програма, която е необходимо да се следва в изпълнението. Тактическото планиране представлява основното ръководство за подпомагане на стратегическото планиране и неговия приемник. Така че организацията, която се стреми да изгради ислямски център като дългосрочен план, съпровожда от средносрочен план за събиране на нужните средства, може да постави краткосрочен план за подготвяне на архитектурен план за центъра, да изготви предполагаем бюджет и да осигури нужните възможности за събирането на средства.

Възможно е също така и самите краткосрочни планове да се разделят на основание на много ограничените цели или на група спешни планове, чийто период обикновено варира от един до трийсет дни. Следователно най-спешната работа, която трябва да се извърши в предишния пример, е намирането на подходящ архитект, свързването с него и договарянето за разходите по изготвянето на проекта; както и натоварването на един човек с подготвянето на специална брошура за кампанията за събиране на средства.

В. Властта

Планирането е една от проявите на властта. Планиращият трябва да заложи плановете за цялата организация и поотделно за всяко от нейните отделения наред с постигането на пълно координиране между тях. Задачата на планирането в организациите, които имат определена мисия, и онези, които се основават на индивидуалното членство в тях, се постига по два начина:

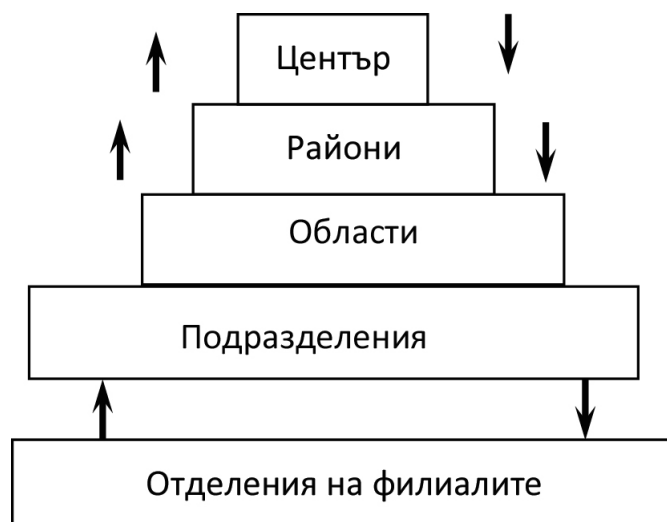
1. От върха към основата Това налага доброто разбиране за мисията на организацията и рамките на приоритетите на планирането. След

което тази информация се свежда до знанието на всички отделения, за да изиграе ръководна роля за хода на работата.

2. От основата към върха Това налага доброто разбиране за нуждите на членовете, техните роли, видовете

дейности и подходящите задачи на основно ниво. Всичко това кристализира в основен план и се предава на централното ръководство. След това всички основни планове се синтезират и се включват в централизиран план.

Горепосочената схема пояснява йерархическите нива, свързани със задачата по планирането.



Четвърто: планирането посредством метода “управление чрез целите”

Нека сега ви представим метод на планиране, известен като “метод на управление чрез целите”. Най-просто казано, той пояснява “Кой?”, “Какво?”, “Как?” и “Кога” е направил. Планирането чрез целите съдържа четири основни стъпки: подготовка; решение; съобщаване; и контрол.

А. Подготовка

По време на подготвителния етап организацията трябва да изпълни следните стъпки:

1. Поясняване на целите с максималната възможна яснота и категоричност и избягване на въпросите, имащи общо значение.
2. Събиране на фактите, данните, мненията, знанията и опита, които имат отношение към целите.
3. Директно или индиректно съвещаване с всеки, който има отношение към поставянето на плана или към неговото изпълнение. Съвещаване също и с учените, мислителите и специалистите, които нямат отношение към плана.

Б. Решението

На този етап организацията трябва да предприеме следните стъпки:

1. Анализиране на всички данни и поставяне на вероятните сценарии за всеки възможен резултат, без да се ръководите на този етап от финансовите или други ограничения.
2. Развиване на алтернативни пътища за дейността, всеки от които води до постигането на желаната цел.
3. Оценяване на предложените алтернативи и избиране на най-добрата. Проучване размера на средствата (наличните и вероятните), ползите за обществото (максималната и най-продължителната) и времевите рамки (зависещи от ограниченията на средата).
4. Поставяне на реални, ефективни и приложими мерила и критерии.

В. Общуването

Процесът на съобщаване се осъществява в рамките на процеса на планиране след утвърждаването на окончателно определен план съгласно следните стъпки:

1. Определете всеки, който ще има близка или далечна връзка с плана и възползването от данните, събрани за хората, които планът засяга.
2. Изберете най-добрите методи за обясняване и известяване на плана на заинтересованите лица.
3. Уверете се, че всеки, който има връзка с темата, е разбрал плана и го е одобрил. Наред с това позволете известна гъвкавост при изпълнението на различните им задачи.

Г. Контролът

Този етап от процеса на планирането включва следните стъпки:

1. Определяне на точките и знаците по пътя, спомагащи от време на време за коригирането на работната програма и за успокояването, че ходът на дейността е правилен и е в посоката, водеща към желаните цели.
2. Сравняване на действителните резултати с очакваните и отчитане на грешките, произтекли от естествените фактори, които остават извън контрол, и онези, които са в резултат на отклоненията от плана.
3. Предприемането на процедури за коригиране винаги когато това е необходимо, включително повторното определяне на целите, ако се установи, че са нереалистични; променянето им, ако станат невъзможни за изпълнение; или промяната на целия план, ако съществуват фактори за това. Поправките, които може да се направят по време на изпълнението, са за предпочитане пред катастрофите, до които може да стигне дейността.

Пето: ефективността на планирането

А. Състоянията преди планирането

Когато оформянето на плана за работа се завърши, предхождайки се от съзнателно отношение, далновидност и придържане към всички стъпки, той става годен да определя хода на цялостната работа през цялата година. Необходимо е също да се ограничава необходимостта от прибегването до метода “планиране чрез кризи”, погубващ времето, човешките и финансовите ресурси, и унищожаваш добрата репутация.

За постигането на желаните резултати е задължително планът да се подчинява на контрола и на оценяването на неговото съответствие на целите веднъж на всеки три месеца.

Също така е задължително всяко проучване, предшестващо планирането, да се подчинява на следните два изрази, които на пръв поглед може и да изглеждат противоречиви:

1. Планирането на някаква дейност е невъзможно извън онова, което позволяват отделените за една година ресурси.
2. Необходимо е смело да се пристъпи към нови области и да се усвоят нови програми за идната година и това ще е достатъчен гарант за обезпечаването на нови ресурси за работата.

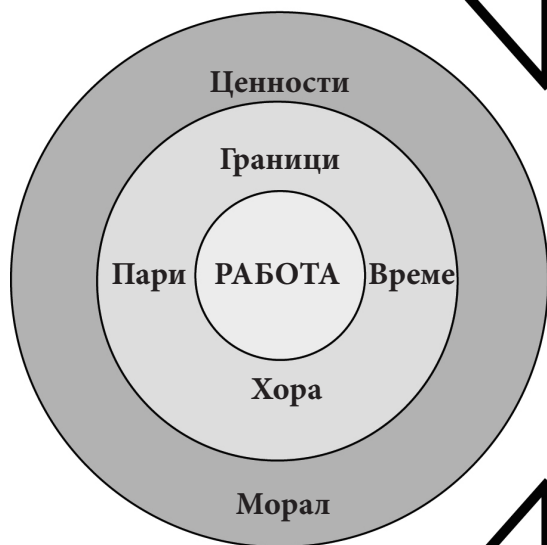
Б. Централизираното и децентрализираното планиране

Планирането бива или централизирано, или децентрализирано. Централизираното планиране се осъществява под формата на пирамидна структура. Първият отговорник в него определя целите на изпълнителния орган; посочва очакваните нива и резултати; осигурява информацията и всичко нужно за обучението и подготовката на членовете; обяснява общоприетите процедури; изгражда нужната дисциплина, за да е сигурен, че всеки член ще изпълни своята роля в изпълнението на плана.

Що се отнася до нецентрализираното планиране, то при него ръководителят и членовете на ръководния корпус се съвещават с останалите членове през различните етапи на планирането и изпълнението. В този случай информацията и ползването ѝ е достояние на всички. Също така подготовката бива вид обучение, което се осъществява на самите работни места и нито един член не се изключва от организацията заради това, че е извършил някаква грешка, а се насърчава да се учи от грешките си.

Характеристики на ефективния план

1. Точното определяне в плановите е основно условие за стимулиране на членовете за работа и участие.
2. Главната насока на плана трябва да бъде работата и балансът между трудността и лекотата в нея. Плановите трябва да са формулирани на език, който да е лесен за разбиране от изпълнителите.
3. Плановите трябва да са гъвкави, особено при увеличаване на факторите, които не могат да бъдат контролирани.
4. Като цяло, плановите трябва да съответстват на целите на ислямската общност.



Два примера за факторите време и пари

- а) закъсняването с написването на писмата, при което изпращането им по второкласна или третокласна поща става невъзможно, води до изпращането им по първокласна поща и с по-високи разходи;
- б) закъсняването с изпращането на покани за участие в определена дейност води до купуване на по-скъпи билети за пътуване, тъй като се губи правото на намаление при авиационните компании.

Полезни идеи за ефективното планиране

1. Плановите, които наистина се изпълняват, са онези, с чието изготвяне се заемам отговорниците за изпълнението.
2. Всички участници в планирането трябва да имат до известна степен общи разбирания за света и еднакви гледни точки за настоящето и бъдещето.
3. Нивото на изпълнение при планиращите бива по-добро, ако обръщат по-голямо внимание на проблемите, отколкото на средствата, и повече наблягат на същността на нещата (Какво?), отколкото на формалностите им (Как?), защото тяхната роля ще дойде по-нататък.
4. Повечето хора се плашат от планирането, защото планът означава задължение, което трябва да се изпълни. Поради тази причина отговорникът за планирането трябва да отложи уточняването на задачите за постигането на бъдещите цели докато сред групата за планиране не се изгради достатъчният за работата ентусиазъм.
5. Тъй като едновременно може да се приложат само ограничен брой стратегии, важно е да се уточнят основните цели и да се подготви подходящо количество стратегии за тяхното постигане.
6. Често планирането се пренебрегва, защото е трудна задача и се нуждае от дълбоко мислене, но не трябва да се забравя, че неговите резултати са изключително големи.
7. За да се възползвате от планирането, винаги се сещайте за следната последователност: "Планирай; изпълни; оцени".
8. Плановите трябва да се поставят в рамките, които се позволяват от ограничаващите граници: човешките, финансовите и идеологическите.

Шесто: годишният работен план

Планът за работа е документ, който начертава направлението на организацията по време на определен период. В структура, която има избран изпълнителен комитет и постоянен генерален секретариат, отговорността за подготвянето на този документ се пада на секретаря със съвещаване с председателя на изпълнителния комитет, който носи окончателната отговорност за подготовката на успешен план и неговото представяне на изпълнителния комитет за одобрение, а след това и за удостоверяването, че се изпълнява.

Най-важният елемент в плана за работа е уточняването на сроковете за започване и завършване на всяка дейност. Това може да се определи чрез изчисляване на нужния времеви период за всяка дейност, определянето на ролята ѝ в плана на единицата и оттук определянето на мястото ѝ във времеви график. Тази операция трябва да взема под внимание наличните човешки ресурси и нужното оборудване и да определи главните етапи в реализирането на всяка дейност.

Необходимо е също така и подготвянето на окончателна чернова на плана на основата на плановете на единиците в съответния регион. Всеки отговорник на някакъв сектор трябва да подготви план за управлението, отчитайки регионалните плановете. След това идва ролята на координатора по планирането в главния център на организацията за постигане на нужното взаимно допълване между всички тези плановете с цел подготвянето на окончателна чернова на плана.

След преглеждането и одобрението този проект се утвърждава от най-висшия отговорен апарат в организацията и той става нейният официален годишен план.

Седмо: папката за планирането — осемте въпроса

Понятията за планирането и неговите техники са приложими при различни положения. Тук ще изберем две различни положения от гледна точка на времето и условията като два примера за поясняването на тази идея. А коментарът, споменат в края на всеки пример, пояснява начина на използване на системата от осемте въпроса и възползването от нея при определянето на задачите и изискванията на планирането.

За запознаване с начина на подготвяне на план за работа е необходимо да се обърнете до папката за планирането, съдържаща така наречената схема на осемте въпроса, на които трябва да отговори всеки планиращ. Тези въпроси са:

8 ВЪПРОСА

1. Каква е целта на задачата на планирането?
2. Защо тази цел е ценна?
3. Кой ще изпълни плана и към кого е насочен той?
4. Как ще се осъществи постигането на целта и оценяването на резултатите?
5. Кога изпълнението ще бъде най-ефективно?
6. Къде събитието или дейността ще бъдат най-ефективни?
7. Каква ще е човешката, времевата и финансовата стойност за успешното провеждане на плана?
8. Каква е ползата, която планът цели да постигне като цяло?

И накрая, трябва да се уверим, че всички планове и програми за бъдещите действия на единиците са включени в главния централен план.

Практическо упражнение



Приоритет се дава на работата или на личните отношения?

Общо взето хората се насочват към два типа поведение. Единият набляга на целите и работата за тяхното постигане, без да се обръща внимание на хората; а другият отдава по-голям приоритет на удовлетворяването на хората, отколкото на постигането на целите. Идеалният метод е да се работи едновременно и за постигането на целите, и за удовлетворяването на хората, но това никак не е лесно за постигане, особено ако става дума за кратковременен период, това може да се постигне твърде рядко. Тук се появява нуждата от колективна мъдрост, която възниква чрез съвещаването за постигането на умереност и в работата за достигането до целите, и в запазването на добрите отношения между хората. Несъмнено предаността в работата и искреността пред Пречистия и Всевишен Аллах са основното условие в тази връзка, както и това, че ние се нуждаем от знанията на всеки, който притежава опит в дейността.

ПРИМЕР ЗА ПОДГОТОВКАТА НА СТУДЕНТСКИТЕ РЪКОВОДСТВА

1. Първи въпрос: **Какво?**

Каква е целта от усилието за планирането в този случай?

Примерно: Целта е студентските ръководства да се обучат да повишат нивото на изпълнение на работата.

2. Втори въпрос: **Защо?**

Защо тази цел е значима?

Примерно: Поради неотложната нужда от засилването на ефективността на учрежденията, които те ще ръководят.

3. Трети въпрос: **Кой?**

Кои ще са изпълнителите на плана и кои са широките му маси?

Примерно: Главният център на ISNA, MSA, MAYA, MISG и техните филиали.

4. Четвърти въпрос: **Как?**

Как ще се осъществи постигането на целите?

Примерно: Чрез организирането на учебни лагери и четене.

5. Пети въпрос: **Кога?**

Кога дейността или събитието ще бъдат най-ефективни?

Примерно: През зимата, по време на коледната ваканция.

6. Шести въпрос: **Къде?**

Къде дейността или събитието ще бъдат най-ефективни?

Примерно: В щата Индиана, където се намира местонахождението на Ислямското дружество на Северна Америка (ISNA).

7. Седми въпрос: **Какво ще струва?**

Какви ще са човешките, времевите и финансовите стойности?

Примерно: Необходима е комисия от пет човека, която ще работи по пет часа седмично за срок от пет седмици на обща стойност 500 долара.

8. Осми въпрос: **Каква е ползата?**

Каква ще е ползата от тази работа?

Примерно: Повишаване нивото на работата и призоваването по райони.

Резюме на поръчението

За подготовката на студентските ръководства да изпълняват по-добре работата си и да увеличат ефективността на техните организации ще се проведе обучение на тези ръководства по определена програма през зимата в централното бюро на Ислямското дружество на Северна Америка.

Необходимо е да се сформира комисия от пет човека, която ще работи пет седмици по пет часа седмично. За изпълнението на тази задача ще са нужни общо 500 долара. Очакваната полза от тази дейност е повишаване на нивото на услугите и призива, насочен както към мюсюлманите, така и към немюсюлманите в районите на тези организации.

ПРИМЕРЪТ С КОРАБА НА НУХ (А.С.)

1. Първи въпрос: **Какво?**

Каква е целта от планирането в този случай?

Примерно: Целта е група живи същества да се транспортират на безопасно място.

2. Втори въпрос: **Защо?**

Защо тази цел е значима?

Примерно: Защото по този начин ще се запази продължаването на живота и богослуженето на земята след потопа.

3. Трети въпрос: **Кой?**

Кой ще изготви плана и кой ще се възползва от него?

Примерно: Пророкът Нух (с.а.с.) хората, които са повярвали заедно с него; и по един чифт от всички твари.

4. Четвърти въпрос: **Как?**

Как ще се осъществи постигането на целта?

Примерно: Чрез използването на морско транспортно средство.

5. Пети въпрос: **Кога?**

Кога дейността или събитието ще бъдат най-ефективни?

Примерно: При настъпването на потопа.

6. Шести въпрос: **Къде?**

Къде дейността ще бъде най-ефективна?

Примерно: В някой от кварталите на града.

7. Седми въпрос: **Каква ще е стойността?**

Колко човешки ресурси, време и пари ще са нужни за тази работа?

Примерно: Ще е нужно Нух (а.с.) и група вярващи да работят доброволно няколко седмици и по този начин разходите ще се сведат само до материалите, нужни за построяването на кораба.

8. Осми въпрос: **Каква е ползата?**

Каква ще е ползата, която ще се постигне от тази работа?

Примерно: На земята отново ще има живот и хора, служещи на Пречистия и Всевишен Аллах.

Резюме на мисията

От Нух (а.с.) и вярващите се искало да използват някакво морско транспортно средство за пренасяне на живите същества до безопасния бряг, за да продължи да има живот на земята след настъпването на потопа. Тази дейност щяла да доведе до населяването на земята с хора и животни, за да се служи и възхвалява Пречистия и Всевишен Аллах.

Осмо: целите

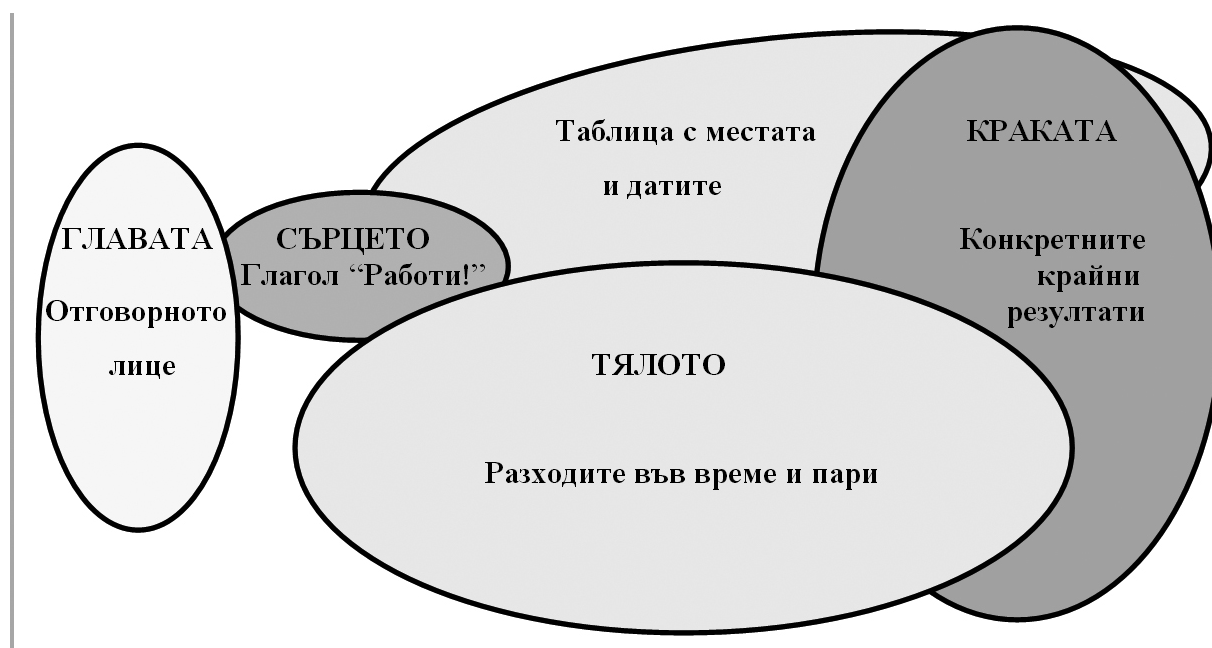
Целите са основната валута на планирането, с други думи, планирането е насочено към успешното постигане на целите. И ако целите са нежелани или неясни, тогава каквито и да са плановете, те няма да могат да ни доведат до тях.

Поради тази причина записването на целите не е просто рутинно задължение, а разграничаващ фактор между успеха и провала. За да разберем начина на подготвяне на добър списък с целите, можем да ги считаме за “самостоятелно, живо същество”, както е във фигурата, изобразена по-долу.

Сърцето на целите е глаголът “Работи!”. Главата им е “Носещият отговорност”, вдъхновителят, който подбужда към работата и я изпълнява. Тялото на целите е “Времето и датите” и “Стойностите, измерени в долари или в часове”. А краката им са “Конкретните крайни резултати”, които довеждат отговорното лице за дейността до желания от него успех.

Нека сега посочим едно пояснение на анатомията на целите и списъка с елементите за техния анализ:

СПИСЪК НА ЕЛЕМЕНТИТЕ ЗА АНАЛИЗИРАНЕ НА НАПИСАНИТЕ ЦЕЛИ



СПИСЪК ЗА АНАЛИЗИРАНЕ НА ПИСАНЕТО НА ДАДЕНА ЦЕЛ

За анализирането на написаните цели е необходимо да се размишлява върху допускменатите въпроси и след това да се отговори с “Да” или “Не”. И за да бъде дейността ви правилна, всичките ви отговори трябва да са с “Да”, а по темите, на които сте отговорили с “Не”, трябва да поработите над себе си.

Можете да добавите и други въпроси от своя страна на празните полета.

ВЪПРОС: Списъкът с целите пояснява ли:	Да/Не	Ако отговорът е “Не”: Какво трябва да правите?
каква е целта, конкретно и ясно?		
начина за запознаване с целта и оценяването ѝ?		
какво е естеството на исканата работа?		
какво трябва да се направи, за да се постигне целта?		
кой носи отговорността за работата?		
кога е необходимо да се изпълни?		
какъв е краткият способ, с който можем да постигнем целта?		
какви са аргументите за постигането на целта?		
какви са нужните ресурси за постигането на целта, в детайли?		
кой ще се заеме с координирането между различните страни по пътя към целта?		
какви са критериите за оценяване на изпълнението?		

СПИСЪК ЗА УЗНАВАНЕ НА СЛАБИТЕ ТОЧКИ В РАЗПИСАНИЯТА С ЦЕЛИТЕ

За да се направи добър анализ на написаните цели, е необходимо да се размишлява върху допуспоменатите въпроси и след това да се отговори с “Да” или “Не”. И за да бъде дейността ви правилна, отговорите ви трябва да са “Не”, а по темите, на които сте отговорили с “Да”, трябва да порботите над себе си.

Можете да добавите и други въпроси от своя страна на празните полета.

Смятате ли, че целите:	Да/Не	Ако отговорът е “Да”: Какво трябва да направите?
са определени на най-ниското ниво на капацитета?		
са неподходящи или невъзможни, защото надвишават наличния капацитет?		
не отразяват възможностите на човека, който ги е поставил?		
наблягат повече на формите, отколкото на съдържанието?		
не са възложени на някого, който да се заеме със задачата да ги постигне?		
не могат да се изменят или зачеркнат по-нататък, ако се установи, че са безполезни, непостижими или несъвместими с условията и възможностите?		

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е разликата между стратегическите и тактическите планове?
2. Каква е ролята на контрола при планирането по метода “управление чрез целите”?
3. Кой са четирите главни черти на ефективните планове?
4. Кой са четирите най-важни елементи в списъка за обясняване на целите?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Настъпи време да се постави годишен работен план за ислямската организация, в която вие изпълнявате длъжността секретар. Очаквате да се постигне взаимодействие с членовете на изпълнителния комитет, комитета по дейностите и работещите по места. Имате един помощник, който отговаря за документите и папките. А организацията се стреми, наред със съблюдаването на настоящата си програма, също така и да се впусне в нови области в името на предоставянето на услуга на мюсюлманската общност в областта. Човешките и финансови ресурси са ограничени и изчерпани.

1. Направете списък на отговорниците, от чието участие ще имате нужда за подготвянето на годишния план за работа и вида на желаното участие на всеки от тях.

2. Направете таблица за управлението на проекта още от мига на натоварването ви с тази задача, за да предадете на ръководителя на организацията окончателното копие от плана.

3. Напишете кратко въведение към годишния план за работа, като посочите в него доколко планът е благополучен и доколко се придържа към общата мисия на организацията.

Основни положения на оценяването

Първо: въведение

Второ: оценяването на програмите и тяхното контролиране

А. Процесът на контролиране

Б. Видове контролиране

Трето: оценяване на хората

— Кой кого оценява?

Четвърто: оценяване на обучението

А. Целта

Б. Критерии и средства

В. Методи за тестване

Г. Въпроси на теста

Д. Методи за оценяване

Пето: оценяване на изпълнението

Как се използва оценяването и как се повишава нивото му?

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След завършването на този раздел ще бъдете способни:

- да определяте ролята на оценяването за подпомагане на изпълнението на планове.
- да избирате подходящия вид оценяване в различните случаи.
- да използвате различни методи за оценяване.
- да събирате данни и информация за контролирането.

Първо: въведение

Често нашите мнения и гледни точки за нивото на извършената работа се различават. Това не означава непременно, че няма уважение между нас, а сочи, че съществуват различия в оценяването. Това е недостатък, към чието поправяне трябва бързо да се пристъпи. Задължително е да оценяваме работите ни по систематични методи, преди да пристъпим към тяхното подобряване и поправяне. Увеличаването и удвояването на работата понякога може и да не е необходимото решение, без да се направи оценяването. Това е така, защото в противен случай ще заприличаваме на собственика на губещото предприятие, който продължава да произвежда повече продукция с надеждата да намали загубите си, но по този начин само увеличава загубите си, тъй като разходите по производството надвишават приходите от продукцията. Той няма как да узнае тази истина освен чрез спиране и пресмятане на разходите. По същата логика сега е моментът и ние да пристъпим към обективно оценяване на движението, за да узнаем истината за нашата позиция, защото в противен случай ще продължим да тичаме след увлеченията, чувствата и догадките.

Оценяването е известно като единствения основен механизъм, спомагащ за повишаване нивото на изпълнение. В този раздел ще разгледаме три области на оценяването, а именно: оценяването на организационните програми, на работещия персонал и на учебните дейности.

Второ: оценяването на програмите и тяхното контролиране

Оценяването в рамките на управлението на програмата се счита за основна част от голяма операция, известна като контролиране. Контролирането представлява другата половина на планирането. Докато планирането определя работите, които трябва да се изпълнят в бъдеще, за да се постигнат резултатите, то контролирането гарантира ефективното изпълнение на плановете. Все едно дали става дума за определени дейности или общи програми, то планът може да се осъществи само ако се определят нужните методи за контролиране на работата и начина на изпълнение.

Възможно е също да гледаме на контролирането като на метод за разкриване на сериозните отклонения в очакваните резултати от работата, предвидени в програмите за дейността, и тяхното поправяне. Така че контролирането е положителна дейност, целяща напредъка чрез работата, а не негативно средство за отправяне на упреци или обвинения към някого. Също така то цели изпълнението на работата и премахването на всякакви препятствия по пътя към достигането до желаните цели. Ефективният контрол осигурява действителното изпълнение на работата да съвпада с очакваното.

Контролирането обхваща следните стъпки:

1. Определянето на етапите на развитието на работата и оценяването на изпълнението.
2. Сравняването на резултатите с очакванията... и което води до
3. Удостоверяването на резултатите ... или до
4. Отхвърлянето им... и оттук
5. Поправянето им, което да осигури завръщането към желаната правилна посока.

Тук възниква и друг въпрос: “Какви фактори налагат оценяването да бъде необходимо?”. Има поне три причини, а именно:

1. Запазването на доброто от работата, подкрепянето му и отменянето на останалото.

2. Повишаването на увереността сред работещите, че са на прав път и даването да се усети, че им се обръща внимание и че се държи на тях.
3. Успокояването на страните, подкрепящи финансово или морално дейността за смисъла на тяхната подкрепа и помощ. Кое се постига, като се уверят в изпълняването на дейността и поставените цели.

А. Процесът на контролиране

Един от най-важните елементи на контролирането е поставянето на стандарти и критерии, на които ще се основава работата. И доколкото е възможно, е необходимо да се използват определени средства за съпоставяне и оценяване. Колкото повече се колебаят стандартите и критериите, толкова повече контролирането губи своята ефективност и роля.

Процесът на контролиране — включвайки и оценяването — се дели на три етапа:

1. Определяне на стандартите и наблюдаване на практическото изпълнение.

Контролирането се нуждае от стандарти и критерии, съответстващи на споменатите цели на работата. Примерно ако целта на организацията е да се предложат услуги на обществото, тогава ще са необходими критерии, по които да се измерва размерът или качеството на исканите услуги. Тези критерии може да бъдат броят на присъстващите в конференциите, броят на постъпилите поръчки за закупуване на печатните издания, броят на приелите исляма, броят на успешните проекти, които са изпълнени и прочие.

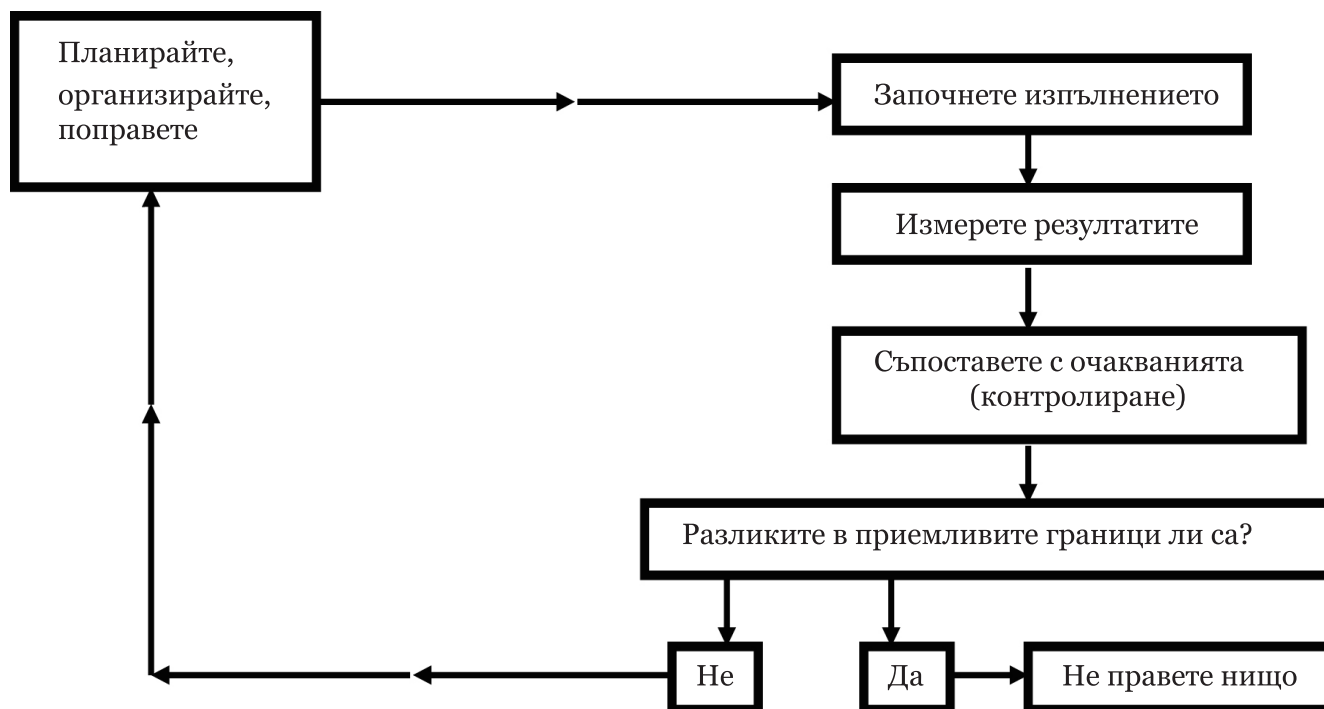
2. Оценяване на “действителните” данни от изпълнението, съпоставяйки ги с “очакваните” нива на изпълнение.

Примерно: Дали същият очакван брой се е записал за участие в конференцията? Дали са получени очакваните поръчки за книгите? Дали членството е нараснало с очакваното ниво?

3. Коригиране на всякакви отклонения от основните цели и вземане на нужните мерки за това.

Ако отговорът на който и да е въпрос от горепосочения втори етап е “Не”, тогава е необходимо резултатите от положението да се предадат на отговорниците за планирането, за да се нанесат поправки в предназначенията за работата човешки и финансови ресурси или за да се нанесат поправки на самия план. А конкретно ние трябва да се запитаме дали не сме допуснали небрежност в изпълнението на част от плана или да не би основните ни цели да са били нереалистични? И дали положението изисква преразглеждане на целите или повторното им формулиране?

Разбира се, има отклонения, които остават в рамките на плана като цяло, има и отклонения, които могат и да не повлияят негативно върху успеха на работата. Поради това е необходимо повече да се наблегне на сериозните отклонения, които се открояват повече от останалите.



Б. Видове контролиране

Подготовката на способите и дейностите за контролиране е важна част от всеки успешен процес на планиране. Дейността може да се контролира посредством някой от следните фактори или посредством всички тях, взети заедно:

1. Количеството.
2. Качеството .
3. Използваното време.
4. Разходите.

Всяко място, където може да се породи грешка и нужда от контролиране, може да се вмести под едно от следните заглавия, които са най-честите причини за отклоненията в работата:

1. Човешките грешки и недостатъчната подготовка.
2. Непредвидени обстоятелства.
3. Неизправност на оборудването или техниката.
4. Неяснота в решенията или очакванията.

При приключването на подготовката на процеса на планирането е възможно да се използва таблица, подобна на долупосочената, за да ни бъде от полза при подготовката за ефективно контролиране:

Фактори за контролиране	Какви са очакваните грешки?	Кога и как ще откриете грешките?	Какво ще направите за поправянето? Кой ще го изпълни?
Количеството			
Качеството			
Времетраенето			
Разходите			

Възможно е също така процесът на контролирането да се раздели на три етапа, а именно: **предпазно, синхронно и оценъчно.**

1. Предпазното контролиране

Този вид контролиране има за цел да възпрепятства отклонението преди стартирането на работата. Нарича се също първоначално контролиране или очаквано, тъй като се осъществява преди започването на работата и поради това, че има поглед върху политическите развития, процедурите и правилата, които гарантират безопасното провеждане на работата. И тъй като човешкият елемент се счита за основен в ислямската дейност, счита се за възможно повишаването на способностите за работа и даване на продукция от отделните лица чрез подбора, обучението и подготовката. Важни фактори в тази насока са:

а) подбора и обучението;

За ислямската дейност първо трябва да подберем онези елементи, чието ниво на обучение, опит и лични умения отразяват готовността за полагане на максимални усилия в работата. След подбирането програмите за подготовка започват да обръщат внимание на различните нива на подготовката. Може да се използват разнообразни способности за запознаване с наличния лидерски потенциал на всеки нов член, преди да му се възложи каквато и да е задача или отговорност. В рамките на предпазното контролиране трябва да се използват следните способности по време на подбора и обучението:

1. Неофициални срещи и телефонни разговори за обсъждане на различни теми, свързани със съществуващите дейности.
2. Систематично обучение преди възлагането или по време на упражняването на работа в областта на ръководството на някои доброволни участници, което, от една страна, дава възможност на обучаващите се да изпитат своите разбирания и способности, а от друга, дава възможност на другите да се запознаят доколко те се придържат към работата административно и морално.
3. Контролни срещи след участието в няколко учебни програми за запознаване с това, до каква степен е силно съблюдаването на усвоеното и готовността за поемане на определената отговорност.
4. Уверяване, че всеки от доброволците съблюдава ислямските норми на поведение, защото който не живее с исляма, не може да има успех в призоваването към него.

б) подновяване на вярата в Аллах.

Всеки от доброволците и персонала трябва да участва в колективните възпитателни и духовни дейности, които напомнят за Аллах. Това трябва да се прави с цел да се подсили чувството за чистота, за търсене на равностойност от себе си и за духовно пречистване, за приближаване към Пречистия и Всевишен Аллах и за да се помни Неговото въздаяние и наказание.

2. Синхронното контролиране

Синхронното контролиране се провежда по време на изпълнението на плановете и обхваща насочването на дейностите, тяхното наблюдаване и поправянето на техните траектории винаги когато това се наложи.

3. Оценъчното контролиране

Чрез него се осъществява анализът и оценяването на наличните данни от практическия ход на работата с цел да се тласне към по-добро и да се избегнат всякакви очаквани отклонения в бъдеще.

Също така в този процес се осигурява информация за работата, която се използва за определянето на поправителните процедури. Поради това е необходимо да се прегледа всяка

програма в рамките на организационните цели и да се оцени ефективността ѝ за постигането на тези цели. “В ислямската дейност трябва да има възможност за измерване на целите и за тяхното детайлно изучаване, все едно дали това ще е от страна на количеството, или на качеството, за да може да се обръщаме към тях като към стандарти и критерии за оценяване на дейността.

Като критерии за оценяване на програмите за работа може да се използват фактори като броя на доброволните участници; времето, което прекарват в работата; и броя на лицата, до които достигат техните услуги. Също така проучванията, срещите и неофициалните контакти с хората в различни области спомагат за определянето на сферите, в които работата се нуждае от предприемане на мерки за коригиране.

Трето: оценяване на хората

В програмите, предназначени за доброволци, не трябва да се набляга само на същинската програма, а също така трябва да се обръща внимание и на оценяването на заетите лица, включвайки членовете от персонала, доброволците и масовият народ изобщо.

В оценяването на работите на хората е необходимо както използването на ислямските съображения, така и натоварването със задължения според силите, за да не спадне активността. Необходимо е също така да съществува придържане към исляма и образец за подражание, за да се постигне по висока степен на ефективност.

Амр ибн Маджид-керби и Тулейха ибн Халид са били едни от най-видните бойци в битките, но не са притежавали никакви ръководни и управленски качества. Когато Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) ги изпратил да превземат Ирак под командването на Нуман ибн Мукаррин, той го инструктирал да не им възлага никакви ръководни дейности, защото са били само добри войници, умеещи да воюват и да се бият. Аммар ибн Ясир, един от най-големите сподвижници (сахабии), се ползвал с висок авторитет, уважение и достойнство поради своята богобоязливост, но той нямал способности да управлява или да бъде далновиден в политиката. Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) го назначил за валия (управител) на Куфе заради неговата високопоставеност, само че твърде скоро го освободил от тази отговорност, защото не е било по неговите сили да изпълнява задачите си както трябва.

Ето няколко общи въпроса, които спомагат за оценяването на хората:

1. Групите, за които е предназначена програмата, удовлетворени ли са от нея? Смятат ли я за полезна за тях?
2. Ползвали се програмата с достатъчна подкрепа от отговорниците в управлението и от хората от обществото?
3. Доброволните участници имат ли способността да работят заедно по един ефективен начин заради изпълнението на определената програма? Осъзнават ли те какво се очаква от тях?
4. Програмата получава ли от отговорните лица нужното време на индивидуално и колективно ниво?

Кой кого оценява?

Тъй като всеки, който има отношение към проекта, трябва да участва в неговото планиране, необходимо е и да участва в неговото оценяване. Сред тях са членовете на комисията, натоварена с програмата, ключовият персонал на организацията и обществото като цяло.

Ръководителят на комисията по планирането трябва да управлява процеса на контролиране и да ръководи процесите по оценяването. Понякога натоварването на външен

наблюдател може да бъде по-ефективно в оценяването на работата на хората, особено при възникването на проблеми, предизвикващи разногласия сред персонала на организацията, или когато програмата се посреща с неудовлетворение от страна на външното общество. Понякога използването на независими елементи за оценяването помага за обогатяването на самото оценяване поради наличието на неутрален и обективен опит.

Ключът за успеха на контролирането — като считаме оценяването за най-критичния етап — е в постигането на психологична атмосфера, в която цари позитивно разбирателство между изпълнителя и неговите подчинени. Това разбирателство трябва да се опира на обвързването с постигането на успеха и прогреса, който ислямът желае, и да бъде стимул за увеличаване на работата и продуктивността.

Важно е също на лицето, натоварено с оценяването и контролирането, да се дадат нужните правомощия за изпълнението на мисията му и за вземането на нужните и подходящи коригиращи мерки, все едно дали са свързани с хората, или с програмата.

Четвърто: оценяване на обучението

А. Целта

Целта на обучението в ислямските организации е засилване на привързаността на хората към призоваването в името на исляма, усъвършенстването на ислямската им личност и придобиването на необходимите умения за постигането на целите на организацията по най-добрия начин. Само че е необходимо да се оцени и ефективността на самото обучение, за да се стигне до увереност, че установените цели се реализират и че човешките и финансови ресурси се използват по най-благоразумния начин. И за да се постигне това, е необходимо оценяването да се използва за следните цели:

1. Успокояване, че обучението постига целите си и се напредва.
2. Оценяване на курсовете, семинарите и работните групи.
3. Запознаване с областите, в които програмата се нуждае от усъвършенстване.
4. Помагане в решението дали програмата е годна за продължаване или не.
5. Определяне на подходящите групи за възприемането на програмата и определянето на подходящата програма за определени социални групи.
6. Преглеждане на основните точки в програмата и тяхното подкрепяне.
7. Засилване увереността на ръководителите и участниците в сериозността на програмата.
8. Помагане за по-доброто управление на учебните програми.

Б. Критерии и средства

Критериите и средствата, използвани за оценяване на учебните програми, могат да се основават на критериите, отнасящи се до естеството на заинтересованите от обучението хора. Целта тука е определяне на някои критерии, които поясняват какво развитие се постига с програмата. Тези критерии са:

● **Реакцията:** Каква е реакцията на участниците към програмата и дали са изразили своето удовлетворение от нея?

● **Наученото:** Дали участниците са научили нещо ново от програмата и кои са тези нови знания и умения, които са придобили?

● **Позициите:** Имала ли е програмата влияние върху позициите на участниците и техните склонности или не и кои са проявите на промяната в техните възгледи, ценности или убеждения?

● **Поведението:** Какви са промените в поведението и как това е повлияло на изпълнението на работата на участниците в обучението?

● **Резултатите:** Какво е влиянието на обучението върху организацията и дали е имало принос за постигането на организационните цели?

В. Методи за тестване

Сравняването на оценките, получени от обучаемите преди и след обучението, се счита за едно от ефективните средства за оценяване на учебните програми. Повишаването на оценките от същия тест след обучението е показател за нарастването на уменията и знанията или за настъпването на добри промени в поведението на обучаемия. Методите за тестване може да се разделят на три групи:

1. Сравняване с общия среден успех на групата. При тези тестове се сравняват оценките на обучаемия със средния успех на групата като цяло. И за да има средният успех научна стойност, сравняваната група трябва да бъде многобройна. Резултатите от теста определят мястото на обучавания в групата.

2. Тестване чрез критериите. При тези тестове се измерва изпълнението на обучаемия в сравнение с целите на обучението. Те наблягат на наученото от участниците посредством стандартното ниво на изпълнение, отнасящо се за всяка от целите. Всеки, който е достигнал тези стандартни нива, се счита за овладял определените в програмата за обучение умения. Например целта на обучението може да бъде развиването на способността да се произнесе реч за пет минути, като се позволи да се допусне само една граматическа грешка. В този случай това ще е критерият, който ще определя успешното преодоляване на теста от обучаемия или неговия неуспех.

3. Тестване за изпълнението. При тези тестове се изисква практическо потвърждаване за уменията или научните знания в определени области като използването на компютър или художественото творчество, или се проверяват идейни, научни или практически умения, способности и дарби.

Г. Въпроси на теста

Тестовите за оценяване на учебните програми може да съдържат някоя от следните групи въпроси:

● **Изпитване чрез много отговори:** При тях от участниците се изисква да изберат най-правилния отговор от списъка с вероятните отговори.

● **Изпитване чрез отворени отговори:** При тях няма определени отговори и на участниците се позволява да дадат подробен отговор на въпроса.

● **Отговори на списъци:** При тях на участниците се дава списък на точките, които може да съвпадат с данните на въпроса, но може и да не съвпадат, и от тях се иска да изберат най-близкия за решаването.

● **Избиране от две възможности:** Нарича се също метод на грешното или вярното. При тази система на задаване на въпроси верните отговори се дават наред с алтернативните (неверните).

● **Метод на оценките:** При него от участниците се изисква да дадат оценки на определен брой отговори съгласно определени критерии и подреждането им.

Д. Методи за оценяване

Методите за оценяване на обучението включват следните неща:

- Писмените изпити: Те се провеждат, за да се установи напредъкът на участниците по учебната програма.
- Изпити за установяване на склонностите и позициите: Използват се за събиране на информация за позициите на участниците относно трудовите умения, ценностите, взаимоотношенията и прочие. Провеждат се преди обучението и след него, за да се установи постигнатият напредък.
- Изпробване и контролиране по време на работата: За определяне нивото на подобрение в уменията на участниците.
- Докладите за производителността: Чрез тях се установява практическото подобрение в изпълнението. Базирант се на реални данни, свързани с работата, и на статистически отчети.
- Проучване след обучението: Провеждат се периодически за установяване на продължаващото напредване и за установяване на степента на подобрение в изпълнението.
- Съпоставяне на нуждите, целите и съдържанията: Изпълнява се от учителите, отговорниците и участниците в обучението за определяне доколко целите на програмата съответстват на учебните нужди и доколко програмата съответства на способностите на участниците.
- Формуляри за оценяване: Попълват се от страна на участниците, за да се узнаят техните мнения относно учебните програми. Техните препоръки понякога могат да имат голяма стойност.
- Мнението на експертите: Това са онези хора, чиято специалност е изготвяне на възпитателни програми и методики. От тях се иска да оценят програмите.
- Оценяване от учителите: Когато се направи от опитни учители, помага за определяне уменията на учителите и техните практически способности.
- Анализиране на разходите: Прави се, като се пресметне стойността на един ученик на базата на оборудването, храната, намаленията, издръжката, пътуванията и други, след което се пресмята стойността на обучението на един човек.
- Анализиране на ефективността на труда: Това е сравнително проучване на всяка дейност от учебната програма и средствата за обучение.

Пето: оценяване на изпълнението

Информация за изпълнението може да се получи по няколко способа, например:

- Индивидуалните наблюдения: Означава да се посетят областите на дейността и да се водят лични бележки за провеждащата се дейност.
- Устните рапорти: В някои свои елементи устните рапорти се застъпват с индивидуалните наблюдения, при тях информацията се предава устно чрез директната лично общуване.
- Писмените рапорти: Наблягат на всеобхватната информация, която може да

се оформи по начин, позволяващ да се проведат точни и подробни статистически проучвания, които може да се прегледат и да се допълнят чрез устните рапорти и индивидуалните наблюдения. Също така писмените рапорти дават възможност данните да се регистрират за бъдещо съпоставяне или проучване.

● **Общо проучване:** То е полезно в случай на събиране на информация от голям брой хора. Едно от средствата, използвани за тази цел, е, попълването на формуляри за оценяване, съдържащи определени въпроси за някои от дейностите.

Как се използва оценяването и как се повишава нивото му?

Оценяването се счита за губене на време и пари, ако не се осъществи използване на резултатите му. Често сме виждали да се провеждат оценявания, които след това се пренебрегват и не се продължават. За да не се допусне това, е необходимо да се следва следното:

а) резултатите от оценяването да се обявят и да се сведат до знанието на заинтересованите от програмата лица;

б) оценяването да се обсъжда по пътя на съвещаването и използването на групите, събиранията за умствено развитие и прочие;

в) да се изготви план за подсилване на доброто изпълнение и коригиране на местата, където има недостатъци, и да се изпълни;

г) рапортите за оценяването да не се съхраняват на рафта.

За подобряването на процеса на оценяване е необходимо да се убедим, че е имало полза от методите и различните средства за оценяване. Дали постъпилите доклади са били верни? Дали са били повече или по-малко от онова, което се е искало? Дали са пристигнали в определеното за предаването им време? Дали нашите средства за събиране на информация са съответствали на ислямския дух или не?

Задаването на подобни въпроси помага за избиране на подходящата форма на оценяване и за определяне на слабите точки в следваните методи.

Добре е също оценяването да се провежда систематично, а не символично и само веднъж на година. Систематичното оценяване ще спомага за възползването от него по време на изпълнението. Не е необходимо да се оценяват само несполучливите или провалили се програми, а също и сполучливите програми, за да се узнаят факторите за успеха и увеличаването на ефективността в работата.

Ние трябва да провеждаме оценявания и за проследяването, за да се определят постоянните резултати на обучението и областите, в които учителите са установили повече или по-малко успех и напредък. Несъмнено съпоставянето на резултатите от крайното оценяване с резултатите от оценяването на проследяването при определени точки ни дава ценна информация за нивото на знания на участниците в обучението.

Предупреждение

Може да се каже, че понякога статистическите данни не са безпристрастни, че са заблуждаващи или че се злоупотребява с тях. В действителност статистическите данни сами по себе си са неутрални, но понякога може да се използват с лоши намерения или да се използват не по предназначение. Поради това е необходимо да се обърне изключително голямо внимание при достигането до някакви резултати от данните на оценяването. Например ако слушателите са били впечатлени от развлекателните програми, а на религиозните програми са обърнали малко внимание, това не означава, че трябва да разширим развлекателните програми и да отменим сериозните точки в програмата. Нашата цел не е само да зарадваме слушателите. Това може да бъде само цел на предизборните кампании, които се стремят да спечелят одобрението и гласовете на избирателите.

Ние трябва да насочваме общественото мнение в правилната посока, а не само да се удовлетворяваме само да го следваме и да му се подчиняваме.

От друга страна, не трябва да игнорираме резултатите от оценяването, защото те са необходими за повишаването на нивото на изпълнение. Само че е важно също и да не изгубим своето виждане, да не си позволим да станем роби на тези данни и да не им придадем каквато и да е святост.

**Упражнение
в
оценяването**

Да предположим, че сте посетител, който е дошъл на някакво събрание.

Оценете събранието. И нека мненията ви бъдат точни и ясни като на специалист, а не с общи приказки.

Положителни точки:

Негативни точки:

Други забележки:

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на критериите в оценяването?
2. Как предпазното контролиране може да повиши нивото на изпълнение?
3. Какви са различията между предпазното контролиране и оценъчното?
4. Какви са най-важните фактори, с които се срещаме при оценяването на изпълнението на другите?
5. Защо извършването на оценяване от външен за организацията човек понякога бива полезно?
6. Каква е главната разлика между метода на тестване, основан на обичая, и метода, основан на критериите?
7. Каква е разликата между “реакцията” и “резултатите” като критерии за оценяване на обучението?
8. Какви са преимуществата от участието на другите в резултатите на оценяването?
9. Какъв вид знания осигурява оценяването на проследяването?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Изпълнителният комитет е поискал от вас да оцените изпълнението на настоящата годишна конференция на вашата организация. Вие имате право да направите предварително заплануване на това и да подготвите средствата за контролиране и оценяване. Искане се оценяване на главните стъпки още след тяхното приключване и предаването на коригиращи рапорти на организаторите на събранието, а след това да се направи оценяване на действителното изпълнение на самото място на конференцията.

1. Вземете решение за критериите, които ще използвате при контролирането на главните стъпки за планирането на събранието.

2. Определете точните критерии, които ще ви помагат за намаляването на количеството информация за оценяване чрез подходящи регулатори, от които можете да се възползвате.

3. Изгответе списък за контролирането на изпълнението и проследяването на всякакви отклонения от договорените критерии.

Сформирането на екип и колективният успех

Първо: формирането на екип

- А. Какво е екипът?
- Б. Как екипите може да изпълняват своето предназначение под ефективна форма?
- В. Изпълнението: Един срещу екипа

Второ: методът на временните работни групи

- А. Средство за груповия успех
- Б. Пример за изучаване

Трето: функционалните комисии

Четвърто: едночленните комисии

Пето: индивидуалните роли в колективното изпълнение

Шесто: основните компоненти за работата на екипа

- А. Кои сме ние и какво искаме?
 - Б. Кой достига до върха?
 - В. Болестта прекалено натоварване
 - Г. Винаги се придържайте към правилното
 - Д. Колективната отговорност води до отпадане на индивидуалната отговорност
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След завършването на този раздел ще бъдете способни:

- да определяте отличителните особености на ефективните екипи.
- да сформирате работни малки екипи за постигането на определени цели.
- да разпознавате вида на ефективните комисии.

«يد الله مع الجماعة، ومن شذَّ شذَّ إلى النار»

“Ръката [силата] на Аллах е с джемаата, който се отдели [от джемаата], той се отделя към огъня.” (Сунен на ет-Тирмизи)

Първо: сформирането на екип

А. Какво е екипът?

Екипът е средство за даване на възможност на отделните хора да извършат съвместна хармонична колективна дейност като едно цяло или като еднородна единица. Следователно организирането на тези групи или единици е една от функциите на доброто лидерство. Колективната дейност е нещо, което се насърчава от исляма, в нея има благодат, успех и ефективност.

Сформирането на екипи не означава безразборно събиране на отделни хора с противоположни наклонности. Сформирането на екипа се състои в събиране на хора, които имат общи цели и са обединени от изпълнението на обща задача или мисия. А изпълнението на задачата се осъществява чрез верига от последователни или паралелни дейности, които могат да се коригират от време на време. Членовете на екипа могат да олицетворяват цялата организация или различни области от нейната дейност, когато притежават различни способности, специалности и умения, имащи връзка със задачата, която трябва да се изпълни. Също така големият екип може да се разделя и на по-малки, второстепенни екипи. В такъв случай от всеки член на екипа се очаква да понесе отговорността за успеха на екипите като цяло и успешното изпълнение на исканата задача.

Работата на екипа и изпълнението на всеки член от него е необходимо да се свърже с някаква задача или определена цел. Преструктурирането на екипа и на неговото ръководство може да се постигне чрез промяната на задачата. Въпреки многобройността на приносите, знанията и уменията на отделните лица, екипът като цяло и всичките му членове носят лична отговорност за изпълнението на задачата и стремежа за нейното успешно изпълнение. Отговорността за изпълнението на дейностите на екипа, вземането на решения и издаването на директиви за всяка дейност пада върху онзи член, който има тази конкретна квалификация. Отговорността на лидера на екипа се изразява в това да определя задачите и задълженията, които подхождат на всеки член, а не да му се връчи лично вземането на решения, властта и изпълнението на всяко задължение.

За да бъдат членовете на екипа ефективни и влиятелни, трябва да се обучат на методите на общуване вътре в самия екип, на техните роли в него, и да постигат съгласие и общо мнение. Също така те трябва да осъзнаят източниците на силата, които подсилват настоящия им авторитет. Например член, който притежава знания и опит или има възможността да бъде източник за другите в дейността, се превръща в ос на сила, която тласка работата напред. Необходимо е също така членовете да се обучават на начините на развитие на организациите, методите на сътрудничеството и правилното отношение към борбите вътре в организацията.

Б. Как екипите може да изпълняват своето предназначение под ефективна форма?

Методът на екипите може да се прилага на всички нива на организацията, само че той е най-полезен на лидерските и на най-висшите ръководни нива. Ефективността пък зависи от ясното разбиране на задачите на екипа, от придържането към тях и от точното определяне на отговорностите. За успеха на екипа спомага придържането към определени основни правила, сред които са:

1. Всеки член на екипа, натоварен с някаква работа, трябва да носи основната отговорност за нея и от него се очаква да вземе окончателното решение.
2. Никой член няма право да навлиза в нещата, за които няма квалификация.
3. Не е позволено на членовете на екипа да работят един против друг, даже когато между тях има грубо отношение и несъгласие по определени въпроси.
4. Екипът се различава от комисията, която взема своите решения чрез гласуване. Така например отговорникът на екипа е неговият действителен ръководител, а не просто председател на неговите събрания.
5. Между членовете на екипа съществуват интензивни и системни връзки.

В. Изпълнението: един срещу екипа

Успехът на екипа зависи от особеностите на отделните членове. Има хора, които са даровити, но не стават за “играчи” в отбора или поради своето естество, или поради недостатъчната подготовка и обучение. Несъмнено ефективният играч на отбора се нуждае — наред с уменията и нужните познания — и от готовност за саможертва в името на доброто на отбора като цяло. Когато членовете на екипа дават своя принос чрез полагането на максимални усилия, те трябва също така да помагат успешно на отговорника за ръководството на екипа. Те трябва да притежават способността да имат ясен поглед върху нещата и да намират лесно разрешение на проблемите.

Също така е необходимо да имат желание за опитването на новите методи и да проявяват дух на търпимост в отношенията с другите. Тяхната основна насока трябва да бъде към постигането на задачата на екипа.

Второ: методът на временните работни групи

А. Средство за колективния успех

Временните работни групи представляват едно от средствата за ефективна колективна дейност. Тяхното сформироване се осъществява, когато съществуващият проблем изисква принос и съвета на други хора с разнообразни интереси. Тези временни работни групи изпълняват своите дейности по най-желания начин, когато предизвикателството пред тях бива под формата на ясна и конкретна задача, и предоставя пълната възможност за търсене на нужните решения.

Сформироването на дадена временна работна група изисква следните неща:

1. Определяне на задачата. Това се постига чрез уточняването на задачата, чието постигане се изисква от групата.
2. Определяне на времевата рамка за задачата, включително максималния срок за изпълнението и етапите за това.
3. Издаване на документ за възлагане, съдържащ имената на членовете на групата и гореспоменатите данни.
4. Определяне на бюджет.

И за да бъде изпълнението на най-високите нива, трябва да се уверите, че всички членове на групата са известени за задачата и са я разбрали по същия път. Временната работна група се подпомага, като ѝ се предоставя възможност за лесен достъп до информацията, все едно дали тя е в папките, или се знае от отделни хора. Необходимо е също така временните работни групи да се насърчават да представят периодични доклади, особено ако задачата е дълга за изпълнение

и има дългосрочно влияние, тъй като от критиките и забележките по тези доклади ще може да се извлече полза.

Методът на временните работни групи не е приложим за всяка задача, чието изпълнение се иска от дадена група. Той е добро средство за колективния успех, когато в организацията има общо разбиране и единство в направлението. В своята дейност той не дава приоритет за предлагането на алтернативи и тяхното предпочитане, а за определянето на хода на работата и насочването ѝ в желаната насока.

Б. Пример за изучаване

Пример в тази връзка е временната работна група, натоварена с изготвянето на генералната структура за ислямската дейност на Ислямското дружество на Северна Америка (ISNA) от 1977 г. Групата е положила основите, върху които е изградено дружеството. Профилът на тази работна група е бил следният:

1. Задача: Изготвяне на представа за нова организационна структура за ислямската дейност в Северна Америка.

2. Членове:

а) видни ислямски дейци, работещи в MSA;

б) видни ислямски дейци, работещи извън MSA;

в) бивши лидери, работили в MSA.

3. Събрания: Общото събрание на временната работна група ще бъде последвано от събрания на три комисии, натоварени с проучването на определени теми.

4. Рапорти:

а) анкета, която ще се отпечата в месечния бюлетин на дружеството за проучване на мнението на широките маси;

б) доклади от заседанията на комисиите, подчинени на групата;

в) окончателен рапорт за постигнатото от комисията.

5. Препоръки:

Учредяването на дружество на ниво американски континент, обединяващо следните организации: Съюза на мюсюлманските студенти в САЩ и Канада — MSA; новосформирания Съюз на мюсюлманските общности — MCA; и трите професионални ислямски асоциации: Ислямска медицинска асоциация (IMA), Асоциация на мюсюлманските учени и инженери (AMSE) и Асоциация на мюсюлманските социолози (AMSS).

Трето: функционалните комисии

Функционалните комисии са най-разпространеният методи за възползване от възможностите за успеха на групите. Те изпълняват определени функции. Вече разгледахме на други места в това напътствие естеството на тези комисии, тяхното учредяване и ръководене. Тук ще дадем само някои указания за дейността на тези комисии от гледна точка на колективния успех.

В тази насока е препоръчително да се направи следното:

1. Доклад за определяне задачата на комисията.
2. Определяне на “резултата”, към чието постигане се стреми комисията и времевата рамка за това.
3. Определяне на мястото на комисията в организационната структура.

Препоръчва се също и избягването на следните неща:

1. Използването на комисията за оправдаване на поведението на ръководителите.
2. Прескачане на комисията от ръководителите във вземането на решения, които са от компетенцията на комисията.
3. Зависимост на работите на комисията от наблюдение на друга комисия с изключение на положенията, когато е набелязана известна цел, определена за подобна процедура.

Четвърто: едночленните комисии

Както се разбира от заглавието, едночленните комисии се състоят само от едно лице. Често това е подходящ метод за успеха на дейността, когато сформирването на по-голяма комисия е нещо непрактично. Необходимо е да се определи задачата на подобна комисия и да поеме отговорността за подготовката на доклади за своите дейности. Необходимо е също тази комисия да се съвещава с хората, имащи опит и знания, винаги когато това се налага, и тя да се счита за отговорна за своите дейности и за резултатите, които се искат от нея.

Пето: индивидуалните роли в колективното изпълнение

Повечето групи се състоят от отделни хора, имащи различни специалности, характери и интереси. Ролята на всеки от тях се определя или по личните му особености, или по неговата функция в организацията. Осъзнаването на тези роли помага за разбирането на начина, по който работи групата като цяло. Ето едно пояснение за част от тези роли:

РОЛИ НА КОЛЕКТИВНИТЕ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

Инициативен/ с принос	Предлага нови идеи, методи, процедури и различни пътища за решаването на проблемите; или има инициативата да поеме по-трудни отговорности, или от които повечето странят по различни причини.
Търсещият знания	Изисква яснота на предложенията, пита за фактите и информацията, която ще помогне на групата в отношението към поставения въпрос.

Търсещият мнения	Изисква яснота на ценностите и мненията, които изразяват членовете на групата.
Имащият знания	Предоставя фактите, примерите и статистическите данни, свързани с проблема.
Имащият мнения	Предлага идеи и мнения по темите, които се обсъждат.
Обясняващият	Дава действителни примери от своя опит, от опита на другите или въображаеми примери, за да се аргументира за ползата от определена идея или предложение в случай, че групата избира определена линия на следване в работата.
Координаторът	Стреми се да пояснява връзката между идеите и предложенията, които се дават от другите, за оформянето на взаимосвързана и допълваща се система.
Направляващият	Обобщава постигнатото и направеното и набляга на обсъждането по останалите страни на предложената тема, за да спести времето и да доведе идеите до узряване.
Градивният критик	Полага усилия за оценяване на доводите и резултатите, постигнати от групата с безпристрастност и обективност, като се поправя по отношение на казаното от него чрез насърчаващ метод и помага за предлагането на допълнителни идеи.
Задвижващият	Работи за стимулирането на групата за работа и пораждането на активност в нея за постигането на по-големи успехи чрез насърчаване и стимулиране, обединявайки сериозността с целенасочената шеговитост.
Експертът по процедури	Помага на групата да постигне целите си, като изпълнява задачата по процеса на организацията на реда, примерно раздаването на печатните издания, подредбата на столовете в залата, осигуряването на храна и разхладителни напитки.
Записващият	Записва предложенията, идеите и решенията по начин, който спомага за доброто и бързо възползване от тях.

СФОРМИРАНЕТО НА ЕКИП И ЗАПАЗВАНЕТО НА РОЛИТЕ НА ЧЛЕНОВЕТЕ МУ

Поощряващият	Разбира, приема и оценява другите и техните усилия, хвали ги за тяхното отдаване и ги благославя.
Съдействащият	Посредничи за премахване на неразбирателството, породено между членовете, като изключва онова, което всеки от тях си мисли, тъй като е бил свидетел на думите на другите и техните позиции. Човекът на компромиса Стреми се да разреши споровете и да изнамери разрешение на разногласията, които настъпват сред членовете.
Поставящият критерии	Участва в определянето на нивата на работата, нейните критерии, норми и правила на поведение.
Наблюдаващият	Регистрира напредъка на хода на работата на групата и после използва забележките.
Подбуждащият пазач	Кара мълчаливите членове на групата да говорят, да действат и да участват в дейността.
Зависимият	Одобрява предложенията на членовете, неговата роля не надхвърля ролята на слушателя по време на обсъжданията и вземането на решения.

ЕДИНСТВЕНИ ПО РОДА СИ (ПЕРСОНАЛНИ) РОЛИ

Агресивният	Стреми се да унищожи положението на другите членове или да ги оскърби. Понякога може да си присвоява приноса и заслугите на другите.
Възпрепятстващият	Общо взето е негативен, инати се и се противопоставя на другите без ясни причини.
Търсещият прожектори	Стреми се да получи признанието и възхвалата на другите чрез пропагандиране на своите постижения и лични дейности.

Говорещият за себе си	Използва групата като слушатели за своите лични усещания и забележки.
Изолиращият се	Участва малко в колективната дейност. Това малко внимание може да го доведе до песимизъм, безразличие, апатия или до друга позиция, лишена от ентузиазъм за дейностите на групата.
Обичащият господството	Стреми се да наложи своята власт чрез маневри и опити за господство над цялата група. Може да използва методи на подмазване или насилие за налагане на себе си по време на обсъжданията.
Търсещият помощ	Иска да спечели симпатиите на другите и често на лицето му са изписани признаци на колебание, усещане за недостатък или неувереност в себе си. Такова може да бъде състоянието на новопостъпилите членове или на онези, които не са разбрали целта на диалога или пътищата за изпълнение.
Търсещият лична изгода (Користололюбивият)	Изразява изгодите и интересите на определена група или друга специална организация, които съвпадат с неговите насоки и убеждения, по начин, който обслужва неговите лична изгода.

Шесто: основните компоненти за работата на екипа

Работата на екипа не е рожба на случайността, тя не се е появила изведнъж. Тя се нуждае от организиране, подхранване и съблюдаване, нуждае се от мъдро ръководство и ефективно управление. В предишните точки разгледахме някои средства за сформирането на екипи. В тази точка ще наблегнем на някои практически индикатори, които спомагат за успеха чрез ежедневната работа по метода на групите. Но нека първо видим какво представлява самата група.

А. Кои сме ние и какво искаме?

Може би отговорът на този въпрос щеше да бъде по-лесен, ако беше зададен в единствено число, тоест: Кой съм аз и какво искам? Но в множествено число той представлява истинско предизвикателство и вие може да го зададете на групата в едно от заседанията. Не е достатъчно да кажем, че сме мюсюлмани, тъй като в света днес има повече от милиард мюсюлмани. Така че какъв е аргументът за учредяването на дадена отличаваща се организация и как така ние се различаваме от другите мюсюлмани? Няма как да не разполагаме със сериозни причини.

Що се отнася до втората част на въпроса, а именно: Какво искаме?, той е много по-сложен се от първия. Това е така, защото с изумление ще забележим до каква степен е объркването спрямо целите, тяхната неяснота, многото разногласия по разбирането на тези цели и колко много се

различаваме помежду си в определянето на нашите приоритети и разбирания за работния план. Това ще ни даде мерило за това, до каква степен са различията в идеите ни, и ще ни покаже, че една от най-големите причини за излизането на членовете от групата се крие в различията на идеите, мненията и представите.

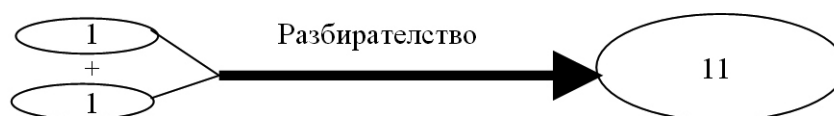
Колективното мислене води до изнамирането на общи цели и единство на насоката, което изпреварва пристъпването към работата. Само че кой ще ръководи шествието?

Б. Кой достига до върха?

Отговорите на този въпрос се различават според хората. Някои казват, че до върха достига най-умният човек или който има най-силно тяло, или който е най-успешният в комуникирането с хората, или който е най-способният в използването на другите, или който е най-богобоязливият, или който е най-знаещият и прочие. След едно допитване до определен брой успешни лидери се изяснило, че основното общо качество между тях е била способността за взаимодействие с другите и доброто им изслушване. Това означава, че лидерската личност е способна да бъде в хармония със своите подчинени, колеги и началници. Това е човекът, който може да понесе различието, да чуе другите и да се опита да ги разбере; който може да промени своята позиция, ако бъде убеден в нуждата от това; който бърза да признае грешките си. Той е човек с широки хоризонти, който не се отнася с хората сякаш те са неизменни матрици; който не се отнася с тях, изхождайки от перфектност или наивността; мъдростта е нещото, което той търси, и щом я намери, се придържа към нея, дори и да дойде от неговите опоненти.

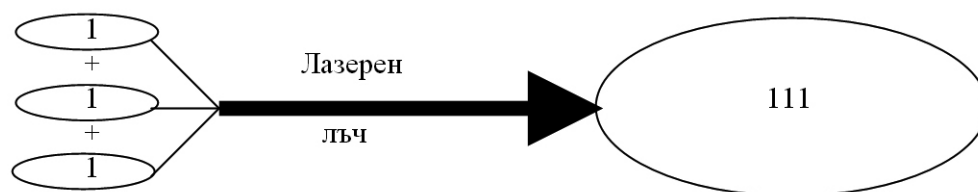
Когато в дадена работа един човек бива в хармония с друг, тогава колективният дух прави резултата да е единайсет, а не две, както е пояснено в следната конфигурация:

$$1 + 1 = 11$$



И нещо повече от това – трима, които се разбират и си сътрудничат, образуват:

$$1 + 1 + 1 = 111$$



Това е основната разлика между светлинния сноп, чиито лъчи са разпръснати във всички посоки, и между симетричния лазерен лъч. Лазерните лъчи не са нищо друго освен интензивни и концентрирано насочени симетрични снопове светлинни лъчи, които имат огромната и изумителна сила, позволяваща им да пробиват бетонни и железни стени.

Така че достигането до върха не е по силите на един човек. Съвещаването с другите, доверието в тях и положителното взаимодействие с тях са основните изисквания за задвижването на групата и нейното ръководство. Колкото и да е талантлив лидерът или изкусен, той винаги ще се нуждае от помощта на другите, за да даде максимума от себе си.

В. Болестта прекалено натоварване

Явлението "прекалено натоварване" се превърна в хронична болест за нашите структури.

Или ще видим отговорния човек да е егоистичен и да иска да извърши всичко сам, или онези, които са около него, са мързеливи и бездейни. Когато се появят симптомите на тази болест, групата трябва да се спре и да прегледа положението си. Тя трябва да се стреми да разреши проблема “прекалено натоварване”, защото този проблем превръща и най-организирания и жизнен човек в имащ най-малка способност и точност.

Лекуването на това явление не се постига чрез увеличаването на броя на работещите, а чрез разпределянето на работите по по-добър начин, чрез обучението на втора линия лидери за поемане на част от товара, чрез по-доброто планиране и чрез определянето на приоритетите. Необходимо е да се намали товарът от ръководните елементи и да им се даде годишен отпуск, за да си отпочинат и да подновят своята жизненост и активност. В противен случай тяхната умствена сила ще намалее и ще бъдат сполетени от болести и недъзи. И ако ръководните елементи изгубят своята сила и жизненост, това ще се отрази пагубно на движението като цяло. Я Рабби, не ни натоварвай с това, за което сме немощни!

Как се осъществява откриването на прекаленото натоварване в работата? Това се изяснява, когато отговорното лице не осъзнава истинските размери на някои от главните страни на проектите, които се намират под неговата отговорност, и започва да губи контрола и властта над нещата. От отговорното лице не може да се очаква да следи всичко ежедневно в детайли, но би трябвало всички главни страни на дейността да се намират под негов контрол. В противен случай той ще е натоварен с тежести, по-големи от неговата сила, и ще е необходимо да намали своята отговорност или да поиска помощ от другите.

Понякога можем да видим, че лидерът и групата са потопени в работата до степен, която прави невъзможно различаването на грешното от правилното. Това е нещо, от което трябва да се предпазим и да внимаваме да не се допусне.

Г. Винаги се придържайте към правилното

В работата си може да се срещнете с положения, които принуждават групата да взема негативни решения спрямо даден човек или определена страна. Този човек може да бъде член на групата, но може и да не е. Тук е необходимо да си припомним следното правило, изведено от Свещения Коран:

“О, вярващи, стойте твърдо зад Аллах свидетели със справедливостта! И да не ви вкарва в грях омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта! И се бойте от Аллах! Сведуц е Аллах за вашите дела.” [ел-Маиде: 8].

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ لِلّٰهِ
شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا ۚ اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ
لِلتَّقْوٰى ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا
تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Затова когато отсъждате за другите, трябва винаги да се придържате към справедливостта и честността.

Полезно упражнение тук е човек да постави себе си на мястото на другия преди да отсъди нещо за него. Не позволявайте на чувствата или на опиянението от принадлежността към групата да се разпорежда с вас и да ви кара да прибързвате в отсъжданията, защото след време ще съжалявате за това. Може да стане така, че по Божията воля някой ден да се озовете в същото положение и тогава да ви постигне угнетението или несправедливото насилие, което извършвате днес, защото каквото повикало, такава отвърнало. В подобни ситуации трябва много точно да се придържате към ислямската етика и поведение и в никакъв случай да не се отклонявате от тях. Аллах ще бъде винаги с вас, щом сте търпелив, вършите нещо с надеждата да получите наградата за него в отвъдния живот и се стремите да се придържате към истината, даже когато е против самите вас.

Не виждате ли метода, който следват диктаторите, измамниците, престъпниците, крадците и гангстерите в избавянето от своите партньори един след друг, докато не се избие цялата група и не погубят и себе си накрая? Несправедливите действия на дадена група към външните хора често приключват със същите действия и към вътрешните хора. Затова избягвайте да използвате двойни стандарти, защото някой ден ще се използват против самите вас! Опитайте се да се представите в редиците на другата страна, за да оцените стойността на техните мнения и позиции, и за да ги разберете такива, каквито са, преди да заемете одобрителна или противоположна позиция. Двойният стандарт в отсъжденията не е само въпрос от рода грешен или правилен, а е несправедливост, а несправедливостта ще е мрак в съдния ден.

Групата, която напредва в своята работа, която е уверена в себе си и в своето ръководство и се придържа в своята работа към правилното, трябва да се отнася с внимание и добро планиране към детайлите и малките неща.

Д. Колективната отговорност води до отпадане на индивидуалната отговорност

Това се случва, когато отговорността за изпълнението на дадена работа се възлага на всички без уточнение, както е обичайно за нашите събрания, в които отговорностите не се поверяват на конкретни лица и накрая не се стига до никакво изпълнение, защото всеки мисли, че другият е отговорният. Спомнете си разказа за краля, който обичал отличния пчелен мед и пожелал да изпита обичта на хората към него.

Този разказ ни учи, че отговорността е нещо лично, засягащо всеки човек. Следователно не е позволено на никой да освободи себе си от отговорността с надеждата, че друг ще я поеме. Пророкът (с.а.с.) също потвърждава това с думите:

«كلکم راع وكلکم مسؤول عن رعیته»

“Всички сте пастири и всички сте отговорни за стадото си.” (Сахих на ел-Бухари,
Сахих на Муслим, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ебу Давуд.)

**Практическа
точка**

**ВЗЕМАНЕ НА
НАЙ-ДОБРОТО
ОТ ХОРАТА**

Една от основните пречки за работата ни в екип е онова преобладаващо усещане, че е невъзможно да се работи с човек, с когото нямаме пълно разбирателство. И тъй като този вид разбирателство няма практическа реализация, има малко организации, в които цари хармония и съгласие. Често има един доминиращ човек, който диктува на групата своя начин на мислене и метод на работа. И нашите учреждения се превърнаха в жертва на методите на управление от един човек. И естествено нито една общност не може да напредне с този начин на мислене, защото той се възползва само от силата на един човек или група от единици и пренебрегва силата на преобладаващото мнозинство от своите маси.

Ние трябва да приемем, че всеки е различен с нещо и че разбирателството между нас може да достигне най-много до 90 %. Това е и нивото, което трябва да оползотворим като основа за взаимното ни сътрудничество и съвместно участие. Но в действителност ние превръщаме онези 10 %, които представляват различията, в основа за нашето разцепление и липса на сплотеност.

Освен това никой не е свършен. Всеки от нас си има както силни, така и слаби страни. Следователно резултатът от динамичното равновесие, което управлява работата на екипа, е сбор от силата на отделните единици, а той е огромна и ефективна сила, когато има еднаква насоченост.

Също така не трябва да забравяме, че е невъзможно да се намери отличния призоваващ или лидер, който няма никакви недостатъци. Ако това се случи и отсъдим за някой човек, че той притежава тези похвални качества, това означава, че ние все още не сме узнали негативните страни на неговата личност и че те ще ни се разкрият в бъдеще.

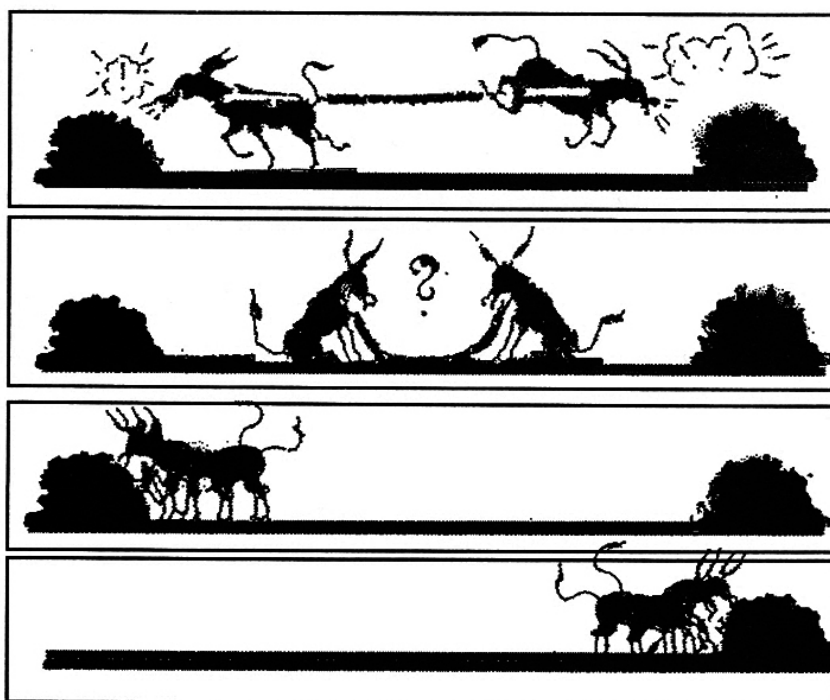
Ние трябва да променим склонностите си, да наблегнем на силните страни у нашите братя, да се възползваме от многото области на разбирателство и да работим заедно с тях рамо до рамо, за да постигнем взаимно допълване и да намалим слабите си страни. Това е необходимо условие за постигане на колективен дух и колективна дейност.

ПОМНЕТЕ:

Ако двама са еднакви във всяко едно нещо, това означава, че няма нужда от единия от тях.

Най-големият проблем, от който е страдала мюсюлманската общност през четиринайсети век по хиджри, е била липсата на колективен дух!

Колективният дух изисква неща, които са повече от знанието, честността, безпристрастността и саможертвата. Той нараства и се развива чрез осигуряването на по-голямо взаимно разбиране, оценяване и мъдрост. Колективният дух става наистина ефективен сред онези хора, които притежават способността за саможертва, преодоляване на личностните различия и възприемане на работата с другите в хармония. Когато мюсюлманите станат способни да работят в колективен дух, това ще е радостната вест за възраждането на истинската съвременна ислямска цивилизация. Тогава нищо не ще може да я спре. Това е така, защото милостта на Аллах и Неговата благослов се спускат над работещите в духа на братството и духа на екипа, и защото ръката [силата] на Аллах е с джемаата.



Въпрос: Каква тема можете да изведете от тези рисунки?

Отговорът да не надвишава 12 думи.

Отговор: _____

(дванайсет думи или по-малко)

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой взема решенията в екипа? И защо?
2. Кой са качествата, които помагат на члена на екипа да бъде ефективен?
3. Каква е разликата между екипа, временната работна група и комисията?
4. Кога едночленната комисия бива подходяща в колективната дейност?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Т известно време става ясно, че членовете на вашата организация не са доволни от услугите, които организацията предлага по отношение на говорителите, печата, книгите, обявите и прочие. Вие сте решен да откриете причините за това, както и онова, което може да се направи за спечелването на удовлетворението на членовете. Вие сте решили да сформирате група за постигането на тази цел и от страна на организацията няма никакви пречки за това.

1. Определете вида на групата, която може да се сформира за постигането на най-добри резултати.

2. Напишете писмо за назначаване като образец, което да съдържа всичко, което ще се изисква за постигането на ефективен групов успех.

3. Подгответе списък с членуващите и нечленуващи хора, имащи подходящата квалификация за участие в групата, която сформирате.

ТРЕТА ГЛАВА

ЗАСИЛВАНЕ НА УМЕНИЯТА И САМОУСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

Както лидерите, така и работещите трябва да придобият известни умения, за да им се удаде да постигнат целите на своята работа. Има умения, които са индивидуални по своето естество като ораторството, писането, даването на наставления, изслушването и оползотворяването на времето. Има и умения, които са колективни, например сформирването на комисии, организирането на събрания и тяхното ръководене, използването на пояснителни средства, взаимодействието с медиите, създаването на учреждения и регионални организации. В този раздел ще се заемем с обсъждането на всички тези теми.

Сами по себе си тези умения не са достатъчни успешният призоваващ към исляма да се отличи от другите хора. Поради това остава задължение на всеки човек постоянно да търси други умения и опит, които да му помагат за изпълнението на работата.

Последната част от тази глава разглежда допълнителни страни за самоусъвършенстването, а именно чрез напомнянето на работещите за особеностите на мюсюлманския характер посредством представянето на сбор от практически показатели. Любознателният ученик ще има възможност да се възползва от тази част за усъвършенстване на своя метод на работа и за своето самоусъвършенстване.

12. РАЗДЕЛ: Ораторството	165
13. РАЗДЕЛ: Към по-доброто писане	180
14. РАЗДЕЛ: Наставлението	186
15. РАЗДЕЛ: Общуването	193
16. РАЗДЕЛ: Организирането на времето	203
17. РАЗДЕЛ: Изкуството на изслушването	213
18. РАЗДЕЛ: Сформиране на комисия	219
19. РАЗДЕЛ: Председателстване на комисия	225
20. РАЗДЕЛ: Организиране на събрание	231
21. РАЗДЕЛ: Оглавяване на събрание	242
22. РАЗДЕЛ: Използване на нагледните и слуховите средства	255
23. РАЗДЕЛ: Говоренето по медиите	263
24. РАЗДЕЛ: Учредяване на местен съюз или организация	267
25. РАЗДЕЛ: Към постигането на личното развитие и изменение	276

Ораторството

Първо: подготвянето на темата и подготовката за произнасяне на реч

- А. Методът на градацията
- Б. Увеличаването на ефективността

Второ: техники на говорене — важни точки

- А. Практикуването
- Б. Движенията на тялото, гласа и визуалният контакт
- В. Приключването на говоренето
- Г. Личността на говорещия

Трето: времето за въпроси и отговори: възможност и предизвикателство

Четвърто: образци за ефективно ораторство

Пето: контролни въпроси за установяване нивото на ораторството

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- да определяте съставните елементи на добрата реч.
- да знаете как да поправите слабите места на говоренето ви.
- да произнасяте въздействаща реч.
- да критикувате изказванията на другите и да ги оценявате.

Говоренето пред хората, все едно дали са приятели, или врагове, е една от главните лидерски задачи. Целта на говоренето пред човешките групи може да се различава от предаването на знания до опита да се променят мненията или да се насърчават и поощряват за някаква работа. Има общи основни принципи за подготвянето на изказване или слово за произнасяне пред група хора, които са приложими във всички случаи. Това ще са нещата, на които ще се спрем сега.

Първо: подготвянето на темата и подготовката за произнасяне на реч

А. Методът на градацията

1. Подготвителни съображения

а) опознайте слушателите си;

Първата стъпка при планирането на речта е опознаването на слушателската аудитория. Например ако ще произнасяте реч, ще трябва да знаете естеството на групата, пред която ще говорите; темите, които интересуват присъстващите; кой е бил ораторът, който е говорил преди вас; и каква е позицията на слушателите спрямо темата на разговора. Също така е необходимо да знаете кои елементи сред присъстващите обичат да се заяждат, кои са “приятелските” елементи или онези, които проявяват симпатия към мненията на говорещия.

За постигането на атмосфера на съгласие и разбирателство със слушателската аудитория говорещият трябва да пристига рано на мястото на събранието и да бъде сред последните, които го напускат. Това ще даде на говорещия да се запознае с част от присъстващите и да открие съюзническите елементи сред тях. Също така това дава възможност за провеждане на разговор с опонентите и лично запознаване с тях, което помага на говорещия в случай на необходимост да ги посочи по име по време на изказването си или да спомене техните мнения като израз на вид оценяване и уважение към тях. От всичко това говорещият може да се възползва за подсилване на някои точки, които ще се споменат в речта или изказването;

б) спечелете доверието.

Слушателската аудитория откликва на говорещия, ако ѝ спечели доверието. За спечелването на доверието от говорещия се изисква да бъде много добре осведомен по темата, която ще разглежда, да бъде убедителен в своето говорене и да се държи по начин, който да предизвика обичта на аудиторията към него.

Например когато настъпило време Пратеника на Аллах (с.а.с.) да извести на жителите на Мекка, че е избран от Аллах за вестител на Неговото послание, той ги призовал да се съберат около едно възвишение в Мекка. След това казал: *“Курайшити, ако ви съобща че зад тази планина има войска, която се готви да ви нападне, бихте ли ми повярвали?”*. Всички казали: “Да!”, защото през всичките 40 години не са чули от него да изрече лъжа. След като по този начин се уверил, че му имат доверие, той им казал: *“Аз ви предупреждавам, че ви очаква [болезнено] мъчение в един суров ден”*. (Сахих на ел-Бухари)

2. Подготовката на речта

Тук ще предложим общ модел за подготвянето на дадена реч. Само че той може и да не бъде подходящ във всички случаи, тъй като понякога може да има някакъв специален случай или тема, която да изисква по-различна структура. Но целта винаги трябва да бъде подготвянето на завършена реч, която ясно да предава идеите на говорещия, да привлича вниманието на слушателите и да ги кара да слушат съсредоточено и с интерес.

а) определете темата;

Изберете подходяща за речта си тема, определете с точност заглавието ѝ, изгответе цялостен план, като отчитате причините, които ви карат да считате, че този въпрос е от важно значение за общността, и необходимостта от поставянето ѝ за обществено обсъждане, и накрая пояснете какво целите с речта си.

б) анализирайте темата;

Пояснете историческия фон, споменете уроците от миналото и поставете темата в нейната практическа и фактическа рамка. Подредбата на материята според темите има по-голям успех, отколкото подредбата според времевата или историческа база. Важно е също публиката ясно да разбере защо въпросът е станал актуален и важен особено в тези времена.

в) давайце примери;

Давайце определени примери, ако има такива. Примерът може да бъде от ислямското минало, неислямското, разказите, някаква загадка или девиз. Обсъдете предложените решения за подобни исторически събития и какви успехи или неуспехи са постигнали тези решения. А в случай че проблемът е напълно нов, тогава обсъдете приликите и разликите между него и съответните прецеденти.

г) поставете диагноза на проблема и предложете решения;

Започнете с диагностицирането на проблема по съзидателен начин. Аргументирайте се с айти от Свещения Коран, които помагат да се потърси и намери решението, обърнете се и към пророческият сюннет, за да внесете по-голяма яснота. Проверете възможността за прилагане на принципите на Свещения Коран в днешната действителност на мюсюлманите. Вземете под внимание предложените мнения в техните тълкувания като опит за достигане до решението. Направете предложения за нови решения в рамките на мюсюлманския закон, когато няма непосредствени текстове по проблема, който е тема на изследване.

д) направете заключение.

Има две разклонения на заключението, едното е научно запланувано, а второто е възпитателно. Първото съдържа:

- Обобщаване на основните положения на темата в определени точки, не повече от пет, за да бъдат запомнени и наизустени.

- Най-важните научни и практически резултати, които са породени от речта.

- Отваряне на сериозни хоризонти за изследване и размишление.

Що се отнася до второто, възпитателното, то означава речта ви да приключи с три точки:

- Смиреността, която е корона на мъдростта и признание за ограничеността на човешките знания, колкото и да са обширни.

- Оптимизмът и потвърждаването на това, че Пречистия и Всевишен Аллах е отредил за всяко нещо причина и за всяка болест лек, и че общността е способна да открие тези причини и лекарства, и да създаде по-добро общество.

- Поднасяне на благодарност и приветствие на организаторите и слушателите.

Помнете, че добрата реч е онази, която започва с подробно въведение, което поставя темата в нейната правилна рамка и помага на слушателя да я разбере и запомни, след това акуратно разглежда главните точки на темата с представяне на изводите и заключенията в последно обобщение и завършва в определеното за речта време. Така че съблюдаването на времето е важно нещо. Говорещият трябва да се стреми да произнесе речта си изцяло, но за да се вмести в определеното време трябва да има и готовността да прави леки съкращения винаги щом това се налага.

Б. Увеличаването на ефективността

1. Непрекъснатостта

По време на речта трябва да внимаваме при преминаването от една идея към друга.

Между идеите трябва да има връзка, последователност и съответствие с цел да се съхрани непрекъснатостта и свързаността на речта от началото до края. Тази операция не е просто една техническа операция, защото онова, което казваме и предлагаме, може да бъде хармонично и логично за нас, но за слушателите да не бъде в същата степен на яснота. Слушателите могат да запомнят темата, стига ясно да усетят хармонията в идеите и получената информация, нещо, което спестява необходимостта от многословие и обяснения.

Има два вида методи на преминаване от една тема към друга, а именно: *риторичен преход*, което се постига чрез използването на изречение или израз, който свързва идеите; или *гласов преход*, което се постига посредством промяна на интонацията на гласа, чрез неговото повишаване или понижаване. За изясняване на първия вид даваме следния пример:

“... Това води до извода, че гладът представлява основен проблем по отношение на преобладаващата част от жителите на света”.

“Само че гладът не е следствие само от недостига на храна...”.

2. Методът

Винаги, когато е възможно, се придържайте към най-добрия езиков метод на изразяване. Използването на диалектни думи и изрази изобличава повърхностността и незрелостта на говорителя, занижава сериозността на въпроса и намалява стойността на лекцията или речта. Понякога използването на нови думи и изрази може да бъде ефективно средство за постигането на бърза хармония със слушателската аудитория, но изборът на думите трябва да бъде направен много прецизно и внимателно.

Има много риторични методи, които постигат ефективността, ако бъдат използвани разумно, например:

- Повтаряне на основните точки при условие да не се прекалява. Препоръчва се повтарянето да не надвишава три пъти.

- Използване на ритъм и мелодичното темпо.

- Използване на близки по звуков състав думи, за да се придаде на речта ритмичен привкус.

- Използване на красноречиви и лесни изрази, които се запечатват в паметта на слушателя.

- Alegориите, метафорите и сравненията за предаването на трудни за разбиране идеи.

- Статистическите данни и цифрите, които подкрепят идеите и придават истинност на казаното.

- Звучният глас и изразителните движения, които контактуват едновременно и с чувствата, и с умовете.

- Пълните с жизненост изрази, които привличат умовете и засилват вниманието на слушателите.

- Цитирането на пословици, стихове и мъдрости.

От друга страна, има изрази, чието използване трябва напълно да се избягва, освен ако говорещият има предвид именно тях. Такива изрази са:

- “Не съм сигурен, но според мен...”

“Винаги”

- “Според знанията ми...”

“Абсолютно”

- “Мисля, че...”

“Всеки човек”

- “Трябва да знаем...”

“Нито един”

Също така е необходимо да се избягват обобщенията, оскърбленията, подигравките, повърхностността, отправянето на упреци единствено към сериозно работещите или заемащото на диктаторска позиция спрямо тях.

3. Записките

Ако говорещият запише основните идеи на речта, то най-добре е да не излиза от тях по време на говоренето, каквито и да са изкушенията. В противен случай ще се отклони от темата и ще се смути поради неувереността за някои данни или по причина на залитането към преувеличаването в използването на иносказателни изрази и метафори.

Препоръчва се говорещият да не чете постоянно от своите листа, но също така е необходимо и да не се опитва напълно да крие своите записки. Той трябва да се стреми да разгледа всичките основни точки, за чиято подготовка и подредба е положил големи усилия. Ако говорещият се сблъска с проблема хаотично размахване на ръцете, нека държи здраво своите листа, това ще му помогне да надвие този проблем.

Второ: техники на говорене — важни точки

И най-добрата реч може да се опорочи чрез използването на неподходяща техника на говорене. Когато Муса (а.с.) се подготвял за речта си в палата на Фараона, отправял следната молитва (дуа) към Всевишния Аллах:

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ۖ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ۖ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ۖ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾

“Рече [Муса]: “Господарю мой, разтвори гръдта ми! И улесни делото ми! И развържи възела на езика ми, за да разбират словото ми!” [Та-ха: 25-28]

Ораторството изисква искрено взаимодействие на тялото и ума на говорещия с онова, което казва. Той се нуждае да привлече вниманието към своето тяло, гласа, очите и чертите на лицето си. Той трябва да насочи цялото си същество и цялото си присъствие към задачата да влезе в контакт със слушателската аудитория. А това изисква да се съблюдават някои правила и да се провеждат много практики. Ето някои от точките, които обсъждаме:

А. Практикуването

Човек може да се нуждае от отделянето на много часове в търсенето на материали и в подготвянето на общия план за една реч от средно качество, защото се е провалил в ней-лесната от всички стъпки, а именно практикуването на говоренето. Понякога може да ни се струва, че пробното провеждане на изказване ще промени представянето ни и вместо да бъде процес на искрено контактуване, да се превърне само в процес на “възпроизвеждане” или “изиграване на роля”. Доброто изказване трябва да бъде естествено и да бъде вярно отражение на личността ни. Освен това трябва да помним, че изказването пред голяма маса хора е планирана дейност и че целта на това контактуване е предаването на възможно най-голям обем информация по едни ефективен и въздействащ начин за възможно най-краткото време. Ние няма да сме в услуга на слушателската аудитория, ако изгубим тяхното време в слушането на дълги изказвания, съдържащи само празни приказки. Ако направим това, по всяко вероятност те не биха и ни слушали. Поради тази причина практикуването на планирани изказвания ще ни бъде от полза даже и при спонтанните и неофициални изказвания. Колкото повече сме в състояние ясно, кратко и красноречиво да изказваме онова, което искаме да предадем, без много-много да излизаме от начертаната линия, толкова повече ще се увеличи броят на хората, които ни слушат с внимание при всеки случай. Понякога запишете цялото изказване на аудио-касета, за да прослушате записа и да се учите от него. Учудването ви ще бъде наистина огромно от ползата, която ще спечелите от изслушването на собствените си изказвания. Опитайте това! Записването на аудио-касета има и друго предимство, а именно, че можете да дадете касетата на другите да я оценят.

Б. Движенията на тялото, гласа и визуалният контакт

1. Положението на тялото

а) жестовете;

Говорещият не трябва да чувства, че трябва да е скован на едно място или че не е позволено да движи органите на тялото си. Полезно е да направим репетиция на изказването си пред огледало. Пробвайте използването на различни видове жестове, за да видите как точно изглеждат. Не планирайте да ги използвате при определени точки по време на речта, защото подредбата им в една линия съвсем ще ги превърне в неестествени движения. Важното е да не бягаме от използването на жестовете, а да ги оползотворяваме успешно.

б) начинът на стоене.

Трябва да изглеждаме уверени в себе си особено през онези първи много важни мигове, през които приближаваме до катедрата, на която ще застанем. Също така по време на произнасянето на обръщението движенията на тялото ни не трябва да са несъвместими с изговаряните думи. Препоръчително е да се стъпи здраво и на двата крака, разбира се може да се стъпи и само на единия крак. Само че когато заставаме от единия крак на другия понякога неусетно се накланяме напред и назад, ние не го забелязваме, но слушателската аудитория ще го забележи и това ще разконцентрира тяхното внимание. Здравото стоене ни прави по-малко склонни да се разсеем или да отвлечем вниманието на слушателската аудитория с отблъскващи движения.

Когато говорим на някаква група и сме седнали или прави до бюро или маса, трябва да избягваме да се опираме на тях. Бюрата, столовете и катедрите не са жезли нито подпори. За да говорим по ефективен начин, ние трябва да покажем известна телесна жизненост, а опирането върху мебелите оставя у другите впечатлението, че нямаме нужната сила и енергия да заемем правилна стойка.

Когато застанете зад масата или катедрата, не се чувствайте сякаш сте пуснали корен в земята. Бъдете свободни и си позволявайте движения, особено когато те ще постигнат известна цел. Не се разхождайте напред-назад, само за да изразходвате енергията си. Когато има причина, тогава направете движение. Понякога може да се нуждаете от придвижване към дъската, за да напишете нещо на нея или от време на време да се обръщате към онази част от аудиторията, която няма възможност добре да вижда говорещия.

Има само една приемлива причина за излизане иззад катедрата и придвижване по посока на слушателската аудитория, а именно скъсяване на дистанцията между говорещия и онези, на които се говори, за да се наблегне върху важна точка. Отдавна е известно, че ефективността на контактуването е правопрпорционално на разстоянието между говорещия и слушателите. Колкото повече се скъсява разстоянието, толкова повече това прави впечатление за наличието на дълбока връзка между тях и води до постигането на желаното въздействие.

2. Визуалният контакт

Има много препоръки относно начина за запазване на добрия визуален контакт със слушателите. Това трябва да се осъществява чрез следването на ислямските препоръки, свързани със свенливостта, които изискват от нас да свеждаме погледа по отношение на другия пол. Важно е погледът да обхваща всички присъстващи и да преминава от един към друг. Не насочвайте погледа си над нивото на главите на слушателите, избягвайте да гледате в свободното пространство или да се съсредоточавате само върху една точка или определена група.

Когато нашият поглед е насочен към празното пространство, това кара слушателите да чувстват липсата на връзка между тях и между говорещия. Както и преди всичко е необходимо да не съсредоточаваме погледа си върху нашите записки или върху масата. Помнете, че говорим на хората, а не само демонстрираме гласа си. Ако не сме убедени в правилността на онова, което казваме, и се боим някой да ни чуе, тогава трябва внимателно да прегледаме материалите, за да подготвим по-добро изказване.

Поддържайте визуалния контакт със слушателската аудитория. Опитвайте се да говорите на всеки човек от публиката или най-малкото на всяка слушателска група, бъдете като говорителя от телевизионния екран, който сякаш говори на всеки човек от зрителската публика. Помощно средство в тази насока е да напишем съкращението **“ВК”** (Визуален Контакт) върху началните редове на картата или записките с лекциите, за да се подсещаме за това важно средство.

При определени положения понякога може да е полезно да се установява визуален контакт само с поддържащата или неутралната част от слушателската аудитория и да се избягва да се поглежда към опонентите и твърдите противници.

3. Гласът

а) височината на гласа;

Речите се подготвят, за да бъдат произнесени и чути. И все едно дали се използват микрофони или не, ние трябва да достигнем с гласа си такова ниво, което да позволява и на последните да го чуват ясно. Поставянето на определен знак върху листа със записките пред нас ще ни подсеща за важността на достигането на встъпителните ни изречения до хората, които седят вдясно и вляво на дъното на залата, защото те са най-отдалечените от говорителя слушатели.

б) тоновете;

Тонът на гласа може да бъде един от трудните за преодоляване проблеми, но първата стъпка е да се определи естеството на този проблем. Гласовете са главно два типа по отношение на тоновете: или монотонни, или с променливи тонове. Монотонният глас е изморителен за слушателите, като натискането само на един клавиш от пианото. Последницата от това е, че слушателят не може да се концентрира върху онова, което се казва, даже и материалът, който се поднася от говорещия, да е добър. Що се отнася до говорещия, който притежава глас с променливи тонове, той е като мелодичен звук, който се повишава и понижава на определени периоди. Слушателската аудитория повече клони към съсредоточаването върху тона на гласа с променливи тонове, отколкото към съсредоточаването върху думите, които чува. Често този проблем се дължи на наизустяването на речта. Използването на пробни записи помага за определянето на естеството на звуковия тон и за овладяването на този проблем.

Словесното ударение може да бъде също важно за изказването, даже често бива съществено в рамките на поясняването на значенията, които целим. Това словесно ударение е носител на вид словесна промяна, за да се осъществи разграничаването между онова, върху което искаме да наблегнем по същество, и между другата, второстепенната материя, свързана с него.

в) бързината;

Хората могат да слушат със скорост, по-голяма от скоростта, с която говорят (средно хората могат да слушат 800 думи в минута, срещу които могат да изговорят 250 думи в минута) и ако оставим тези хора за дълго време, без да има нещо, което да слушат, тяхното внимание ще се разсее. Понякога от нас може да се поиска да говорим по-бързо, отколкото го правим обикновено. Иначе няма средна бързина, която да е най-подходящата за провеждане на изказвания за всички говорители, но все пак трябва да говорим възможно най-бързо, без да допускаме грешки при говоренето и без да се запъваме при произнасянето на думите.

Яснотата в това отношение е важна, тъй като се изисква всяка дума и всяка сричка да бъде разбрана.

Яснотата е същността на доброто изказване. Ние трябва да произнасяме ясно всяка дума и да избягваме да използваме излишни думи, които стават обичайни, като: “Ах”, “Хъмм”, “Ааа” и прочие.

г) паузите.

Повечето хора имат навика да научават подробностите и новите знания чрез четенето, поради това е много важно говоренето ни да се прекъсва от кратки паузи. Също така е необходимо в края на изречението, особено когато разглеждаме някаква важна точка, да правим по-дълга от обикновената пауза, за да позволим на слушателите да усвоят тази информация. Паузата при

определени точки е изключително важна, тя придава на говоренето сила и някаква прелест и привлекателност.

В. Приключването на изказването

Поради незнайна причина виждаме, че хората, които най-много изпитват неприязън към ораторството, са и най-колебливите по отношение на приключването на говоренето. Те желаят да се уверят, че слушателската аудитория напълно е разбрала и запомнила различните точки, които са разгледали, поради което започват да повтарят казаното отново, използвайки изрази като “Онова, което се опитвах да кажа, е...”. Всъщност този процес на повтаряне на основните точки в кратка форма, особено с използването на пояснителни графики, може да бъде изключително полезен. Но предлагането на импровизирано и неподредено обобщение с многократното използване на изрази като “И накрая, уважаеми дами и господа...”, може да опорочи иначе хубавото изказване. Поради това трябва напълно да се придържаме към заплануваното произнасяне на речта и да не използваме изрази като “И накрая...” или “В завършек...” повече от един път. И за да се предпазим от това, трябва да заплануваме определено начало и определен завършек за речта с ефектни, въздействащи и привлекателни изрази и идеи.

Г. Личността на говорещия

Сега, след като придобихме известна представа за начина на подготовката на нашите изказвания и тяхното провеждане, нека погледнем и на факторите, които ни карат да пристъпим към изказванията. Посланието, което слушателската ни аудитория получава, и нейното желание да го одобри се определя до голяма степен от възприемането на говорещия като личност. За да бъде човек въздействащ и влиятелен оратор, не е нужно само да притежава качествата, които ще му спечелят уважението на аудиторията, но също така той трябва и да ги прояви, за да ги усети слушателят. Има основни точки, на които аудиторията ще се опира при издаването на оценката си за оратора, като искреността, мекотата и енергичността.

Процесът на контактуване е процес на цялостно взаимодействие, което не може да се разчлени. Същественото в този процес е, че тялото, гласът и изразите на оратора пренасят усещането за вниманието, душевния подем и ентусиазма към разглежданата тема, в противен случай или изборът на темата ще бъде грешен, или изборът на оратора няма да бъде сполучлив. Слушателската аудитория веднага ще усети това слабо място и ще прекъсне мостовите, които я свързват с оратора, тоест тя ще му обърне гръб и няма да се интересува какво се говори.

Целта не е просто да се говори, а да се предаде на другите онова, което казваме по разбираем за тях начин. Ако не можем да се свързваме със слушателската си аудитория, нека обвиняваме само себе си. Като оратори ние представляваме част от всяко изказване и от нас зависи дали ще подобрим собствения си стил, за да бъдем въздействащи като самите думи и послания, заемащи централно място в обръщението.

Трето: времето за въпроси и отговори – възможност и предизвикателство

Времето, което се отделя за получаване на слушателски въпроси след произнасянето на речта е възможност за завършване на някоя от оставащите цели. И ако съберем добра информация за естеството на слушателската аудитория, най-често ще сме в състояние да определяме и естеството на очакваните въпроси.

За неутрализиране на враждебността — ако въпросът съдържа такива нотки, прочетете въпроса повторно, само че без да го обременявате с чувствата на питащия. Обикновено отговорите трябва да бъдат кратки, но ако въпросът дава възможност да предадете нови знания, направете това.

За допълнителна информация по тази тема вижте раздела “Как да ръководите събрание?”.

Четвърто: образци на ефективно ораторство

В това отношение Пророкът (с.а.с.) е оставил образци, които могат да ни послужат за пример. Неговото умение да общува с хората е имало голямо влияние за известяването на посланието, което носел. Сред многото примери можем да посочим прощалното слово (прощалното хутбе) и обръщението към сподвижниците след битките при Хунейн и Таиф. Неговите сподвижници също са били големи оратори. Пример в това отношение е речта на водача на мюсюлманските преселници в палата на абисинския император. Тези и много други примери за речи (хутбета) може да се намерят в книгите с ислямска литература. Има достъпен източник в тази насока, а именно книгата на Мухаммед Хюсеин Хейкел *“Животът на Мухаммед”*. Прочетете речите в нея и ги анализирайте в светлината на този раздел.

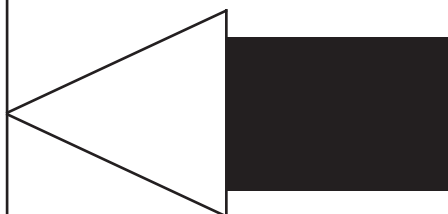
Практическа точка

ЛИПСАТА НА ЧЕСТНОСТ

През 1973 година по време на годишната конференция на Съюза на ислямските студентски организации, проведена в Манчестър, Англия, един от ораторите говореше на арабски, а преводачът превеждаше на английски.

На няколко пъти преводачът каза: “Ораторът греши, правилното е онова, което казвам аз...”. Той не направи верен и надежден превод, а порицаваше речта преди да я е предал на слушателите.

Това олицетворява липсата на честност и злоупотребата с оказаното доверие. Задачата на преводача е да предаде точно съдържанието без оглед на неговите лични мнения. Ако се налага да поясни и своята гледна точка, той трябва да го направи ясно и да даде възможност на оратора да му отговори.



Организация на речта

— общо правило:

- Съобщи им какво възнамеряваш да им съобщиш.
- Съобщи им.
- Съобщи им, че си им съобщил.

Пето: контролни въпроси за установяване нивото на ораторството

Начин на използване: Използвайте тези въпроси по време на провеждането на речта или след нея по памет или по време на гледането на видео-записа на речта. Можете също така да поканите друг човек да изслуша речта ви и да отговори на тези въпроси вместо вас. Това може да се окаже по-обективно и по-ефективно, защото ще ви бъде трудно да оцените с точност собственото поведение и стил.

Как да поставяте точките Напишете (1) на празните места, ако отговорът ви е одобрителен, и (0), ако отговорът ви е отрицателен. Ако сборът от точките достигне 17 или повече, това сочи наличието на добри умения за подготовка и провеждане на речта. Но ако сборът от точките достигне 11 или по-малко, това сочи необходимостта от полагането на сериозни и

планирани усилия за подобряването на двата процеса: подготовката и провеждането на речта.

1. Планирането

Добро ли е планирането на речта ми от гледна точка на:

- ☐ [] удовлетворителното въведение?
- ☐ [] покриването на главните точки?
- ☐ [] добрия завършек на речта и представянето на добро обобщение?
- ☐ [] определеното време?

2. Провеждането

а) спокойствието;

Спокойно ли предавам усещанията от гледна точка на:

- ☐ [] липсата на напрегнатост и самообладанието?
- ☐ [] правилния, а не скован стоеж, уравнивесените движения и подходящото раздалечаване на краката?
- ☐ [] удобството на дрехите и тяхната уместност за слушателите?
- ☐ [] спокойното достигане до катедрата и спирането за миг преди говоренето?

б) движенията.

Внушавам ли увереност от гледна точка на:

- ☐ [] използването на определени движения на тялото за променяне на общото настроение, за привличане на вниманието към визуалните средства, за усилване на идеите и за избягване на спонтанните нервни движения?
- ☐ [] използването на непринудени жестове за подкрепяне на обясненията и за избавяне от скованите нервни жестове?
- ☐ [] наличието на живо изражение на лицето?

3. Гласът и поглеждането към слушателите

Използвам ли гласа и очите си за поддържането на връзка с публиката от гледна точка на:

- ☐ [] говоренето с чуващ се глас?
- ☐ [] говоренето с топъл и радостен глас?
- ☐ [] различните тонове на гласа и бързината на говорене по ефективен начин?
- ☐ [] избягването на много бавното или много бързото говорене?
- ☐ [] запазването на визуалния контакт със слушателската аудитория?
- ☐ [] поглеждането към всички присъстващи?

4. Впечатлението от себе си

Беше ли ефективно провеждането на речта от гледна точка на:

- ☐ [] изразителното и ентусиазирано говорене?

- [] ефективно използване на записките?
- [] използването на помощните визуални средства, когато са необходими?
- [] забелязването на всяко добро или лошо поведение?
- [] завършването на процеса на провеждане по положителен начин?

Оценяването на ораторите — кратък образец

Отговорете на всеки въпрос, като класифицирате посоченото поведение според петобалната система, при която оценката (5) представлява най-високото желано ниво на посоченото поведение. Заградете оценката с кръг.

1- Височина на гласа	1	2	3	4	5
2- Визуален контакт	1	2	3	4	5
3- Външен вид	1	2	3	4	5
4- Движения на тялото	1	2	3	4	5
5- Тема на речта	1	2	3	4	5
6- Вместване във времето	1	2	3	4	5
7- Началото и крайт	1	2	3	4	5
8- Чистотата на катедрата	1	2	3	4	5
9- Облеклото	1	2	3	4	5
10- Привлекателността за слушателите	1	2	3	4	5
11- Общо изпълнение	1	2	3	4	5

НЕ СТРЕЛЯЙТЕ В КРАКАТА СИ!

През 1973 година бях поканен в една църква в Логънспорт, щата Индиана, за да изнеса лекция за исляма. Отначало думата взеха седем християнски свещеници, които говореха за своите направления, след това думата взе професор, който щеше да говори за индуизма. Той започна речта си с думите: “Въпреки че съм индуист, аз не зная нищо за индуизма. Поради тази причина ще ви прочета няколко раздела от книга, написана от писателка, християнка, която е живяла няколко години в Индия...”. Към края добави: “Накрая ще ви прочета този раздел... Накрая ще ви прочета и друг раздел... Накрая ще ви прочета още една страница”. И когато каза “Накрая ще ви прочета още един абзац”, никой не му вярваше, че няма да каже още няколко пъти “Накрая”. Слушателите бяха обхванати от досада от неговото изказване.

Важната точка от всичко това е, че каквито и да са обстоятелствата, вие не трябва да давате предварително определение за вашето изказване, нито да поднасяте извинения или да правите признания относно начина за представяне на вашата тема, като: “Съжалявам, нямах достатъчно време за подготовка”; “Моего изказване няма да е добро”; “Организаторите сега ме поканиха да се изкажа, само че нямам много познания по тази тема”; или “Уважаеми присъстващи, вие можете да направите по-добро изказване” и прочие. Избегнете всичко това, преминете директно към темата и впрегнете всичките си сили... Не оценявайте себе си пред хората, защото те са онези, които ще ви оценяват. Защото може да сте направили най-доброто изказване, без да сте осъзнали това. В тази връзка има и едно предание, според което веднъж третият праведен халиф, Осман ибн Аффан (р.а.), не могъл да произнесе петъчното хутбе от минбера. И когато слизал от минбера, казал “*Аллах възпира посредством управниците онова, което не възпира посредством Корана*”. Щом присъстващите чули това от него, си казали: “Ако беше казал това от минбера, това щеше да е едно от най-добрите хутбета”.

Практическа точка

УПРАЖНЯВАЙТЕ ХОРАТА ДА СПИРАТ ДА ГОВОРЯТ!

Обикновено ние наблягаме върху начина на говорене по отношение на обучаваните.

Но понякога е по-важно да ги научим как да се спират да говорят. Например ако вие произнасяте проповед, а има хора, които са под дъжда или са изложени на горещината на силното слънце, в такива случаи трябва максимално да съкратите речта си. Ако климатикът се развали и атмосферата стане задушна за присъстващите, ще трябва да спрете да говорите. Или ако нарушите определеното време и председателят на събранието поиска от вас да спрете, трябва да се подчините и да изпълните поисканото. Но за злощастие някои от нас се инатят и държат да кажат цялата си реч, без да се съобразяват със ситуацията. Ние често объркваме целта. Тъй като не е важно да изречем каквото и да е послание, а важното е слушателската аудитория да го приеме. Ако трябва да занесем даден колет, но не намираме адреса на получателя, това не означава, че трябва да се отървем от този колет, като го предадем на който ни падне, а го запазваме и едва когато намерим адресата, му го предаваме.

Практическа точка

“Мога да говоря само за отровата за мишки”

Веднъж един специалист по отрови за мишки отишъл на социално парти със съпругата си. След малко мъжът останал сам, съпругата му дошла при него и му казала: “Защо не правиш социални контакти и не говориш с другите? Иди и говори с тях”. А той й казал: “Когато им го воря за отровите за мишки, те ми обръщат гръб и ме оставят сам”. обръщат гръб и ме оставят сам”.

Мъжът говорел само за областта на специалността си и за нищо на специалността си и за нищо друго. Призоваващият трябва да има разнообразна култура и да бъде добър читател. Той трябва да умее да взема инициативата при говоре нето и умело да води диалог по различни теми, дори и да не са от неговата основна или втора специалност. Така ще остави вярно впечатление като човек, загрижен за хората. Те държат да ги раз бира. Също така той трябва да се интересува от онова, което става около него, да се занимава с някакво хоби и да членува в многобройни организации.

УПРАЖНЕНИЕ



Поискайте от някакъв човек да произнесе реч, пълна с грешки, все едно дали са от гледна точка на съдържанието, или на изпълнението, и поискайте от слушателската аудитория да се състезава кой ще открие най-много грешки.

Използвайте следния план, за да узнаете грешките и начините за поправяне. Смятайте по една точка за всяка открита грешка и за всеки верен начин за поправяне.

СЪДЪРЖАНИЕТО

Грешка № 1 _____

Начин за поправяне _____

Грешка № 2 _____

Начин за поправяне _____

Грешка № 3 _____

Начин за поправяне _____

ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Грешка № 1 _____

Начин за поправяне _____

Грешка № 2 _____

Начин за поправяне _____

Грешка № 3 _____

Начин за поправяне _____

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на доверието в подготовката и провеждането на речите?
2. Кой е ефективният начин за приключване на речта?
3. Какво представлява красноречивото ораторско преминаване? Дайте пример.
4. Какви са възможните пропуски при учебното практикуване на ораторството? Как можете да ги сведете до минимум?
5. Защо осъществяването на визуален контакт се счита за важно при произнасянето на речи?
6. Как повишаването на тона на гласа влияе на процеса на говорене? Дайте примери за това.

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на нов председател на вашата организация е запланирано да говорите на първото събрание на членовете. Наличният колектив се счита общо взето за приятелски настроен, но много от членовете му не ви познават добре. Освен организационната работа вие трябва да разгледате и темата за общото благоденствие на обществото.

Това е вашата възможност за затвърдяване на доверието във вашето управление, за да привлечете финансовата подкрепа.

Времето, което ви е предоставено за подготовка и говорене е кратко.

1. Направете справка за определени дейности, които ще са ви необходими за подготовката за изказването.

2. Включете определени стъпки за запознаване със слушателите преди започването на речта ви и за спечелването на тяхното доверие по време на самото изказване.

3. Включете три основни точки, върху които ще акцентирате в изказването си. Определете техниката на говорене, която ще използвате за всяка точка.

4. Напишете кратко и убедително заключение за изказването си.

Към по-доброто писане

Първо: целта

Второ: проблемите

Трето: процесът на писане

- А. Планирането
- Б. Писането на чернова
- В. Преглеждането
- Г. Преглеждането на окончателния вид

Четвърто: „блокирането” на ума на писателя

Пето: полезни идеи

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- да определяте елементите на доброто писане.
- да пишете с по-голяма ефективност.
- да преглеждате критично написаното от другите.

Първо: целта

Писането е инструмент с разнообразни ползи. Ние пишем за осведомяване, убеждаване и вдъхновяване на другите, даже и за тяхното сплашване. Да пишем добре е важно, защото писането дава възможност:

- да поставите идеите и знанията в неизменна форма, улесняваща тяхното използване като справочник за изследване или копиране.
- да активирате другите към поведението, съответстващо на поместените в написания текст идеи.

- на писателя да си осигури време чрез възможността идеите му да се копират и да достигнат до по-голяма публика.

- обучаемите да бъдат направлявани и насочени към правилния път чрез точното предаване на новите или различните идеи.

- да се установи и затвърди доверието и авторитета чрез запознаването на читателите с писателя.

- да се увеличат шансовете за успех чрез наличното и постоянно представяне към възможните избори и работните програми.

- да се превърне в ефективно и изключително въздействащо средство за призоваване.

И тъй като писането е средство за свързване с другите, трябва да се усвои много добре чрез практикуването и упражняването. Изборът на думите и темите е изключително важно нещо, особено по отношение на придаването на яснота, красноречие, точност и интерес към написаното от нас.

Второ: проблемите

Най-разпространените грешки сред писателите са следните:

- Търсенето и събирането на прекалено малка или прекалено голяма информация.
- Организирането на темата в слаба форма.
- Проваление при преглеждането на първата чернова.
- Използването на думи или изречения, които са прекалено дълги.
- Изразяването на тясна гледна точка, възприета от писателя.
- Противоречие между темата и читателската аудитория.

Освен това съществуват и граматически и стилистични грешки като:

- Многословието.
- Незавършените изречения.
- Клишетата и жаргонните изрази.
- Липсата на взаимна връзка в писането.
- Използването на архаичен език, изрази и думи.
- Липсата на встъпление или подходящо заключение.
- Прибягването до слаби езикови преходи.

Тук ще разгледаме само това, как писането ни да стане успешно, а нещата, свързани с граматиката и стилистиката, ще оставим на читателя, тъй като те може да се намерят в книгите от тези области.

Несъмнено въздействащото писане представлява силно, ефективно и изключително важно средство в призоваването към исляма. Поради това трябва да насочим своето лично внимание към развиването на способността ни да пишем добре.

Трето: процесът на писане

Писането е процес, който изглежда доста сложен, но в действителност изисква неголям брой основни умения. Писането може много повече да се улесни, ако разбираме добре темата, по която ще пишем, целта ни при писането и аудиторията, за която ще пишем. Ако изпълним това, ще намалим трудностите, които съпътстват писането, до възможно най-малкото ниво. Това се постига като разпределим писането на части във формата на лесноизпълними стъпки. Тези стъпки са:

А. Планирането

Писането започва с планирането. Това означава разсъждаване върху онова, което може да се напише по темата, която разглеждаме. В същото време може да означава и записването на главни точки за напомниме, изработването на списък или изготвянето на приблизителен план за идеите, които ще се представят. Трябва да записваме идеите и подкрепящите подробности, за да не пропуснем нито една точка и да не представим идеите в несистематизиран вид. Наистина, разсъждаването, изборът на думи и въображението, а те са процесите, които предхождат написването на първата дума — са важни колкото важноста на механизмите на писането на целия откъс.

Б. Писането на чернова

Подготвянето на първата чернова трябва да се осъществи в кратка и точна форма. В нея не трябва да се използват излишни и неясни думи, които биха предизвикали объркване около предаваните идеи. Когато изготвяме черновата, трябва да отчитаме читателите и тяхното разбиране на основните идеи. Ако използваме пояснителни примери, това ще улесни поясняването на трудните идеи. Щом черновата стане готова, трябва да я прегледаме, за да се запознаем с елементите, от които можем да се възползваме, като идеите и цитираните примери в нея или използвания стил, за да имаме възможност да я усъвършенстваме по време на преглеждането.

Също така трябва да имаме готовност да се откажем от отделни части на черновата или от цялата чернова, ако видим, че от нея няма полза.

В. Преглеждането

Преглеждането може да подобри черновата в изключително голяма степен. Преглеждаме черновата за премахване на ненужните подробности, за поясняване на някоя неясна мисъл и за постигане на взаимна свързаност, равновесие и компактност между отделните части. Наред с това преглеждането не трябва да се счита за механичен процес за фиксиране на споменатото в черновата, а за средство за постигане на отличен окончателен вид. На този етап от писането не се изключва възможността да се промени някоя основна част от нашата работа, от нейните акценти или гледната точка, която е изразена като основна. Също така преглеждането е подходящото време за премахване на всичко, което предизвиква безпокойство или смущение.

Г. Преглеждането на окончателния вид

След подготвянето на последната чернова и след нейното преглеждане веднъж или два пъти преминаваме към бавното и внимателно прочитане на последния текст. При това прочитане следим за спазването на граматическите правила, за правилния правопис на думите и за правилното използване на препинателните знаци като точки, запетаи, тирета и други. Добре е на този етап да имате на разположение учебник по граматика и правописен речник, за да се възползвате от тях. Правилото тук гласи: ако нямаме достатъчно време за точното преглеждане, няма да имаме достатъчно време и за писането. По-добре е да не пишем, ако няма да преглеждаме.

Четвърто: „блокирането“ на ума на писателя

Изразът “блокиране на ума на писателя” означава състояние на спиране на мисловната дейност на писателя, когато той става неспособен да напише даже и една дума по темата. Има много стратегии, които могат да ни помогнат да надмогнем това състояние и да продължим да пишем. Например:

- Да продължим да пишем, така че някоя идея да ни води към друга идея и по този начин лека-полека да се върнем на темата.

- Да проведем диалог със заинтересованите или със запознатите с темата лица, да се възползваме от техните идеи и в рамките на този процес у нас да се породят нови направления и пътища за разглеждане на темата.

- Да оставим писането настрана за известно време и да се върнем към него по-късно с нов поглед.

- Да четем нещо по темата.

- Да прочетем вече написаното.

Пето: полезни идеи

Има идеи, които са полезни за доброто писане, например:

- Опирайте се в писането си на реалностите.

- Избягвайте диалектите и жаргонните думи и изрази.

- Следвайте категоричния кратък стил и кратките изречения.

- Използвайте глаголите повече от съществителните имена.

- Отстранете ненужните думи чрез превръщането на съществителните имена в глаголи.

- Избягвайте използването на съществителните и прилагателните имена като глаголи.

- Използвайте действителния залог, споменавайки подлога.

- Избягвайте повтарянето на думите, вместо това използвайте синонимите.

- Започнете работата по черновата с написването на лист на всички идеи, имащи връзка с темата, и на ключовите думи. Отначало не обръщайте внимание на подреждането или на последователността. По-късно ще можете да оформите второстепенните части и да ги групирате.

— Помнете тези мъдри думи: “Най-доброто изказване е онова, което е кратко и красноречиво”.

Писането е творческо споделяне на идеите и обогатяване на другите...

Разказваше се, че ръководител на едно научно учреждение в Пакистан веднъж разговарял с главата на богато семейство бизнесмени като част от неговата кампания за борба с неграмотността и насърчаване за образование. Той се опитвал да убеди майката да насърчава сина си да ходи на училище, а след това на университет вместо да се захваща със семейните дейности още от ранна възраст. Жената искала да узнае причината за това и го попитала: “А какво ще направи училището за него?”. Той ѝ отговорил: “Примерно, училището ще го научи как да пише добре”. Този път жената отвърнала с думите: “Защо му е да се учи да пише, та той винаги ще има секретар до себе си?!”

Естествено че писането е много по-стойностно от онова, което може да направи секретарят. Писането е средство за управление. То е пътят за предаване на част от себе си, от приоритетите си, от вниманието и усещанията си по посока на онези, които ръководим. Помислете само под какви форми можете да го реализирате. Например:

- Кратки бележки за персонала и доброволните служители.
- Слова или кратки речи пред членовете или широките слушателски маси.
- Писма за назначаване или за направляване на комисиите.
- Договори с други лица или други организации.
- Кратки обобщения, работни документи или предложения.
- Решения или доклади за събранията.

Не пишете само за да запълвате страниците, а бъдете:

Изобретателни,

ТОЧНИ

и целеустремени

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. По какво се различава писането от говоренето като средство за осъществяване на контакти?
2. Кои са четирите части, на които можем да разделим процеса на писането? Кои са основните грешки, които могат да бъдат допуснати във всяка стъпка?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на отговорник за връзките с обществеността във вашата ислямска организация от вас е поискано да подготвите брошура за основаването и развитието на организацията. Тази брошура ще се използва в подкрепа на кампанията за набиране на средства и ще се предлага на главните дарители, а също така ще бъде полезна и за новите членове, които ще трябва да я изготвят по-нататък. Вие ще определите съдържанието на брошурата, нейния размер и стил.

1. *Направете план за написването на брошурата.*
2. *Напишете кратка бележка на лицето, от което ще поискате да ви редактира черновата и да я подобри. Посочете нещата, на които трябва да набляга редакторът при подобряването на черновата ви.*
3. *Отбележете пет неща, които ще избягвате по време на реализирането на този специален писмен проект.*

Наставлението

Първо: естеството на наставлението

Второ: наставлението като средство за себеопознаване

Трето: наставлението като задължение

Четвърто: наставлението в областта на приложението

А. От общите неща към подробностите

Б. От знанията към поведението

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- да определяте елементите на процеса на даване на съвет.
- да давате съвет по препоръчания начин.
- да давате съвет по одобряван начин.

Първо: естеството на наставлението

Наставлението е едно от главните особености на призоваващия. То представлява основният инструмент за същинското и чисто обогатяване в обществото. Пророкът (с.а.с.) е представил религията като искреност с думите: *Религията е искреност*. При което бил попитан: “Пред кого?” А той казал:

“Пред Аллах, Неговия Пратеник, Неговата книга, водачите на мюсюлманите и техните народи”. (Сахих на Муслим)

Значимостта на това качество се изяснява и от това, че Пророкът (с.а.с.) е взел клетва за вярност от Джерир ибн Абдуллах и от други сподвижници за три неща: кланянето на намаз, даването на зекят и даването на добронамерени наставления за всеки мюсюлманин. Изразът “за всеки мюсюлманин” означава както управниците, така и управляваните.

И ако претендираме, че обичаме нашите братя мюсюлмани, един от критериите за тази обич е именно стойността на искреното наставление, което им даваме. Ако не правим това,

нашата обич ще е повърхностна, а нашите претенции ще са само думи, а не топли усещания в сърцето.

Даването на наставления е основната мисия на всеки пратеник на Аллах.

Ето какво е казвал Худ (а.с.):

أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴿٦٨﴾

“Известявам ви посланията на моя Господар и съм за вас достоверен наставник.” [ел-Араф: 68]

Също и пророкът на Аллах Шуайб (а.с.):

لَقَدْ أَرْسَلْنَاكَم رِسَالَتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ

“...известих ви посланията на своя Господар и ви наставлявах...” [ел-Араф: 93]

Второ: искреността като средство за себеопознаване

Като хора ние извършваме нашите дейности, без да можем обективно да оценим своето поведение в момента на съответната постъпка. Несъмнено това представлява ограничаване на нашите способности, но Пречистия и Всевишен Аллах е компенсирал за слабостта ни, като е сторил вярващите да са сякаш огледало един за друг. Така че посредством нашите братя по вяра ние можем да наблюдаваме обективно своето поведение.

Съгласно пророческото учение вярващият е огледало на своя брат. Огледалото отразява действителния образ, не повече и не по-малко. Това трябва да правим и ние, когато предаваме образа на своите братя чрез добронамерения съвет.

Мъдрият човек се възползва от критиката, отправяна към него чрез поправянето на грешките, които другите виждат в него, а той не ги забелязва. В действителност искреният приятел, който дава съвети, се счита за приятел, от когото не можеш да се лишиш в този живот. Веднъж Омер (р.а.) отправил молитва към своя Господар с думите: “Аллах да се смили над човека, който като подарък за мен ще ми посочи недостатъците ми”. Доброжелателното наставление е двупосочен процес; наставляваният човек трябва да посреща дадения съвет с великодушие, отворено сърце, усмихнато лице и да го приеме с изрази на признателност и оценка, след което да пристъпи с решителност към извършването на нужните корекции. От друга страна, наставляващият човек трябва да бъде търпелив и изкусен, да използва подходящи думи и да създаде подходяща психологическа атмосфера. Той не трябва да се отказва и да губи своята решителност, ако не види веднага някаква промяна в позицията или поведението на човека, на когото е дал съвет. Подобни промени обикновено се нуждаят от известно време, което преминава между убеждаването, вземането на решение и изпълнението.

За да бъде наставляващият по-ефективен и въздействащ, трябва да показва обич, благосклонност и искреност. Също така тонът на наставление не трябва да всява нотки на превъзходство, високомерие, упрек, подигравка или обвинение. В съответствие с ислямските директиви наставлението трябва да се дава тайно, а не явно, за да се предотврати появата на каквото и да е негативно усещане. Целта на наставлението е да се поправят недостатъците на някой човек, а не разгласяването на неговите лоши постъпки или неговото посрамване.

Ние трябва да сме открити за приемането на наставления, но същевременно трябва да сме и предпазливи, за да не бъдем измамани от някого, както сатаната е подмамил нашите прародители и ги е прогонил от Рая.

وَقَا سَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ ﴿٢١﴾

“И им се закле: “Наистина за вас съм от доброжелателите.”” [ел-Араф: 21]

Или като коварните замисли на братята на Юсуф към него:

وَإِنَّا لَهُ لَنَصْحُونَ ﴿١١﴾

“...Добронамерени сме към него.” [Юсуф: 11]

Трето: искреният съвет като задължение

Даването на искрен съвет е наше задължение, без да се интересуваме от начина, по който ще се приеме. Тъй като понякога добронамереното наставление може и да не намери добър отклик:

لَقَدْ أَرْسَلْنَاكَ رَسُولًا بِرِسَالَةٍ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ ﴿٧٩﴾

“...съобщих ви посланието на моя Господар и ви наставлявах, ала вие не обичате наставниците.” [ел-Араф: 79]

Пророкът (с.а.с.) ни напомня за много народи, които били погубени поради тяхното пренебрегване на наставленията. По-важното в случая е даването на искрено наставление да става единствено в името на Пречистия и Всевишен Аллах, а не за каквато и да е земна цел.

В тази връзка всеки призоваващ трябва да бъде добър пример за подражание за правилното използване на това достойно дело.

И не трябва да се разстройваме от онези, които са безразлични към нашите искрени съвети. Опитът сочи, че даже онези, които са били поподразнени от откровения съвет, отправен към тях с надежда да се коригират, след време го оценяват и биват благодарни за това в сърцата си.

И накрая, тук трябва да отправим и едно предупреждение. Даването на съвет на някого не означава непременно, че нашето мнение по дадения въпрос е правилно и безпогрешно. Може самите ние да грешим, а човекът, на когото даваме съвет, да е прав. В подобни случаи даването на съвет не трябва да се превръща в безплоден спор, а да бъде в ролята на братско обсъждане. Това е отговорността, която се поделва както от наставляващия, така и от наставлявания.

Нека сега обобщим кораничните принципи по този въпрос:

1. Даването на искрено наставление винаги е било мисия на пратениците.
2. Понякога даването на наставление не се посреща с одобрение.
3. Трябва да сме предпазливи, за да не бъдем подмамани чрез наставлението.
4. Нашата отговорност се състои в това да даваме наставление, но самото наставление дава своите плодове единствено с позволението на Пречистия и Всевишен Аллах.

Четвърто: искреният съвет в областта на приложението

А. От общите неща към подробностите

Пречистия и Всевишен Аллах казва:

“И поучавай! Наистина поучението носи полза на вярващите.” [ез-Зарият: 55]

Несъмнено поучаването не е самото обучение, защото то предполага знанието наистина да е налице. Знанието е задължително, но не е достатъчно. Понякога забравяме, друг път не можем да си дадем сметка за поведението си. И когато вършим някаква дейност, не виждаме себе си, но другите ни виждат. И ако те не ни кажат по какъв начин се държим, то ние продължаваме да не си даваме сметка за силните или слабите си страни. Това е препятствие за нас, но Пречистия и Всевишен Аллах ни пояснява, че разрешението идва от нашето участие в “обществото на поучаването и напомнянето”.

Първо. Имаме постоянно напомняне за Пречистия и Всевишен Аллах. Ислямът е регулирал това с помощта на споменаването (зикр):

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“Който споменават Аллах и прави, и седнали, и легнали на хълбок, и размишляват за сътворяването на небесата и на земята: “Господарю наш, Ти не си сътворил това напразно. Пречист си Ти! Опази ни от мъчението на огъня!” [Ал-и Имран: 191]

Второ. Поведенческото ниво на вярващите. Това е пояснено в хадиса:

المؤمن مرآة المؤمن

“Вярващият е огледало за вярващия”. (Сунен на Ебу Давуд и Сунен на ет-Тирмизи)

Във физическото огледало човекът вижда себе си и огледалото му говори зрително и видимо. А що се отнася до братското огледало, то вярващият трябва да говори с глас на своя брат. И именно тук може да се появи провалът и неуспехът. Обикновено нашите братя имат желание да поправят грешките си щом ги узнаят, но ако наблюдаващите братя не им посочат грешките им, то те ще продължат да повтарят същата грешка. Нещо повече, не е достатъчно да кажем на някого, че трябва да бъде чист, защото и той знае, че е необходимо да бъде чист. Ние трябва да преминем от общите неща към конкретизирането. Ние трябва конкретно да му посочим, че от тялото му лъха противен мирис или че дъхът от устата му е неприятен, или че дрехите му не са чисти... Или има нещо друго конкретно за коригиране, но по възпитан и деликатен начин, за да не бъде резултатът противоположен.

Б. От знанията към поведението

В практическото поприще ние трябва да преминем от нивото на общите неща към нивото на подробностите при всеки удобен случай. По този начин човекът, който получава съвета, разбира къде се крие проблемът и започва да го поправя. Ако определим грешката, наше задължение става да я посочим, в противен случай нашият брат, на когото би трябвало да дадем съвет, ще ни държи сметка в съдния ден.

Както споменахме, Омер (р.а.) е казвал: “Аллах да се смили над човека, който като подарък за мен ще ми посочи недостатъците ми.” Неговите думи сочат, че той е възприемал посочването на недостатъците му като подаръци, които му се подаряват, и че в действителност те не са били само скъпи подаръци, а необходими подаръци, от които никой не може да се лиши. Това важи с особена актуалност и за нашето време, тъй като почти сме загубили тази хубава практика. Тази практика произтича от нашата обич към другите и нашата загриженост за тях. Така че ако вие обичате другите, тогава сте длъжни да им поясните грешките, а не да ги изобличавате пред

другите. А те от своя страна трябва да го приемат. В противен случай тук вече ще става въпрос за вярата съгласно хадиса:

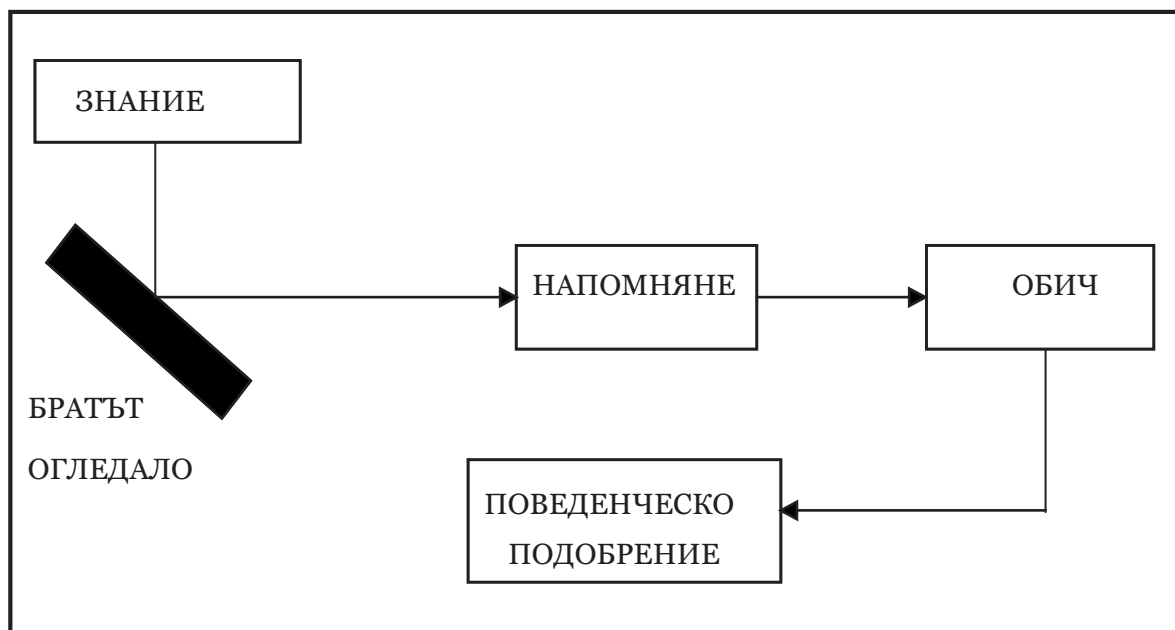
” لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه“.

“Нито един от вас не вярва [истински], докато не заобича за своя брат онова, което обича за себе си.“ (Сахих на ел-Бухари и Сахих на Муслим)

Това е противоположно на егоизма, с който се сблъскваме в материалистичните общества. Хората в тях се интересуват единствено от себе си. Тяхната цел е личната свобода за наслаждаване от удоволствията и водене по желанията. Поради тази причина те не се чувстват задължени да казват на другите нещо, което не желаят да чуят.

Нашата цел пък е да установим истината в обществото, даже това да стане, като известим на другите неща, които те не желаят да чуят. В такъв случай когато следващия път видите вашия брат да облича риза със скъсано копче, да поставя вратовръзката си накриво, да е забравил да си закопчае панталоните, да има по лицето или по брадата си полепнала храна, да не си е завързал връзката на обувката или да говори на висок глас, вие ще трябва да го отделите настрана и без да го засрамите пред останалите, да му напомните тези неща, без да губите време. А човекът, когото сте посъветвали, трябва да ви бъде благодарен заради огромния подарък, който сте му направили. Ако практикуваме даването на наставления в подходящото време и с всичката искреност в нашите учебни програми, то нашият успех ще се повиши с повече от 50 %. И едва тогава ще усетим благото от близостта до “обществото на поучаването и напомнянето”.

Нагледно това може да се представи чрез следната фигура:



Това е наставлението в областта на приложението. Наставлението е процес на преобразуване на теоретичното знание в по-добро поведение посредством помощните фактори като истинската обич и искреността.

Наставлението в приложение

Даването на наставление и неговото приемане изискват човек да има силен характер. Както е характерно и за останалите качества на ислямската личност, и тук решителността и прилагането ще ни помагат да станем наставляващи и наставлявани по един по-добър начин. Може би ще определим цел за нас през идните три месеца и поне по веднъж ще посъветваме много от нашите братя и сестри, които обичаме и за които сме загрижени. По време на този процес ще анализираме нашето поведение съгласно критериите, разгледани в този раздел.

УПРАЖНЕНИЕ ЗА НАСТАВЛЯВАНЕ

Разделете вашата малка, регионална група на групички, така че във всяка групичка да има по двама. Поискайте всеки от тях да даде наставления на своя колега за време от пет минути.

След това на общо събрание на групата споделете уроците, които са извлечени от този опит и обсъдете механизмите и процедурите на даването на наставления.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е целта от напомнянето на другите за техните грешки?
2. Как един мюсюлманин изпълнява функцията да е като огледало за своя брат-мюсюлманин?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Докато сте разглеждали документите на вашата организация в качеството ви на нов председател на комисията по оценяването, в тях сте открили доста грешки. Една от тези грешки, отнасяща се до прекалени разходи, се е повтаряла поради провала на счетоводителя в изготвянето на предварителен списък за покупките. Вие не искате да направите от това административен въпрос, но усещате, че положението налага да се обърне вниманието на счетоводителя. Целта ви е улесняването на финансовите процедури.

1. Набележете главните стъпки за един подходящ сценарий за даването на съвет в този случай.

2. Направете чернова на нужния текст за провеждането на диалог между вас и счетоводителя.

3. Напишете три вероятни причини, поясняващи защо може да сте сгрешили в оценката ви за положението.

Общуването

Първо: какво е общуването?

- А. Отсъждането и тълкуването
- Б. Пророческият път в общуването
- В. Дайте възможност на другия да се почувства значим

Второ: пътищата на общуването

- А. Препоръки относно общуването
- Б. Казвате ли онова, което имате предвид, и имате ли предвид онова, което казвате?

Трето: проверяването на достоверността на информацията

Четвърто: списъци за установяване на правилността на общуването

- А. Мълчаливото общуване: използването на безсловесния език
- Б. “Прави” и “не прави” в процеса на общуване

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- да разберете нуждата от общуването с другите.
- да установите аспектите на недостатъците в общуването.
- по-добре да разбирате и да бъдете разбран.

Пречистия и Всевишен Аллах казва:

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ ۝ حُسْبَانُ ۝

“Всемилоствивия научи на Корана, сътвори човека, научи го да говори.” [ер-Рахман: 1-4]

Пречистия и Всевишен Аллах ни е научил да говорим и да общуваме. Казано просто, нашата роля е в ясното и чисто предаване на посланието. Само че съществуват много пречки, които застават по пътя на ефективното общуване. Днес много от проблемите като развода, уволняването от работа и незавършването на образованието се дължат на лошото общуване. Общуването влияе на хората и ги свързва, и всички те участват в този процес на общуване. Всеки от нас е отговорен управител на контактите с хората. Настъпи време да разберем и това, че децата управляват родителите си, студентите управляват преподавателите си, а секретарите своите ръководители.

За злощастие ние се възпитаваме още от деца да имаме слабо чувство за отговорност, поради което в общуването си с другите се крием зад хиляда и една маски. Хората живеят живот в преструвки и се страхуват да не би другите да ги разобличат и да се подиграят с тях или да ги отблъснат. Ние трябва да не се подлъгваме от онова, което казват другите, но същевременно трябва и да изслушваме внимателно какво казват. По-добре е другите да ни отхвърлят заради качествата, които притежаваме, отколкото да ни приемат заради качествата, които не притежаваме.

Едно проучване в един от университетите е задало на група студенти въпроса: “Какво е нещото, за което съжалявате най-много?”. Преобладаващата част от отговорите била: “Не познавам добре родителите си”. Въпреки че живеели под един покрив, те или не се познавали добре, или не се разбирали.

Първо: какво е общуването?

Общуването е да дадете на хората възможност да ви опознаят и да им позволите да достигнат до общо разбиране с вас. Ако направят това, те ще ви уважават и ще ви ценят такъв, какъвто сте. Този процес изисква вашите идеи и чувства към хората да бъдат искрени.

А. Отсъждането и тълкуването

Съществува едно главно препятствие във взаимодействието с хората, а именно предварителното отсъждане и тълкуването. Щом Пречистия и Всевишен Аллах не отсъжда за нито един човек докато не свърши животът му, защо тогава ние избързваме в отсъждането за другите? При положение, че и Пратеника (с.а.с.) ни учи, че делата зависят от своя завършек. Следователно трябва да свикнем да даваме действително описание на поведението вместо да оценяваме хората и да съдим за тях. Примерно не казвайте че еди-кой си е “мръсен”, а казвайте, че от него се излъчва не особено приятна миризма, или че плюе по земята, или хвърля отпадъци по улицата. Такива факти никой не оспорва. Един добър критерий в тази насока е ограничаването с поведението, което бихме имали, ако все едно се намирахме пред съда. Позициите на хората не се основават действително на онова, което се случва, а на тяхното тълкуване на случващото се. Например ако стане така, че даден човек не ви поздрави на някакво тържествено събрание, и вие сметнете, че той нарочно ви пренебрегва, ще бъдете обзети от лоши чувства. Но ако прецените, че изобщо не ви е видял, тогава нищо подобно няма да ви обхване. Следователно за една и съща случка има две тълкувания и според всяко тълкуване се правят две напълно различни отсъждания.

Б. Пророческият път в общуването

Много хора слагат маски на лицата си, защото се боят другите да не ги открият и да ги отхвърлят. За да преодолеем това, трябва да ги посрещаме с обич и да ги приемаме такива, каквито са. Трябва да бъдем честни, искрени и естествени. С хората трябва да се отнасяме с внимание и обич. Трябва да ги поощряваме и добре да ги разбираме. Трябва да усещаме техните нужди и да им даваме да почувстват, че държим на тях, че им симпатизираме и че изпитваме състрадание към тях. Пречистия и Всевишен Аллах описва Пратеника (с.а.с.) казвайки:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

“Дойде вече Пратеник при вас измежду вас самите. Тежко е за него вашето затруднение, загрижен е за вас, към вярващите е състрадателен, милосърден.”
[ет-Тевбе: 128]

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб...” [Ал-и Имран: 159]

Това обяснява състраданието на Пратеника (с.а.с.) и неговата милост, която е привлякла хората към него. От друга страна, това потвърждава, че ако е бил груб и жестокосърдечен, хората около него са щели да се разотидат.

В. Дайте възможност на другия да се почувства значим

Казват, че всеки човек се ражда с надпис на челото, гласящ: “Моля, сторете така, че да се усещам важен!” Това е бил и пътят на Пророка (с.а.с.). Когато разговарял с някой човек, той се обръщал към него с цялото си тяло, давал е възможност дори и на децата да усетят своята значимост и отговорност и да се почувстват като големи хора.

Хората ненавиждат някой да ги пренебрегва или да не ги забелязва. Винаги когато между хората се получи контакт, те си разменят мълчаливо послание, което с думи може да се изрази така: “Моля те, похвали ме!”; “Моля те, приеми моето съществуване!”; “Не ме отминавай, без да ме забележиш!”; “Моля те, признай моето съществуване!”. И винаги, когато не отвръщате на техните обръщения или тайни послания, това означава че всъщност не ги зачитате и сякаш им казвате: “Вие не съществувате”.

Трябва ли винаги мненията ни да съвпадат с тези на хората или да се съгласяваме с тях? Естествено че не. Тъй като от нас се иска само да имаме чувство за отговорност и да сме честни и прави. Настина е вярно и това, че подобие води до близост, но в действителност различието е нещото, което осигурява растежа и развитието. И в двата случая трябва да сме честни и да казваме истината.

ДОВЕРИЕ ИЛИ НЕДОВЕРИЕ?

Трябва ли да имаме доверие във всеки човек? Разбира се, че не! Ние трябва да сме много предпазливи и внимателни, защото хората умеят да се показват и да се преструват на такива, каквито не са. Али ибн Ебу Талиб (р.а.) казва: “Аз не съм измамник и измамникът не може да ме заблуди.”

Ние трябва да изслушваме другите, но също така трябва и да проучим чутото и да се уверим в неговата достоверност. А когато вземаме решения или специални мерки, трябва напълно да сме убедени в достоверността на информацията.

Второ: начините на общуване

Съществуват много начини на общуване, както и толкова на брой причини за това. Само че необходимостта от достигането до вземането на подходящи решения е довело до появата на някои думи и изрази, които са се превърнали в стандартни. Ще обсъдим тези думи и изрази след представянето на някои полезни препоръки за ефективното и впечатляващо общуване.

А. Препоръки за общуването

1. Силното, въздействащо общуване идва от вътрешната сила на човека. Не очаквайте тази сила от хората.

2. Контактуйте с всеки човек във вашата работа, конференция или обкръжение. Малкото предоставено време не е извинение.

3. Прекарайте всеки период за почивка с различен човек. Планирайте храненето ви да става заедно с други хора. По този начин за кратко време ще осъществите полезни контакти с всеки човек.

4. Не изчакавайте онези, които идват на събранието със закъснение. Защото ако го направите, вие ще ги научите, че закъсняването е нещо нормално и в същото време ще накажете дошлите навреме.

5. Опростявайте формулирането на посланието, което сте чули, за да гарантирате достоверността на предаването и приемането.

6. Помнете, че колкото по-голяма способност за добро разбирателство проявяваме, толкова повече ще се увеличи и нашият успех в управляването на нашата дейност, и че колкото по-малко е разбирането ни, толкова повече ще са и грешките ни.

7. Когато прибъгваме до тълкуването, трябва да помним, че Пророкът (с.а.с.) ни учи да намираме повече от седемдесет извинения за лошото поведение на другите, и ако нито едно от тях не се окаже вярно, той ни учи, че трябва да има друго извинение, за което не можем да се сетим.

Б. Казвате ли онова, което имате предвид и имате ли предвид онова, което казвате?

За 500-те най-използвани думи в английския език има 14 000 обяснения в речника. Това означава, че за всяка дума има средно по 28 значения. Въпросът е, когато използвате една дума, кое от 28-те значения имате предвид?

Помнете, че:

- Думите дори и да имат значения, хората са онези, които им придават смисъл.
- Думите не са нищо друго освен символи, а не действителни реалности.
- Думите сами по себе си не са абсолютни. Те се преподават и се учат в определен контекст.
- Значенията може да се скрият или да се закопаят сред думите.
- Думите отразяват културните, личностните и историческите величини. Поддават се на влиянието на расата, религията и пола.

Думи, които е добре да се избягват и думи, които се препоръчват да се използват:

Думи, които трябва да забравите

Трябва да
Ще се опитам да го направя
Все някога
Само че (в отрицание на предходно изречение)
Риск
Проблем
Исключително труден
Притеснен, обезпокоен
Защо (възпрепятстващ фактор, нападателност)
Усещам безсилие
Аз съм такъв
Нуждая се от вас да направите
Вие (съдържа упрек и обвинение)

Думи, които трябва да помните

Искам да... Избирам да...
Ако Аллах пожелае, ще го направя
Днес, още сега
И
Шанс
Предизвикателство, възможност
Представява предизвикателство
Заинтересован
Помогнете ми да разбера
Желая помощта ви
Възможностите ми за подобрене са...
Искам вие да...
Аз (съдържа увереност и отговорност)

Има думи, които се използват в процеса на класифициране към групи и които възпрепятстват нашата способност да разбираме и запомняме. Те ограничават нашия избор и го свеждат само до две положения. Например:

или/или; мъж/жена; черно/бяло; стар/млад; сънародник/чужденец; вярно/грешно; ръководител/работник; умен/глупав.

Когато се натъкнете на тези думи, не пренебрегвайте другите възможности. Много често се срещаме с думи, които съдържат в себе си и идеологически оттенък, например:

Изток/Запад; капитализъм/комунизъм; централен/външен;
мюсюлманин/немюсюлманин; мюсюлмански страни/немюсюлмански страни;
демократия/диктатура; централизация/децентрализация.

Подобни думи, които имат двойнствени значения, внасят неяснота в нашето виждане и намаляват способността ни да разбираме. Избирайте точно и внимателно думите си, защото ангелите ги записват, без да пропускат нищо:

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

“Не изрича и една дума, без да има готов надзорник при него.” [Каф: 18]

Трето: проверяването на достоверността на информацията

Колко пъти сме чували: “Това е проблем на общуването; необщителност; лоша комуникативност; неразбирателство”. И най-често това действително бива така, но отговорът трябва да бъде намирането на решение. Един от ефективните начини за постигане на това е напълно да се уверим в достоверността на информацията, на която се крепи общуването. Така например ако предадем някакво послание, добавяйки нещо или премахвайки нещо от него, в тези два случая ние изопачаваме посланието. За измерване на това изопачаване обикновено се използва техническия израз “шум”. Внимателно прочете тези два примера:

1. Един човек караше колата си, с него беше и синът му, стана пътно произшествие и мъжът почина. Синът се нуждаеше от операция, но хирургът каза: “Не мога да оперирам, болният е синът ми”. Кой тогава е хирургът?

2. Един човек излезе от къщата си и постави ключовете в джоба си. Дойде крадец и обрка къщата, как е успял да влезе?

В двата случая веднага започваме да правим различни изводи и оттук даваме грешни отговори. Хирургът е бил майката на болния, но ние направихме погрешно допускане, че хирургът трябва да бъде мъж. Крадецът е влязъл през вратата, защото не е била заключена. Ние направихме погрешно допускане, че преди да постави ключовете в джоба си, човекът е заключил вратата. Колко често попадаме в капана на такива допускания, които са лишени от точност и по-скоро клонят към приблизителност. И днес в нашата работа откриваме, че тази тенденция вреди изключително много на нашето изпълнение.

Изпробвайте това интересно упражнение във вашата група: Напишете една много кратка история. След това съберете група от десет човека и всички седнете в кръг. Подшушнете историята на ухото на седящия до вас отдясно и поискайте от него да направи същото. И така, докато не ви се съобщи от човека, който седи до вас отляво. Резултатът ще ви изуми, защото навярно няма да можете да познаете историята. Тя се променя коренно в процеса на предаване и приемане от един на друг.

И въпреки че имаме доверие на нашите братя и сестри, ние трябва да не избързваме да отсъждаме, докато не се уверим в точността на известията. И особено от практическа страна, когато трябва да постъпим съгласно такава информация, ние първо трябва внимателно да я проучим.

Полезно е също, когато получаваме директиви, да ги повтаряме на висок глас, за да се уверим в достоверността на предаването и приемането. Повтаряйте на висок глас часа и мястото още веднъж за потвърждение. Когато някой ви диктува номер на телефон или име, не казвайте “да”, “така”, а повтаряйте след него цифрите и буквите, за да премахнете всяка възможна грешка.

Разбира се, не трябва да прекаляваме в процеса на всеобхватното уверяване в достоверността на информацията и да преминаваме от научното съмнение към болестното опасение. Принципът, който трябва да не ръководи в това, трябва да бъде доброто и искрено намерение за достигане до истината, а не обвиняването на другите, че преднамерено ни заблуждават. Ако следваме винаги пътя на съмнението, то резултатите от всеобхватното уверяване в достоверността на информацията няма да бъдат ползотворни, а противоположни на това.

Четвърто: списъци за установяване на правилността на общуването

А. Мълчаливото общуване: използването на безсловесния език

Използвайте долупосочения списък за записване на вашите забележки около начина, по който движите тялото си в процеса на ефективното предаване на посланието ви към

слушателската аудитория. Помнете, че различните слушателски групи могат да се повлияят по-различно в сравнение с повлияването на един човек. Например по-многобройната слушателска аудитория се нуждае от говорене на по-висок глас, отколкото по-малобройната; говоренето по обикновените въпроси може и да е приемливо и без обличането на официално облекло, но говоренето при представяне на проект може да изисква обличането на официално облекло.

Тази част от тялото ми	Как ще я използвам в общуването
ТЯЛО	
Положение на главата	_____
Лицето, особено устата	_____
Очите	_____
Раменете	_____
Начинът на стоеж или седеж	_____
Движенията	_____
Поведението и жестовите	_____
Облеклото	_____
ГЛАС	
Тонът	_____
Мекотата	_____
Бързината	_____
МЯСТО	
Разстоянието	_____
Ограничението на мястото, промяната	_____
ДОКОСВАНЕ¹	
Здрависването	_____
Поставяне на ръцете върху рамената	_____
Хващането на ръцете	_____
Прегръщането	_____
Целуването	_____
⁽¹⁾ Докосването е позволено само между лица от един и същи пол или между близки родственици от двата пола.	

Б. “Прави” и “не прави” в процеса на общуване

Използвайте този контролен списък, за да установите нивото на уменията ви да общувате. Първо добавете вашата точка номер 8 в колоната “Не прави”. След това отговорете на всяко нареждане или забрана, като си давате по 5 точки за всеки отговор “често или винаги”, по една точка за всеки “не винаги” и по 2, 3, 4 за междинните положения.

ПРАВИ

ТОЧКИ

- | | |
|--|-----|
| 1. Слушайте внимателно говорещия | () |
| 2. Уверете се в правотата на разбирането ви и използвайте новата формулировка за потвърждаването на това | () |
| 3. Потвърдете онова, което указвате с жестове и мимики | () |
| 4. Включвайте се в смеха на другите | () |
| 5. Споделяйте скръбта им | () |
| 6. Приветствайте участието на другите в разговорите | () |
| 7. Приемайте различните мнения със задоволство | () |
| 8. Ценете другите и ги уважавайте | () |

НЕ ПРАВИ

ТОЧКИ

- | | |
|--|-----|
| 1. Когато имате мнение, прекъсвате речта на другите и го изразявате | () |
| 2. Подигравате се на казаното от другите,
даже и казаното действително да е глупаво | () |
| 3. Дърдорите | () |
| 4. Предлагате тясно собствено мнение по разглежданите въпроси | () |
| 5. Винаги питате “Защо?” с обвинителен тон | () |
| 6. Монополизирате обсъждането само за себе си | () |
| 7. Критикувате мненията на другите, без това да се поиска от вас | () |
| 8. _____ | () |

ДУМИ, ИМАЩИ ИЗКЛЮЧИТЕЛНА ЗНАЧИМОСТ

Шестте най-значими думи
Петте най-значими думи
Четирите най-значими думи
Трите най-значими думи
Двете най-значими думи
Най-значимата дума
Най-маловажната дума

“Ценя ви и оценявам вашите усилия”
“Всъщност, гордея се с вас”
“Какво е вашето мнение?”
“Моля, бихте ли...”
“Благодаря ви”
“Ние”
“Аз”

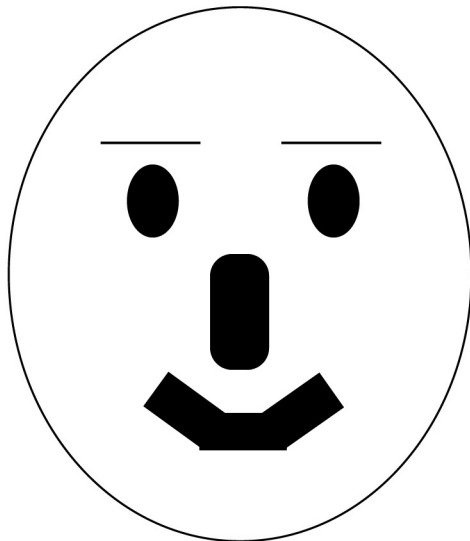
УСМИХВАЙТЕ СЕ
УСМИХВАЙТЕ СЕ

Усмивката улеснява общуването

Допълнителна награда: Ще бъдете
възнаграден с добро за това съгласно
пророческия хадис:

«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»

“Усмиването ти в лицето на твоя брат
[когато го срещнеш] е милостиня.”
(Сунен на ет-Тирмизи)



ГРЕШИ

ОСВЕН

Аз.

Наистина ли е така?
Помислете над това!

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой са двата елемента от общуването на Пророка (с.а.с.) с вярващите? Как те са му помагали в общуването?
2. Как трябва да постъпваме, когато сме в противоречие с някого?
3. Каква е разликата между думите, които трябва да избягвате и онези, които трябва да използвате?
4. Кой са трите разпространени техники за цялостното установяване на достоверността на информацията?
5. Кой са необходимите хипотези за цялостното установяване на достоверността на информацията?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Вие сте административен директор в една организация. Поради големия обем на работата ви бяха прикрепени няколко помощника, които все още не познават културата на организацията и не ви познават лично. Общото годишно събрание наближава и всеки е под натиска на ентузиазма да покаже най-доброто изпълнение, на което е способен. Има група членове, които са обявили, че ще възразят на годишния доклад на предстоящото събрание.

1. Включете два общи и два различни елемента в начина, по който ще се свържете с трите групи, състоящи се от: помощници, ръководители и членове.

2. Напишете записка до помощниците, в която пояснявате вашата стратегия за решаването на предизвикателството, което се задава от членовете на организацията. Направете записката да е проста, наблегнете на нейната яснота и нейното лесно разбиране и изпълнение.

3. Напишете записка до вашия ръководител, в която го уведомявате как може да установи достоверността на информацията, постъпваща от възразяващите членове.

Организирането на времето

Първо: естеството на времето

Второ: използването на времето

А. Ден за ден

Б. Значение на времето

Трето: изгубеното време

Четвърто: как минава времето

Пето: няколко препоръки за осигуряване на време

Шесто: неща, които трябва да помним за времето

А. Отделяйте време

Б. Мъдростта от взаимодействието с времето

Седмо: образец за изучаване – стойността на една минута

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- да определите навиците, които ви карат да губите време, и да ги сведете до минимум.
- да определите навиците, които ви карат да печелите време, и да ги развиете.
- да увеличавате постиженията от предоставеното време.
- да живеете и да се трудите с по-добра производителност.

Първо: естеството на времето

Може би сте чували да казват: “Кое е нещото, което едновременно е най-дълго и най-късо; най-бързо и най-бавно; което всички пренебрегваме, но след това съжаляваме за него; без което нищо не може да се направи; което поглъща всичко, което е малко и увеличава всичко, което е огромно?” Това е времето!

Времето е най-дългото нещо, защото е единицата за измерване на вечността; то е и най-късото нещо, защото няма нито един сред нас, който да притежава нужното време за изпълняване на всичките си работи; то е най-бързото по отношение на щастливите, и най-бавното по отношение на нещастните. Нищо не може да се направи без него, защото то е единствената сцена, в която живеем. То е материята на живота. Поглъща в страниците на забравата всичко незначително и увеличава всичко, което е огромно.

Второ: използването на времето

Успелите хора изразходват времето си във вършенето на дейностите, които неудачниците не желаят да вършат. Обикновеният човек намира за по-лесно да се нагоди към трудностите от неуспеха, отколкото да прави жертвите, които водят до успеха. В действителност това, че имаме цели и определени насоки в живота, означава малко, ако нямаме времеви график за тяхното изпълнение. Само тогава можем да се задействаме в посока към реализирането на нашите цели и достигането до нашите желания.

При класификация ние попадаме под една от следните две категории: Първата е злощастна, неудачна, опитваща се да се захване с извършването на нещо, което все остава за утре. А втората категория, която предизвиква възхищение, е групата, готова за работа веднага, защото за нея утрешният ден не е гарантиран.

Наистина убиването на времето не е обикновено престъпление, а е умишлено, злодейско убийство. И ако човек трябва да убие времето, защо не го направи, възползвайки се от него? Когато казвате: „Нямам време”, вие имате предвид, че имате нещо друго, което е по-важно от него.

А. Ден за ден

Когато се събуждаме в утрото на всеки ден, намираме бележника изпълнен с 24 часа. В тази връзка е дошло и преданието:

“Всеки ден, когато зората се пуква, два ангела се провикват: Хей, сине на Адем, аз съм нов ден и свидетел на твоите дела, с добрини в мене се запаси, че до съдния ден не ще се върна.”

Следователно всеки ден трябва да бъде пълен с дела, с които да се гордеем. А ако нямаме готовност за започване сега, без да смятаме добрите ни намерения, или по това време утре, или по това време през идната седмица, или по това време след десет години, смятано отсега, то ние ще си останем оковани на своето място, без да постигнем какъвто и да е напредък.

Б. Значение на времето

За някои от нас времето означава мигът, в който удобният случай, шансът, се намира в своята най-висока точка. Те много акцентират върху доброто разпределение на времето. Когато удобният случай бива повече от благоприятен, тогава при много от хората времето има особен смисъл. Експертите по рекламирането ни информират, че няма нищо по-скъпо от идея, която е дошла в подходящото време. Ако можете да

се научите да долавяте благоприятния миг и когато настъпи, да се възползвате от него преди да си е отишъл, то тогава проблемите на живота ще се превърнат в безкрайно лесни.

Каква е стойността на прът от желязо?

Необработен прът от желязо	5 долара
Преработен в подкови за коне	11 долара
Преработен в игли за шивачи	355 долара
Преработен в ножове	2 285 долара
Преработен в часовникови пружини	250 000 долара

За други от нас времето представлява само едно мерило или критерий от секунди, минути, часове и години. Когато такива хора мислят за времето, те виждат или един час, или календар, те долавят само едно измерение, а именно, промеждутъка от време. Само че това разбиране за времето е едно от най-плитките разбирания и неговите привърженици не са сътворили кой знае какво. Бедата в това разбиране за времето е в това, че то унищожава инициативата, проваля творческите фактори и не реализира никакво постижение в предназначеният срок. Ако разполагаме с една седмица за изпълнението на някаква задача, то тя ще се изпълни за десет дена. Но ако отделим десет дена за нейното извършване, то тя ще се проточи десет дена, така че задачите се разтакават и свиват според нашия план, за да обхванат цялото време, определено за тях.

И накрая, има и такива, които виждат истинския смисъл на живота в посвещаването на качеството, а това придава огромна дълбочина на времето. При тях времето не е затворено в часа, не е и роб на календара. Постиженията на такива хора се ръководят от духа на искреността и ентусиазма, не от часовете или седмиците. Те вярват силно в онова, което вършат, и някакъв духовен подем, който не признава времето, ги привлича към целта. Те са посветили сърцата си на работата, която обичат, и дейността им е изразение на послание, блестящо с целите и стремежите. Това разбиране за времето би трябвало да бъде образец за всички нас. Несъмнено правилното използване на времето определя неуспеха или успеха на обикновения служител. Следователно планирането на времето е по-важно от техническите знания за неговата продукция и услуги. Правилното организиране на времето със сигурност се счита за една от първите точки от всяка формула за успеха. Една от най-трудните задачи при груповите дейности е как хората да бъдат подтикнати да организират времето си. Поради това е необходимо всеки човек да отдели известно време в началото на седмицата, за да запланува в детайли точен график за работата си през седмицата.

Трето: изгубеното време

Какво правите с минутите, които не използвате, или така нареченото изгубено време? Можете ли да осъзнаете, че книгите могат да се напишат, че Коранът и хадисите, всичко това може да се наизусти напълно, че има научни степени и свидетелства, които могат да бъдат постигнати чрез правилното използване на това изгубено време?! И че подобно напразно пропиляно време може да бъде няколко минути, изгубени в очакване на пътуването с влака, самолета или автобуса, и дали това се нарича изгубено време или време за творчество?! Изгубването на 15 минути всеки ден означава пропиляване на цели 11 дена всяка година, както и изгубването на половин час всеки ден означава пропиляване на цели 22 дена, а това е период, надвишаващ работния месец, ако не броим почивните дни. Някои бизнесмени вярват в принципа “Времето струва пари”. Ние не оставяме хората да крадат парите ни, но им позволяваме да грабят времето ни, въпреки че времето надвишава парите в своята стойност, защото е нашият живот, така че времето, това е животът!

Един продавач печелел по 20 долара на час. Веднъж решил сам да освежи къщата си, като я боядиса. Приятелят му го попитал: “Ако трябваше да избираш един бояджия, щеше ли да избереш един аматьор и да му плащаш по 20 долара на час, или един майстор, и да му плащаш по 5 долара на час?”. Несъмнено отговорът е ясен, но въпреки това много от нас прекарват ценното си време, определено за нелеката им работа за извършването на нещо, което може да се направи по-добре и с по-малки разходи от други.

Четвърто: как минава времето

Тази таблица пояснява какво правите с времето си по време на един средно-продължителен живот:

ДЕЙНОСТ	ВРЕМЕ
Завързването на обувки	8 дни
Изчакването на зелената светлина на светофара	един месец
Времето, прекарано в бръснарницата	един месец
Натискането на бутоните на телефона	един месец
Ползването на асансьор в големите градове	3 месеца
Почистването на зъбите с четка	3 месеца
Изчакването на автобуси (в градовете)	5 месеца
Времето, което прекарвате в банята	6 месеца
Четенето на книги	две години
Храненето	4 години
Заработването на средствата за съществуване	9 години
Гледането на телевизия	10 години
Спането	20 години

Това означава, че всяка активност отнема време. Така че ако желаете времето, през което ще изпълните някаква работа, то вие ще трябва да го запланувате и да го програмирате в своя график. А ако изчаквате да настъпи подходящото време и само да ви се предложи, така можете да чакате до безкрая.

Когато определяте час за лекаря, час за събрание или час за някакъв специален повод, и го включвате към списъка за задълженията си, вие ги спазвате. Направете същото нещо и с времето, което искате да предназначите за изпълняването на желаните неща. Всеки ден отделяйте определено време, след това се придържайте към него по най-добрия начин, по който можете.

Например с отделянето на един час от всеки работен ден за определена цел вие ще спечелите 260 часа годишно, или време, равняващо се на цели 32 работни дни. Ще можете да изпълните много неща през този период от време. Например:

- Наизустяването на много откъси (*джузове*) от Свещения Коран.
- Научаването на методи за бързо четене.
- Придобиването на определени умения.
- Подготвянето на най-красивата градина в района, където живеете.
- Научаване на чужд език.
- Написване на книга.

- Дипломиране.
- Прибавяне на нов приход към бюджета ви.

И тъй като времето преминава бързо в хиляди изгубени и незначителни събития, вие трябва да си разграфите времето, след което да се придържате към изпълнението на времевия график. Това никак не е лесно. Несъмнено мъката по изгубеното време може да се превърне в подбудителна сила за доброто, за възползването от оставащото време. А оставащото време, колкото и да е то, е достатъчно време, стига да спрем мързела и оплакването от безполезно изразходваното време.

Пето: няколко препоръки за осигуряване на време

Следвайте долупосочените предложения за няколко дена и ще бъдете изумени от резултатите:

- 1- Запланувайте деня си всяка сутрин чрез написване на нещата, които трябва да направите. Задрасквайте всяка дейност, която е извършена в течение на деня.
- 2- В никакъв случай не посещавайте приятел, без да го известите за това или да се уговорите по телефона.
- 3- Винаги носете в джоба си молив и лист или малко тефтерче за записване на плановете и идеите през свободните времена.
- 4- Планирайте времената за почивка и се опитайте да ги сторите така, че да съвпадат с времената за намаз.
- 5- Възползвайте се от свободното време за четене, запаметяване или извършване на нещо градивно.
- 6- Когато уреждате среща, се уверете, че двете страни точно разбират времето, мястото и адреса.
- 7- Слагайте в сметките си времето за придвижване до мястото на срещата и добавете подходящ времеви период за предпазване от непредвидените случаи, за да стигнете в определеното време.
- 8- Осигурете всички материали и нужни пособия и ги поставете пред вас преди да започнете работата, все едно дали тази работа е приготвяне на храна, писане на статия или подготвяне на слово (*хутбе*).
- 9- Странете от хората, които крадат времето ви с егоизъм и глупост.
- 10- Не организирайте пътуване за извършване на някаква работа, ако е възможно изпълнението на тази работа да стане и с едно писмо или един телефонен разговор.
- 11- Напълнете резервоара на колата си, когато минавате покрай предпочитаната бензиностанция. Избягвайте да излизате на път специално с тази цел и с всякакви средства избягвайте да ви свърши горивото, защото това ще ви представя като нехаен човек.
- 12- Пазете подходящите монети през цялото време, за да ги използвате за индикаторите на паркингите или за провеждане на телефонен разговор.
- 13- Ако имате малки задачи или покупки, направете списък, съдържащ всички точки, и планирайте различните си дейности и най-краткия маршрут.

Разбира се, има и други начини за осигуряване на време, които можете да добавите към този списък. Завършете този списък и се опитайте да изпълните част от тези предложения, същевременно не трябва да се отказваме от почивката и позволените развлечения, а да избягваме безполезното пропиляване на времето. Несъмнено развлечението в своята същност означава почивка. Една от най-големите трагедии на съвременния живот е тази, че ние често оставяме нашите тела да изпреварват душите ни, и то до степен, която ни кара да се усъмним дали това тяло отново ще се слее с духа. Щастието се постига, ако сторим нашите тела и души да са в съгласие. Отделяйте от времето си промеждутъци за молитва, размисъл и обмисляне, зареждайте своите батерии на вярата, използвайки скъпоценното ви време.

Шесто: неща, които трябва да помним за времето

А. Отделяйте време

Отделяйте време за размисъл. Той е източник на сила.

Отделяйте време и за игра. Тя е средство за подмладяване.

Отделяйте време за четене. То е основата на мъдростта.

Отделяйте време за молитви. Те са източника на най-голямата сила на земята.

Отделяйте време, за да обичате и да бъдете обичан, защото вярата не е нищо друго освен обич и омраза.

Отделяйте време, за да бъдете обичан другар, защото това е път към щастието.

Отделяйте време за смях. Той е най-доброто средство за придаване на красота на живота ви.

Отделяйте време за даване и се освободете от егоизма, защото животът е кратък.

Отделяйте време за работа. Тя е цената на успеха.

Но не отделяйте време за губене, безполезно изразходване и пилеене.

Помнете винаги думите на Пророка (с.а.с.):

”من استوى يوماه فهو مغبون“

“Този, чиито два дена са еднакви, е на загуба.” (Муснед на ад-Дейлеми. Смисълът на хадиса е, че ако човек не се развива, той постъпва много глупаво.)

Б. Мъдростта на взаимодействието с времето

Ние прекарваме голяма част от времето ни с приятелите ни. И какви разговори водим между нас? Помнете следната мъдрост:

Големите умове обсъждат идеите.

Умовете от средно ниво обсъждат събитията.

Малките умове обсъждат хората и материалните неща.

Много малките умове обсъждат своите персони.

Седмо: образец за изучаване – стойността на една минута

Главна тема: стойността на времето

Често говорим за стойността на времето, за неговата значимост и цена. Но много рядко смятаме цената на времето на някое събрание или конференция. Ако пресметнем това на база цената на една минута в долари, ще се уверим, че всяка изгубена минута означава загуба на много пари. Планирането на всяка минута от дейността по идеален начин представлява тежко бреме от отговорности за организаторите. Нека сега вземем един практически пример, а именно специалния симпозиум за ислямизирането на склонностите и практиките в науките и технологиите, който се проведе в сградата на Интернационалния институт за ислямската мисъл (ИИТ) във Вашингтон през 1987 година:

Състояние: разходи за симпозиума

а) Сметка на преките разходи за 30 от външните изследователи:

Самолетни билети (30 x 200 долара/за един изследовател)	6 000 долара
Пансион (30 x 40 долара за стая/за две вечери)	2 400 долара
Храна (30 x 8 долара/за пет хранения)	1 200 долара
(15 местни участници x 8 долара x три хранения)	360 долара
Местен транспорт (две коли x 60 долара на ден/2 дена)	240 долара
Секретарски услуги	1 000 долара
Телефон	400 долара
Хартии, копия и преснимане	1 200 долара
Постоянни разходи	1 000 долара
Почетни награди за изследванията 6 x 200 долара	<u>1 200 долара</u>
О Б Щ О :	15 000 долара

б) сметка на времето за изказвания:

10 заседания x час и половина за заседание 15 часа

(Петък 3 + Събота 5 + Неделя 2)

в) сметка на преките разходи за едно заседание по часове:

(15 000 долара/ 15 часа) 1 000 долара за час

г) сметка на разходите по минути:

(1 000 долара ÷ 60 минути) 17 долара за една минута

Това са само преките разходи, които не отчитат хонорарите на изследователите и организаторите за 48-те прекарани часа плюс времето на тяхното отпътуване. Ако включим и техните хонорари по базата:

45 човека x 100 долара/ ден x 2 дена = 9 000 долара.

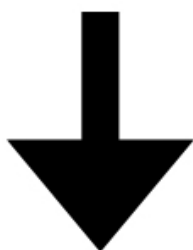
Тогава стойността заседание/ час става:

$$= (15\,000 + 9\,000) \div 15 = 1\,600 \text{ долара за час}$$

1 600 долара ÷ 60 минути = приблизително 27 долара за една минута. Така че помислете си!!

Извлеченият урок: икономическите страни на събранията

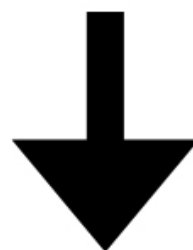
Ако се научим да смятаме стойността по минути за всички наши дейности, тогава ще разберем трагическия спад на източниците на общността, когато използваме неправилно времето на конференциите, форумите и събранията. Наистина събирането на хората е нещо, което е изключително сериозно. И ние сме отговорни пред Аллах за използването на времето и парите ни по един ефективен начин.



ВИНАГИ ПОЛАГАЙТЕ ПОВЕЧЕ УСИЛИЯ!

Обикновено можем да увеличим производството си средно с 10-15%. Това става чрез непрекъснато полагане на допълнителни усилия. Например ако сте планирали да прочетете определен брой страници, да работите до определен час, да почистите определено място, да проведете няколко телефонни разговора, то по вашите възможности е също така и да продължите да правите същото нещо малко повече от това. Този навик увеличава производството и спомага за постигането на повече. И тъй като задълженията винаги са бивали повече от времето, с което разполагате, то този навик може да увеличи нашето производство и полза.

П
Р
А
К
Т
И
Ч
Е
С
Т
К
О
Ч
К
А!



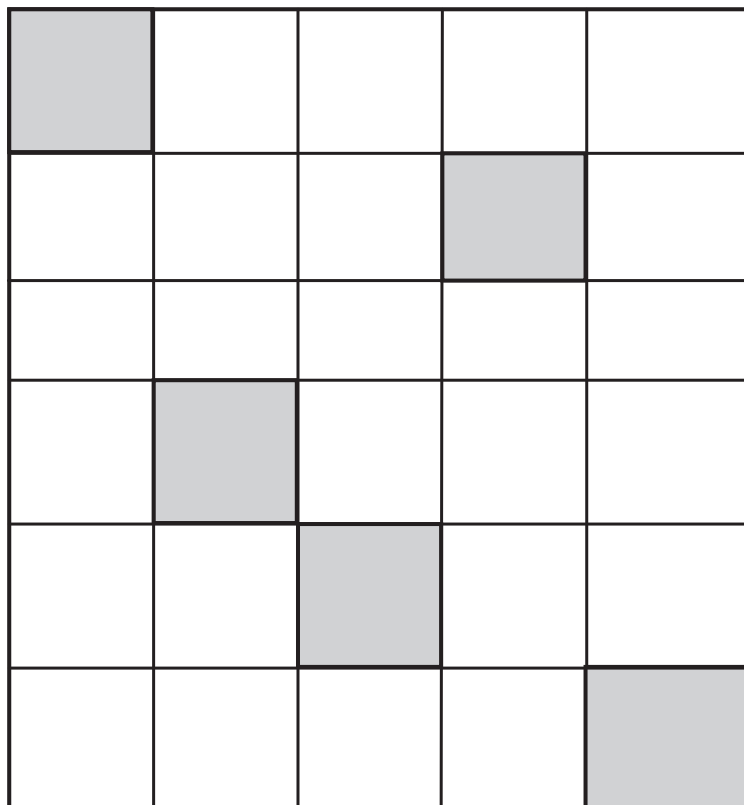
НЕ ОТЛАГАЙТЕ ДНЕШНАТА СИ РАБОТА ЗА УТРЕ!

Ако отложите и отсрочите, то работата ще се натрупа и вие няма да знаете утрото с какво ще ви изненада. Ще си отдъхнете напълно, ако започнете деня си, без да има натрупана работа от предния ден. Има един похвален навик, да изпълните работата на място още когато ви се възложи, ако ще отнеме 5 или по-малко минути. Но ако ще отнеме повече от пет минути, то тогава я впишете в графика според нейния приоритет. Това златно правило може да ви превърне в един от хората с най-големи постижения в живота. Само си представете, че по вашите възможности е да извършвате 21 дейности в един час. Само вие можете да имате влияние, равно на влиянието на цялата организация. И ако в организацията има само още 10 човека като вас, то обемът на вашето влияние ще бъде изключително голям. И на всичко отгоре Пречистия и Всевишен Аллах ще благослови усилията, които полагате в Негово име.

Два метода за овладяване на времето

Принципът на Парето (известен е също като правилото 80/ 20)

Теорията: Основните важни точки в каквато и да било таблица представляват относително малка част от съвкупността на точките в групата.



ОСНОВНИТЕ ТОЧКИ

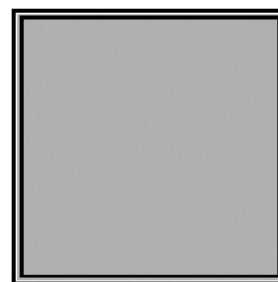
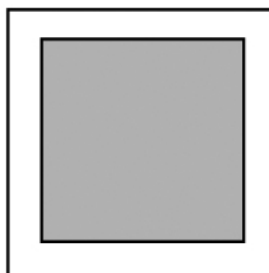
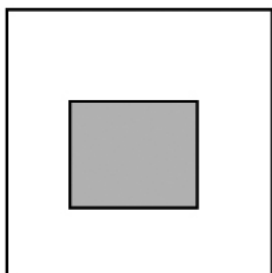


НЕОСНОВНИТЕ ТОЧКИ

Приложението Подгответе списък на всички точки, които се налага да се извършат. Определете 20 % от точките, които ако бъдат изпълнени, ще бъдат постигнати 80 % от желаните резултати. Първо работете за изпълнението на тези точки, защото те оглавяват приоритетите.

Законът на Паркинсон

Теорията Работата се разтяга, за да запълни даденото време до нейното завършване.



Приложението: Определете краен и окончателен срок за всяка работа и се придържайте към този срок.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Защо днешното време се счита за по-скъпо от утрешното?
2. Как се отличават успелите в използването на времето от неуспелите?
3. Как можете да пресметнете паричната стойност на времето? Дайте пример.
4. Защо се счита, че подготвянето на времеви графици е необходима дейност за доброто управление на времето?
5. Кой са най-важните три разпространени поведения, погубващи времето?
6. Как ще защитите времето си от тях?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на ръководител на работещия персонал във вашата малка организация вашите задължения запълват цялото ви време. Хората ви търсят постоянно по телефона. Посетителите стоят на вратата на офиса ви. И помощникът ви има много въпроси, които иска да ви зададе. Пощата идва в големи количества.

Сега на фона на всички тези обстоятелства изпълнителната комисия иска от вас да издадете месечен бюлетин.

1. Начертайте графика, поясняващ до каква степен използвате времето си количествено и качествено.

2. Направете план за осигуряване на достатъчно време по горепосочения принцип, така че да стига за издаването на бюлетина.

3. Напишете бележка до вашия помощник, в която го информирате как да ви осигури време.

Изкуството на изслушването

Първо: какво е слушането?

Второ: научете изкуството на изслушването

Трето: вярното узнаване на съдържанието на посланието

Четвърто: слушането и начинът на сядане

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

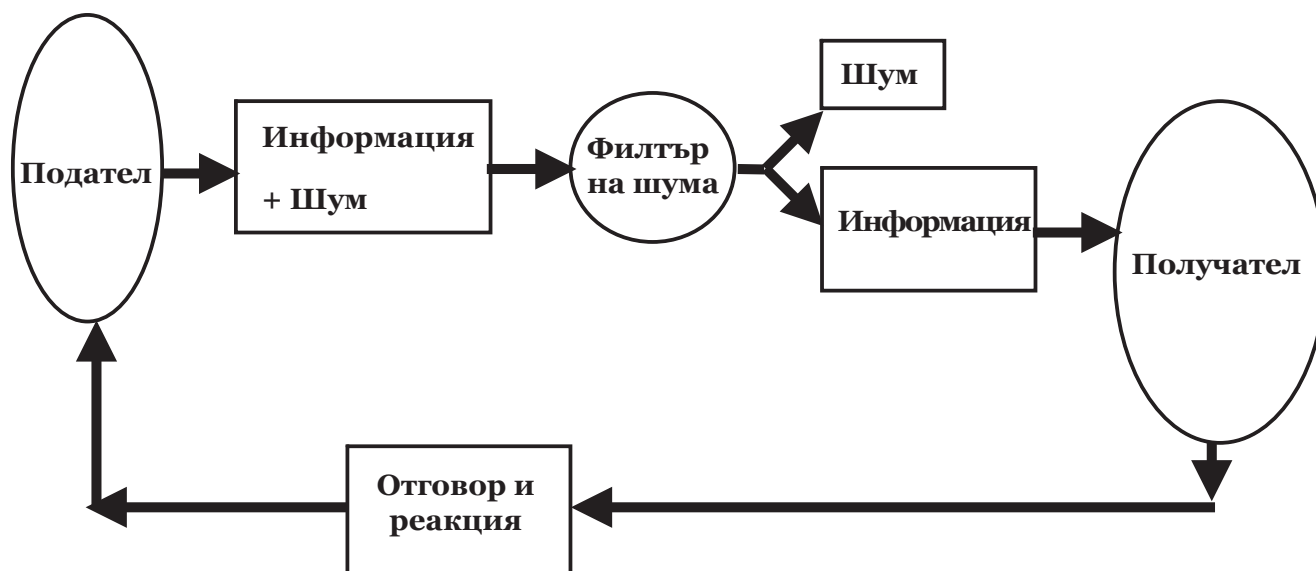
След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- определяте елементите на доброто слушане.
- говорите, осъзнавайки потребностите на слушателите.
- изслушвате другите с по-голяма полза.
- помагате на другите да говорят по такъв начин, че другите хора да ги разбират по-добре.

Първо: какво е слушането?

Слушане настъпва, когато се предава послание, съдържащо информация, от говорител на слушател в среда, възпираща шума и насърчаваща обогатяването.

Посланието е всяко нещо, което се предава, а информацията е всяко нещо, което ограничава съмнението в посланието. Някой може да се запита какво е количеството на информацията, която съдържа това послание? Разбира се, източникът е предавател на посланието, а възприемащият е този, който я получава. Що се отнася до средата, то тя е сборът от обстоятелствата и положенията, в рамките на които се осъществява слушането. Шумът е всяко нещо, затрудняващо потока на информацията между предаващия и приемащия. Обогатяването е отговорът, който получаващият дава на посланието на предаващия по начина, по който го разбира или тълкува. Следва пояснение на всеки елемент от процеса на слушането.



Слушането представлява двупосочен път. Говорителят трябва да следва основните правила за разбирането и запомнянето, за да помогне на слушателите да проумеят чутото. Както и слушателите трябва да съблюдават някои инструкции, за да запомнят посланието на говорителя.

Помнете, че говорителят може да има повече от един слушател по всяко време, тогава информацията, която получава всеки слушател, може да бъде една или не според това, доколко слушателите са се придържали към принципите на правилното общуване.

И за да помогнем на слушателите да разбират, ние като говорители трябва да се учим как да подреждаме думите и смисъла на онова, което казваме. Ние трябва да избираме подходящата слушателска аудитория и подходящото време. Дали това е време за работа и заетост или време за почивка и релаксация? Също така дали случаят е официално събрание или приятелско посещение? Даже и мястото трябва да се избира: Дали това е работна зона, заседателна зала или място, предназначено за обществена дейност? Защото това може да бъде един вид помощ или препятствие за процеса на общуването. И накрая, трябва да решим дали ще има нужда от устно или писмено следене.

От друга страна, ние като слушатели трябва:

- а) да слушаме радушно и дълготърпеливо онова, което казва говорителят;
- б) да не губим концентрация поради нашите реакции по отношение на онова, което се казва;
- в) да забелязваме жестовите и мимиките на говорителя;
- г) да се съсредоточим върху информацията, която ни се дава;
- д) да имаме физическа готовност за слушане.

Ако не разбираме посланието, ще бъде уместно да помолим говорителя да повтори или да обясни някои точки. Може да избираме и по-добро време или друго място, което да спомага за лекотата на разбирането.

Второ: научете изкуството на изслушването

Хората не са еднакви по своите дарби и способността си да изслушват. Но всички ние можем да се научим на уменията да изслушваме, стига да положим съзнателно усилие. За да

бъдем успешни слушатели, трябва да:

- а) имаме за цел да слушаме;
- б) не позволяваме на умовете или мислите си да се разсейват;
- в) се съсредоточим върху онова, което се казва;
- г) внимаваме да не отклоним вниманието си към нещо друго;
- д) седим отпред и да водим записки.

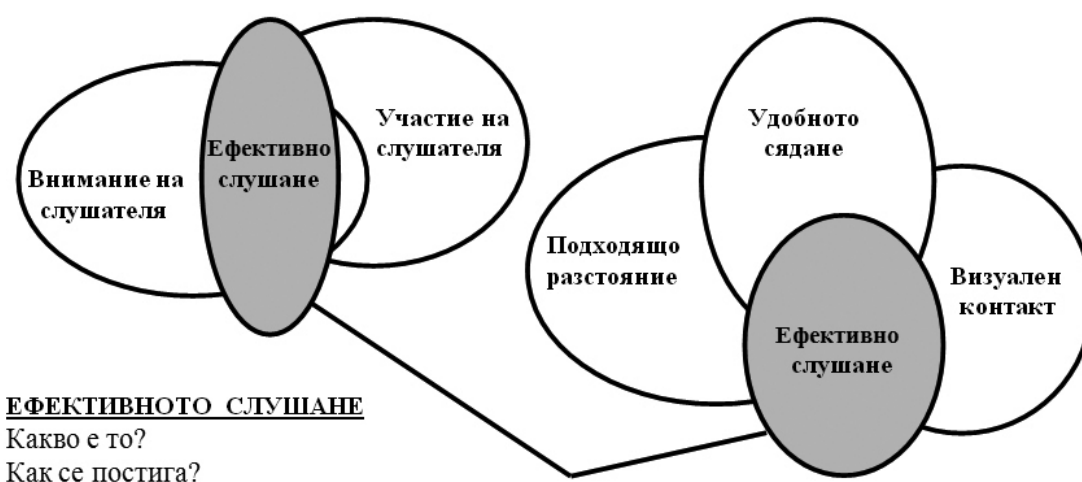
Ние трябва да съдържаме “Аз”-а в нас и да не мислим само за онова, което искаме да кажем, когато говорителят приключи с изказването си. Ние сме длъжни да изслушваме идеите и да съдим за посланието, основавайки се на особеностите на съдържанието му, а не на базата на това, как се поднася. Също така трябва да имаме достатъчното търпение за мълчаливото изслушване на говорителя с внимание и да не го прекъсваме. Ние трябва да обръщаме сериозно внимание на онова, което казва другият човек. Всичко това се осъществява със съзнание и търпение.

Трето: вярното узнаване на съдържанието на посланието

Често е полезно да се отговори на говорителя с коментари и забележки около онова, което сме разбрали като слушатели. Можем също да зададем няколко въпроса, за да получим от говорителя повече знания или за да му съдействаме да разгледа трудна точка. По същия начин можем да използваме езика на жестовите и мимиките или езика на чувствата, за да предадем на говорителя нашите чувства по отношение на това дали го разбираме с лекота или със затруднение.

Както и можем да зададем въпроси, използвайки директно въпросителни частици и местоимения, като “кога?”, “какво?”, “къде?”, “кой?” и други, за получаване на повече информация. Възможно е да се задават и въпроси за уверяване в точността с цел научаването на повече подробности или за да се окаже съдействие на говорителя да засегне някоя трудна точка.

Четвърто: слушането и начинът на сядане



Слушането се опира на:

- **Индивидуални фактори**
- **Културни фактори**

ПОСРЕДСТВОМ:

- **Визуалния контакт**
- **Езика на мимиките**

Когато контактът с очи:

- **съществува:**

— **Говорещият изпраща по-силно и по-ефективно послание.**

— **Слушателят бива способен да слуша с по-голяма точност.**

- **не съществува:**

— **Говорещият избягва да проявява чувствата си.**

— **И говорещият, и слушателите следват ислямските указания за съгласуваност на действията между мъжете и жените.**

Практически точки

Пропуснахте ли най-съществената точка, която се има предвид?

Имало един мъж на име Джон Магаре (John Donkey). Съпругата му от години го умолявала да си смени името, но той отказвал. Един ден заявил, че е сменил името си. Това зарадвало съпругата и тя празнувала цяла нощ. На сутринта, много щастлива, тя го попитала: “Джон, какво е новото ти име?” А той ѝ отвърнал: “Дейвид Магаре” (David Donkey).

Ако узнаете колко от нас пропускат най-същественото в нашите дейности, ще се изумите. Това означава, че трябва да даваме нужните обяснения и пояснения на хората, с които работим, за да не допуснем това да се случи.

Веднъж един наш брат дойде при мен и каза: “Ти каза, че парите на вакъфския имот трябва да се пазят, защото са пари на мюсюлманите. И тъй като аз съм един от мюсюлманите, дай ми част от тези пари”. Този наш брат не беше разбрал най-съществената точка.

Постъпките за поправяне и регулиране са една необходимост

Един студент ми казва, питайки се: “Аз не зная защо хората вярват, че ще получа отлична оценка. Аз съм само един студент от средно равнище”. Причината е в това, че неговите родители съобщават на другите, че той е отличен студент. Нима те лъжат? Не, те не лъжат, но това е тяхното разбиране и обяснение за нивото на сина им.

Когато слушате хората, трябва да приложите фактора регулиране и поправяне. Този фактор може да бъде повече или по-малко от (1). Когато чувате някакъв човек за първи път да казва: синът ми е умен; къщата е чиста; еди кой си е много богат; броят на присъстващите бе малък; проектът е голям; летището е много близко и прочие, помнете, че тези изрази по отношение на вас може да означават напълно противоположното на неговото разбиране. Избягвайте да си изграждате мнение от един човек преди да отчетете факторите за регулиране на казаното от този човек. Всеки човек си има своя личен фактор, който прилага за вас. Той е продукт на културния фон, различията във вкусовете, знанията, опита, семейната история, степента на зрелост и тъй нататък. Бъдете двойно по-внимателни, когато вземате решения или се захващате със сериозни начинания.

Уточнете с подробности — проверете — убедете се!

**Ако
за нещо има
предположение да бъде
неправилно разбрано,
по всяка вероятност то
ще бъде неправилно
разбрано!**

**Упражнение
за
обучаване
на
слушането**

Следва едно от многото упражнения, които можете да използвате за подобряване на уменията за изслушване.

ИЗИКВАНИЯТА

● Аудио-касета или филм, магнетофон или апарат за прожектиране на филми, стая за прожектиране.

МЕТОДЪТ

● Разделете групата за изпълняване на различни роли, някои от които да одобряват главната идея, други да не я одобряват, от някои да се иска изпълнението на дейността, а други да я обясняват на другите. Тези роли ще помогнат на членовете да изслушват целенасочено.

● Поискайте от всеки член да изслушва според ролята си.

● Пуснете касетата или филма.

● Накрая поискайте от всеки член да предаде на групата доклад за онова, което е чул.

● Коментирайте различията, ако има такива, между казаното и онова, което са слушали. Пуснете отново части от касетата или филма, които не са предадени с точност.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на обогатяването в общуването?

2. Защо намираме, че “правилата за разбиране и запомняне” са по-значими, когато говорещият говори на публика от слушатели, отколкото на един слушател?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Били сте поканен на важно събрание с ръководителя и членовете на заседателния съвет, които желаят да получат вашата поддръжка в подкрепа на новите политики на организацията и за убеждаване на народа в полза на тези политики. Всички вие държите на точността на общуването поради общата чувствителност на тези политики.

1. *Опишете особеностите на средата за изслушване, която ще бъде най-подходяща в този случай.*

2. *Впишете вероятните пороци на общуването в това събрание и определете вашия план за тяхното преодоляване.*

3. *Напишете три въпроса, които можете да зададете на говорещите, за получаване на яснота при нужда.*

Сформиране на комисия

Първо: какво е комисията?

- А. Предимства и недостатъци
- Б. Видове комисии

Второ: сформирането на комисия

- А. Задачите
 - Б. Членството
 - В. Възглавяването
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- знаете кога трябва или не трябва формиране на комисия.
- напишете списък или пояснение с подробни обяснения на функциите на комисията.
- избирате подходящи членове на комисията.
- учредявате комисии.

Първо: какво е комисията?

Комисията може да се представи с определението, че тя е група от лица, които изпълняват целокупна роля за извършване на определена задача за организацията. Комисиите са задължителни. Тях ги има навсякъде, даже и да не са назначени официално. Това се дължи на факта, че колективните решения и съвещания са необходими и притежават такава значимост и тежест, че превъзхождат индивидуалните и деспотичните решения.

След като Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.) събрал всички сури на Свещения Коран от пределите на държавата, назначил комисия за контролиране на написването на целия Свещен Коран в една книга. Саад ибн ел-Ас диктувал, а Зейд ибн Сабит пишел. Омер (р.а.) е очаквал да настъпят разногласия около произношението на някои думи поради многобройността на диалектите и затова наредил диалектът на племето Мудар да се вземе като основа.

Комисиите се използват за следните цели:

- Разпространяване на информация и даване на наставления.
- Генериране на идеи и решаване на определени проблеми.
- Улесняване на координацията, общуването и сътрудничеството.
- Даване на указания за процедурите и вземане на решения.

А. Предимства и недостатъци

Най-важните предимства на работата на комисиите са следните:

1- Реализират наличието на пълнота в колективните решения. Тъй като лицата от различни специалности, географски райони и организационни нива може да се привлекат за решаването на даден проблем.

2- Спомагат за прекриването на разделящите граници по въпросите, които включват повече от една организационна единица.

3- Спомагат за създаването на добър работен екип чрез официалното и неофициално взаимодействие.

Съществуват и някои недостатъци в работата на комисиите, а именно:

1- Пътните и пансионни разходи за комисиите. Ние пък не трябва да ги използваме за незначителните и обичайните неща.

2- Понякога водят до големи отстъпки и колебания във вземането на решенията.

3- Понякога нов член или малка група могат да наложат хегемония над работите на комисията.

4- Трудно е да се възложи отговорност на група хора.

Б. Видове комисии

Съществуват различни видове комисии. Това зависи от техните функции и пълномощия, а понякога и от техния обем. Някои от тях са постоянни, а други временни. Понякога комисии могат да се сформират с определена цел, след това да се разпускат при изпълняването на задачата им.

Повечето организации общо взето използват два вида комисии:

а) **постоянни комисии:** Сформират се за отговорности, които имат общо взето

**Чухте ли какво
се говори за
комисиите?**

● **Комисията се състои от членове, които не желаят да работят. Избрани са от неспособни хора за постигането на непостижимото.**

● **Комисиите пропиляват много от времето.**

● **Камилата е кон за комисията.**

продължителен характер и които се нуждаят от колективни решения, а не индивидуални. Например планирането, членството, финансирането и прочие;

б) временни комисии: Това са онези, които се сформират с ограничени отговорности от гледна точка на техния характер и срок, и за задачи, които се считат за всеобщи, непредизвикващи спорове и противоречия, и които не се повтарят. Например проучване на някакво положение или постановка, приготвянето за някакво събитие или по някакъв случай.

Второ: сформирането на комисия

А. Задачите

Някои комисии се сформират в съответствие с основния устав на организацията и правилата за нейния вътрешен ред. Тези документи указват задачите, определени за комисиите. Други комисии се назначават от страна на ръководния орган на организацията. И на комисиите непременно трябва да се дават права, пълномощия или инструкции, които да поясняват с точност онова, което ще извършва комисията. Този установен документ трябва да пояснява пътя за предаване на докладите на комисията, страната, на която ще се предават тези документи, и другите отношения вътре в организацията. Не е позволено да се назначава каквато и да е комисия без тя ясно да разбере целите си.

Б. Членството

Членството бива свързано с естеството на целите на комисията. Така например комисията, която обръща внимание главно на неофициалните задачи, на консултантските дейности или на решаването на проблемите, трябва да включва лица, които притежават нужните знания и умения. Понякога функционалната квалификация може и да не е главното изискване в избора на членове на комисия, имаща за цел засилването на координацията или сътрудничеството. Координационната комисия например, трябва да включва служители от заинтересованата организационна единица. Членовете на комисията трябва да се назначават с ясно разбиране на целите, които трябва да изпълни комисията, и уменията, с които всеки член на комисията ще допринесе, за да се обезпечи постигането на тези цели.

Способността на отделните лица да участват ефективно в колективните дейности изисква полагане на грижа за изготвянето на списък или таблица за функциите на комисията и нейните задължения. Обемът или големината на комисията зависи от нейните отговорности. Така например избор на големи комисии може да се налага при назначаване на членове, докато малките комисии са за предпочитане заради способността им да достигат до консенсус и да изпълняват задачите си с по-голяма дееспособност и по-малки разходи.

Като общоприето правило постоянната комисия не трябва да има по-малко от пет члена и повече от девет, въпреки наличието на изключения, имащи своите основания. Минимумът, който е пет, позволява наличието на болшинство от най-малко трима члена и то е достатъчно в случай, че не се изисква колективно решение. Що се отнася до максимума, който е девет, то той е най-големият брой, който позволява достатъчна гъвкавост.

И тъй като повечето постоянни комисии провеждат събрания системно, без никакъв повод за избързване или неочакваност, то трудността от разграфяване на събранието за бройка, надвишаваща девет, прави за предпочитане да няма превишаване на тази граница освен в много изключителни случаи.

Членството на постоянната комисия трябва да бъде широко в своето представителство според това, което му позволява нейният обем, а това става съгласно организационното старшинство, личните качества и уважението към различните групи.

Много от комисиите с временен характер (*ad hoc*) се състоят от трима члена, а някои само

от двама. Петима се считат за максималната практическа граница. Необходимо е да има взаимно съгласие между членовете на временната комисия и всеки от тях трябва да притежава съответната способност за задачата на комисията. Тъй като тя е временна комисия и има определена работа, няма нужда членовете ѝ да са вътрешни хора от учреждението, и не е толкова важно кой ще възглавява комисията, стига да са налице спецификациите от следващата подточка.

В. Председателството

Тайната на успеха на комисиите е успешният председател. Той е онзи член, който придава на комисията нейната обща атмосфера и определя нейните стъпки и стратегии. Даже в комисията да има способни членове и тя да има ясни цели, способността на нейния председател да управлява комисията и да направлява дейността ѝ, е нещо, което е необходимо за нейния успех. За да бъде председателят ефективен, той трябва да приеме отговорността радушно и да насърчава останалите да дават своя принос. Той трябва да е напълно запознат с целите на организацията и ролята на неговата комисия за постигането на тези цели.

Особено що се отнася до постоянната комисия, то председателят трябва да бъде способен да постига сътрудничеството на членовете и от време на време да разпределя работата между тях. Той не трябва да бъде човек с крайни становища по тезисите на комисията или да бъде нов за организацията, неразбиращ нейните традиции и културния ѝ фон. Успешният председател на комисията съхранява хармонията и съгласието между членовете на комисията и самия ръководен орган, да не говорим за яснотата му в общуването с тях.

Задача на кого?

Това е разказ за четири човека, които се казват: Всеки, Някой, Който и да е и Никой.

Имало една важна работа, която трябвало да се изпълни, и от "Всеки" било поискано да я изпълни.

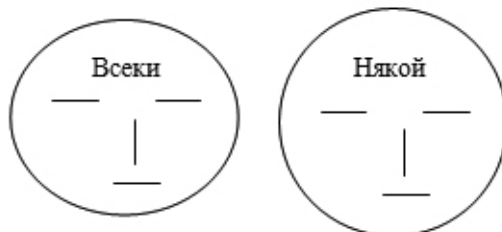
"Всеки" бил сигурен, че все "Някой" ще я извърши.

"Който и да е" можел да я изпълни, но "Никой" не я изпълнил.

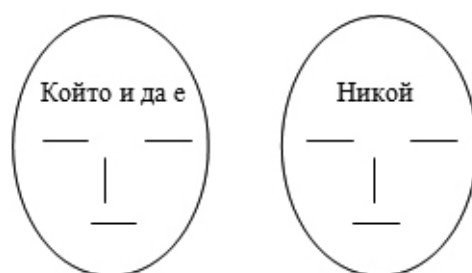
"Някой" се ядосал затова, че тя е била работа на "Всеки".

"Всеки" предположил, че "Който и да е" може да я изпълни, но "Никой" не разбрал, че "Всеки" няма да я изпълни.

Въпросът приключил с това, че "Всеки" отправил упрек към "Някой", когато "Всеки" не изпълнил онова, което "Който и да е" можел да изпълни.



РАБОТА



КОЙ

ИЗВЪРШИЛ

РАБОТАТА?

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кога не е позволено да се сформира комисия, даже и да се нуждаете от колективно решение?
2. По какво се различава комисията, имаща временен характер, от постоянната комисия?
3. Как може една петочленна комисия да бъде по-ефективна от тричленна или седемчленна комисия?
4. В коя от следните две комисии ролята на председателя на комисията бива по-значима: комисията, имаща временен характер, или постоянната комисия? И защо?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Настъпило е време за избиране на нов изпълнителен комитет във вашата организация. Уставът изисква назначаване на комисия за представяне на кандидатури, но вие искате също и друга комисия за насърчаване на членовете към активно участие в процеса на избирането.

1. Напишете функционално описание за двете комисии и пояснете вида на членството, големината му, задачите, възглавяването и срока.

2. Изгответе план за взаимодействие между двете комисии.

Председателстване на комисия

Първо: задължения на председателя на комисията

- А. Планиране на работата
- Б. Ръководене на събранията
- В. Съхраняване на архивите и данните
- Г. Осигуряване на участието на членовете
- Д. Оценяване на резултатите и известяване на решенията

Второ: границите на властта на комисията

Трето: контролен списък за изпълнението на председателя на комисията

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- узнавате елементите на ролята на председателя на комисията.
- управлявате вашата комисия на практика и с висока производителност.
- помагате на вашата комисия за изпълнението на целите ѝ.

Задачата по председателстването на дадена комисия е упражняване за ръководене. Тайната на успешното председателстване на комисията се крие в способността на председателя да ръководи членовете, да ги стимулира, да им разпределя отговорностите и да се разбира с тях. Задачата на комисията в качеството ѝ на организационна единица не е само провеждането на събрания, въпреки че събранията са най-разпространените и най-ясните неща от работата на комисията. Комисията упражнява голямо количество от средствата за официално и неофициално взаимодействие, като писането на доклади, записването на забележки, оценяването на текущите дейности, контролирането на изпълнението, привеждането в изпълнение на формалните задачи и така нататък. Необходимо е на първо място да има сплотеност на комисията като група във времена на трудности и разногласия. За председателя на комисията е задължително да я ръководи отвъд простото провеждане на формални събрания.

Първо: задължения на председателя на комисията

Председателите на комисии трябва да упражняват своята задача със сериозно отношение, защото са спечелили доверието на организацията и нейното ръководство. Не е позволено на председателите на комисии да вършат работата на комисията самостоятелно, защото това е един вид поражение за човека, а целта при избора на комисията е възползването от различните ресурси на нейните членове. Истинският председател е този, който управлява и в същото време умее да изслушва.

Задълженията на председателя на комисията може да се класифицират по следния начин:

- 1- Планиране на работата на комисията.
- 2- Ръководене на събранията.
- 3- Съхраняване на архивите и данните (ако тази задача не е поверена на секретаря на комисията).
- 4- Осигуряване на участие на членовете на комисията.
- 5- Оценяване резултатите от работата на комисията и известяване на нейните решения.

А. Планиране на работата

Главната отговорност на председателя на комисията е ясно да разбира задачата на комисията и да приложи това разбиране в изготвянето на временна работна стратегия, включваща:

- 1- Първоначален график за събранията.
- 2- Задачите на всеки член на комисията.
- 3- Предаването на изследванията и данните на служителите от персонала.
- 4- Координирането с другите комисии.
- 5- Получаването на одобрение за бюджета.
- 6- Планиране на другите процедури със страните, имащи власт.
- 7- Времевият график и поэтапния характер на очакваните постижения.
- 8- Логистичното планиране и връзките с обществеността.

Наистина комисията се счита за малка организация вътре в голямата. Това налага на председателя да използва управлението и ръководните си умения изцяло за достигането на комисията до целта, която ѝ е възложена.

Б. Ръководене на заседанията

Доброто заседание на комисията е резултат от целенасочения работен план. Това се основава на устоите на правилен график за дейностите с осигуряване на нужните условия за вземането на решенията. Необходимо е графикът за дейностите и нужните данни да се изпрати на членовете в достатъчен срок преди заседанието. За предпочитане е да се постигне единодушие относно графика за заседанията за цялата година преди първото заседание или по време на него. Понякога може и да е невъзможно за всички членове да присъстват на всички заседания, но отсъствието на някой член от две или повече заседания трябва да се третира сериозно в границите на властта на председателя на комисията. (Обсъждане на председателството на заседание ще стане в друг раздел от това напътствие.)

В. Съхраняване на архивите и данните

Вземането на правилни решения изисква наличието на архиви за миналите процедури, за докладите от предишните заседания, за докладите на заинтересованите комисии, за функционалната характеристика на комисията и други подобни документи за тяхното ползване при нужда. Комисията може да се нуждае и от изграждането на бази за съхраняване на данните и тяхното разпространяване сред членовете и аудиторията, която усеща следите от работата на комисията. Общо взето, председателят на комисията трябва да натовари един от членовете ѝ да съхранява архивите и да го назначи за секретар. На плещите на председателя на комисията лежи отговорността за насърчаването на членовете да използват всичките предоставени данни по положителен и ефективен начин, за да оценят и подкрепят целите на комисията.

Г. Осигуряване на участието на членовете

Членовете на комисията работят като група, когато се събират за вземане на решение за планове и дейностите. Всеки член трябва да носи своята отговорност, основавайки се на определени процедури. Задължение за председателя на комисията е да помага на членовете за осигуряването на ресурси и за изпълняването на техните задължения. Това изисква способност за ръководене, насърчаване на членовете, разпределяне на задълженията и разбирателство с тях. Също така положението изисква и способност да се узнават недостатъците в изпълнението и да се предприемат нужните мерки за подобряване. Председателят трябва да бъде образец за подражание при изпълняването на задачите си с бързина и сериозност.

Д. Оценяване на резултатите и известяване на решенията

Комисиите непременно трябва да постигат резултати, все едно дали става въпрос за успешното организиране на някакво събитие или някакъв тържествен случай, или намирането на решение на някакъв проблем или изготвянето на програма за работа. Председателят на комисията трябва да се увери в оценяването на резултатите, да контролира качеството на работата, реакциите и съответствията. Необходимо е да се отделят време и ресурси за оценяването като част от процеса на планирането, който разгледахме преди това. В действителност изпълнението на дейността на председателя и членовете трябва да се подчинява на оценяването, за да се помогне на подобряването на изпълнението в бъдеще.

В повечето случаи резултатът от работата на комисията трябва да се отнесе до инстанцията, която е назначила комисията, или до управителния съвет на организацията. Председателят на комисията трябва да ръководи процеса на подготовката на доклада и да се увери, че докладът отразява правдиво гледните точки и постиженията на всички членове. Докладът трябва да обслужва целта, като поясни добре дали целите на комисията са постигнати, и да дава препоръки за допълнителни процедури в случай, че целите не са постигнати. Предаването на доклади се счита за една от главните отговорности на председателя на комисията.

Второ: границите на властта на комисията

Председателят на комисията трябва да получи пълна яснота за правата, които му са предоставени, и рамките и границите на властта му в управляването на комисията. Общо взето председателят на комисията не може да прави следното:

- а) да назначава нови членове без одобрението на страната, която е назначила комисията;
- б) да отстранява който и да е от членовете без предварително съвещаване с назначаващата страна или управителния съвет;
- в) да поема от името на организацията големи или дългосрочни задължения, все едно дали са финансови или други;
- г) да променя политиките или процедурите на организацията или нейните вътрешни правил.

Трето: контролен списък за изпълнението на задачите на председателя на комисията

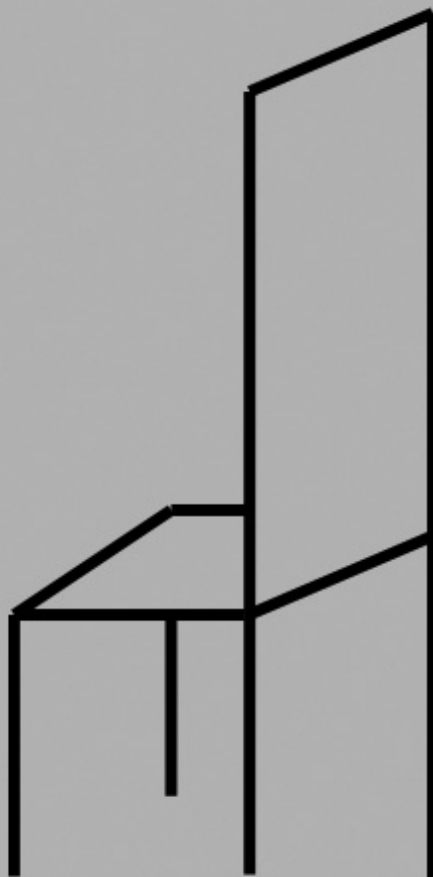
Председателите на комисии могат да използват следния контролен списък за оценяване на своята дейност. Попитайте себе си:

ДАЛИ	ДА	НЕ
1- Разбирате ли се ефективно с членовете на комисията?	[]	[]
2- Изслушвате ли техните мнения с открит ум?	[]	[]
3- Завладявате ли тяхното внимание и ентусиазирате ли ги?	[]	[]
4- Контролирате ли комисията, без да ѝ налагате хегемония?	[]	[]
5- Знаете ли уреждащите процедури за събранията и прилагате ли ги?	[]	[]
6- Вземате ли инициативата по въпросите на комисията?	[]	[]
7- Разбирате ли отношенията между хората?	[]	[]
8- Знаете ли рамките на темите на комисията?	[]	[]
9- Разсъждавате ли и работите ли по онова, което се отнася до целите на комисията?	[]	[]
10- Създавате ли подходяща атмосфера за работа и вземане на мерки?	[]	[]
11- Ясно ли разбирате ролята на помощниците?	[]	[]

Дайте си по една точка за всеки отговор с “да” и нула точки за всеки отговор с “не”.

Сборът от 10-11 точки е отличен; от 8-9 е добър; от 7-8 е среден. Сбор от 6 и по-малко точки е неприемлив за председател на комисия. Обърнете внимание на подобряването на своите резултати в областите, в които имате недостатъци, и повторете изпита по този контролен списък след три месеца, за да проследите напредъка си.

**УСПЕШНИЯТ
ПРЕДСЕДАТЕЛ
НА КОМИСИЯ**



- Съвещава се преди да се разпорежда.
- Не избързва при отсъждането за нещата и хората.
- Действа, когато настъпи подходящият момент.
- Започва обсъждането, без да се налага с надмощие.
- Приема забележките и коментарите с удовлетворение.
- Умерен е в критиките си.
- Приема новите идеи безпристрастно.
- Известява членовете за онова, което върши от тяхно име.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Какви са разликите между председателството на комисия и председателството на събрание?
2. Кои са главните съображения, които председателят на комисията трябва да взема под внимание, когато предава доклада с работите на комисията?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Вие сте избран за нов председател на комисията за планиране на вашата организация. Комисията се състои от седмина от старите членове. Комисията разглежда дългосрочните планове, поставя директиви за годишните работни планове, оценява изпълнението и общо взето дава наставления по въпросите около най-важните политики. Комисията е решила да промени начина си на работа, за да стане по-ясна за членовете. Също така тя желае да проучи настоящето изпълнение и да постави стратегия за организационното развитие.

1. *Напишете кратко писмо до членовете на комисията, в което определяте вашите планове за постигането на целите на комисията.*
2. *Напишете кратък отговор, който по всяка вероятност може да получите от някой от старите членове на комисията.*
3. *Напишете списък на най-важните документи, справочници и регистри, от които ще се нуждаете в този случай.*
4. *Изгответе таблица за контролиране на работата на комисията в течение на годината.*

Организиране на събрание

Първо: целта на събранието

Второ: ролята ви на планиращ

- А. Ръководството и управлението
- Б. Финансовият контрол

Трето: Основни положения на успешното събрание

- А. Целта
- Б. Атмосферата на събранието
- В. Времето
- Г. Председателят
- Д. Участието
- Е. Задачите
- Ж. Решенията
- З. Единството
- И. Непредвидените неща

Четвърто: поставянето на дневен ред

Пето: общи препоръки

Шесто: контролен списък

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- познавате различните елементи на успешното събрание.
- подготвяте план за събрание, имащо определена цел.
- организирате успешно събрание.
- постигнете успех най-малко над средния в подготовката за събрание.

Първо: целта от събранието

Ролята на събранията започна да нараства по значимост в организационните дейности. Събранията дават на членовете усещане за принадлежност и значимост, предоставят им възможност за участие, както и представляват за тях средство за разпространяване на знанията. Срещу тези преимущества събранията имат и някои недостатъци. Така например само малцина от участниците участват с истински принос при положение, че по-голямата част присъстват без никаква подготовка и често разискванията се отклоняват към отдалечаване от темата. Събранията поглъщат много време, заемат страната на убедителния говорител и изкусния оратор, който може би не предлага непременно най-добрата идея или най-доброто разрешение.

В действителност хората присъстват на събранията общо взето за удовлетворяване на актуалната си заинтересованост. Може би вярват в целта и се стремят да служат на общото благо, или може би виждат в организацията нещо, което обслужва част от техните лични интереси.

Пример за личните интереси е стремежът на някои хора да се наслаждават на общуването и усещането за принадлежност. Несъмнено разбирането на причините за присъствието на хората на нашите събрания ни помага да планираме по-добри събрания и да натоварваме с подходящите задачи участниците, имащи действителни възможности. Някои участници може и да се оттеглят, ако задачите, с които са били натоварени, не отговарят на техните нужди или надвишават техните способности.

Събранията биват малки, средни или големи. Съществуват четири главни цели за провеждането на събранията:

- 1- Вземането на решения.
- 2- Разпространяването на знания.
- 3- Изграждането на отношения между хората.
- 4- Осигуряването на стимули.

Съществува взаимна връзка между обема на събранието и неговите цели. Например колкото по-голямо е събранието, толкова по-трудно е вземането на решения. Така че присъствието на голям брой хора не води непременно до оригинално мислене, а спомага за създаването на усещане за колективния дух и стимулира участниците.

Второ: ролята ви на планиращ

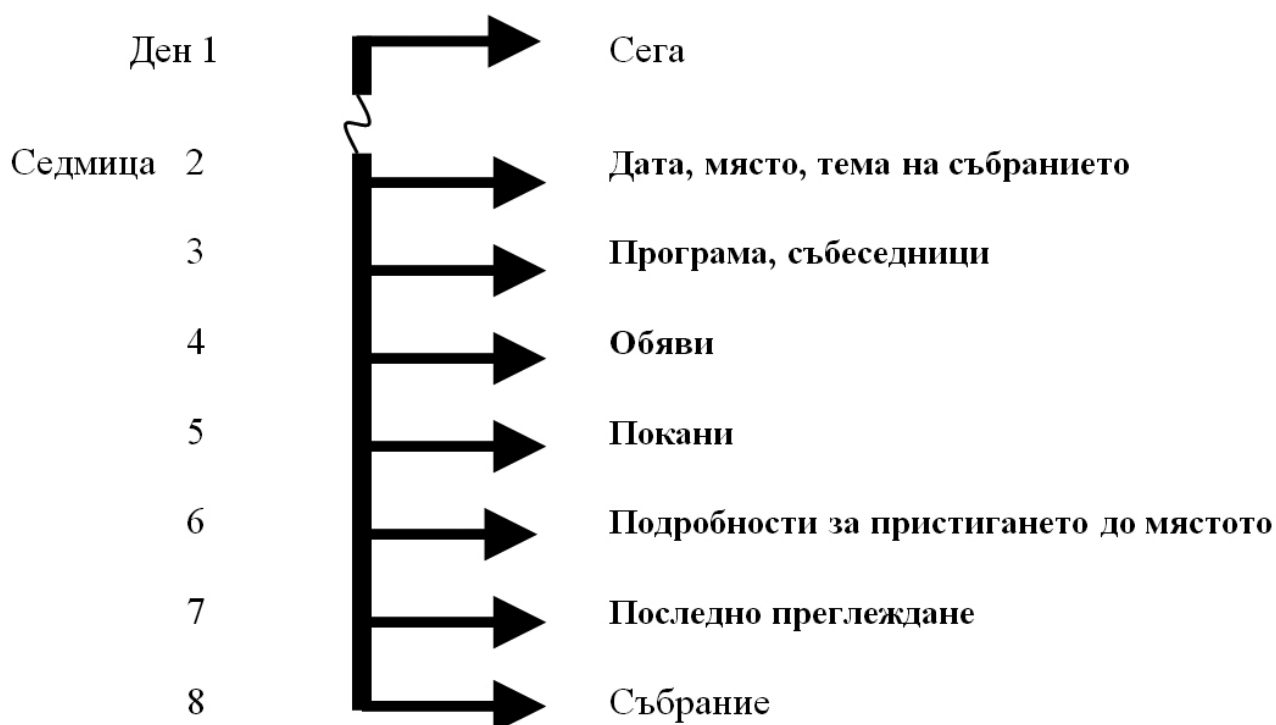
Планирането на успешни събрания изисква следването на някои всеобщи и основни правила и стратегии за планирането. Наистина доброто планиране е бариерата между успеха и неуспеха.

А. Ръководството и управлението

Организирането на успешно събрание се нужда е от ръководни и управленски умения. Първата крачка обикновено е назначаването на подходяща комисия за планиране. Ние трябва да упражняваме ефективно ръководство, като сторим така, че членовете на комисията и помощниците да работят като екип и всеки от тях да изпълни своята роля. Само че когато комисията не разполага с източници или сили в определени области, трябва да знаем как да се осланяме на външни източници, които да ни помагат в тези области.

Най-простото средство за начало на планирането за някакво събитие и някакъв случай е използването на метода на времевата линия. Той представлява начертаване на времева линия

между дадения момент (сега) и датата на събитието, след което се пояснява всичко, което трябва да се направи, и кога трябва да се направи на подходящи времеви промеждутъци по тази времева линия.



Като планиращи програмата трябва да притежаваме потенциала да предоставяме планове и бюджети на отговорните органи за одобряването им. И съответните органи трябва да вземат нужните решения в подходящото време. А когато събранията се провеждат извън града, трябва да вземем мерки за търсенето на мястото и осигуряването на пансиона с помощта на нашите местни познати. Ние трябва да сме подготвени за неочакваните изненади и за проблеми от последната минута, и да ги избягваме доколкото и възможно.

Б. Финансовият контрол

Винаги трябва да се стремим доколкото е възможно да се възползваме от всяка стотинка, която отделяме за събранието, защото финансовите източници са поверени (*еманет*) от Аллах на членовете. Що се отнася до главните направления за изразходване, то те са обикновено за пътни билети, пансион, таксата за мястото на събранието, храна, отпечатване, поща, телефони и факс. Във всеки случай трябва да се договаряме за цените по най-добрия начин, за да стигнем до най-ниските цени, отговарящи на качеството, което желаем. Трябва да се запознаем и със скритите разходи във всички категории, особено когато преговаряме за цените и менюто на храната. Трябва да разбираме за какво може да се преговаря в контрактите и глобите при неспазване на споразумението. Също така запазването на фактурите и другите документи в края на събранието е една необходимост, за да се избегнат противоречията около плащанията с хотелите и отговарящите за храната.

Чрез предварителното планиране можем да намалим разходите по отпечатването на рекламните книжки, брошурите и програмните материали. Трябва да приемем една система за пощата, която да позволява да доставяме и разпространяваме знанията, нужни на участниците, на добра стойност. Трябва да се опитваме да използваме електронната поща, а по обикновената поща да изпращаме повече материали в един и същи плик, за да се намалят разходите. Нужно е също да се разбира организацията на пощата, което ще ни позволи да се възползваме от пощенската услуга с най-малко разходи и да намалим обема на издадения материал, запазвайки привлекателността му.

Винаги ще има участници, които ще отменят своето участие в последния миг. Техните пари, ако са били платени, може да се връщат чрез регламентирани процедури, за които трябва да се осигурява време. По този начин ние ще изграждаме своята добра репутация, която ще бъде в наша помощ в следващия случай.

И накрая, не трябва да пренебрегваме изискванията на следваните системи за застраховане на събранието, а обикновено то бива налагано от управлението на мястото.

Трето: основни положения на успешното събрание

А. Целта

Вниманието се съсредоточава директно върху целта на събранието. Одобрението на написан дневен ред е необходимо преди започване на събранието. В края на събранието непременно трябва да се предоставя достатъчно време за свободни дискусии. Въпросите или забележките, които нямат връзка със същността на темата, могат да бъдат отложени за обсъждане през този период.

Б. Атмосферата на събранието

Счита се, че приваждането на стаята за събрание в ред е много важно за неговия успех. Обемът на стаята трябва да обхваща в удобна форма броя на лицата, които се очакват да присъстват. Погрешно е стаята да бъде изключително голяма или малка. С изключение на поощрителните събрания, за които е добре да се използват по-малки стаи, защото физическата близост спомага за създаване на усещане за по-голяма солидарност между участниците. Температурата трябва да бъде подходяща и стаята да е добре осветена, особено ако се очаква да се вземат решения. Също така е важна и подредбата на седаването. Когато събеседникът застане пред редици от хора, той неволно клони към създаване на психологическа бариера между него и между слушателската аудитория. Това трябва да се избягва доколкото е възможно, защото възпрепятства участието. В стаята не трябва да има неща, които разсейват вниманието, като прекаления шум или неподходящите декори.

Ако не знаем очаквания брой на присъстващите, тогава трябва да се осляняме на нашите знания и опит, и според това да изберем най-подходящия обем. Избирайте най-добрата от традиционните подредби на седаване: театралния стил, стила на учебните класове, конференция стил или банкетния стил. Преди събранието проверете звуковите уредби в стаята, осветлението и апаратурата за управление на температурата, за да се осигури удобство за присъстващите. Търсете начини за изнамиране на повече места в стаята за събранието, когато е препълнена с посетители. Вземете задълженията от управителя на мероприятиято за даденото място в писмен вид, за да избегнете промяната на мнението или неразбирателството.

В. Времето

Много е важно започването в определеното време, незабавното навлизане в темата на събранието и приключването му в определеното време. Това придава на събранието уреденост и оставя добро впечатление сред участниците, както и помага за изпълнението на дейността по организиран и ефективен начин. Много е вредно събранието да продължи по-дълго, като се позволява на обсъждането да навлиза в допълнителни теми. Приятелски разговори може да се проведат след събранието.

Г. Председателят

Властта на председателя трябва да се уважава, ако се иска той да ръководи събранието успешно и ефективно. При предлагането на председател трябва да се посочва неговия опит и способностите му за оглавяване на събранието. Това засилва одобрението на властта му. Външността на председателя и начинът му на говорене трябва да го показват в добър вид. Той

трябва да бъде неутрален при обсъждането на точките, предизвикващи спорове, и да насочва размишлението на групата към предложената точка от дневния ред. Той няма право да пита: “Какво е мнението ви относно това, което трябва да направим?”. Вместо това, той трябва да обобщава възможностите и алтернативите по обективен начин.

Д. Участието

Участието е от изключително голямо значение. Ако говоренето се проведе само от един човек, останалите ще изгубят интереса си и събранието ще стане скучно. Можем да планираме участието по-отрано, като поискаме от повече лица да предложат някоя от точките на дневния ред. Такова участие помага за оформянето и трайността на активна и увлечена група.

Когато дадем на участниците да усетят, че са част от центъра на внимание на събранието, с това ние подсилваме стимула и те да се включват със своя принос и да приемат задълженията за работа.

За поощряване на плахите участници да говорят свободно можем да използваме всякакъв брой хора-“ледоразбивачи”, които ще направят събранието да стартира с приятелско начало. Осигуряването на привличащи вниманието и ясни карти с имената и насърчаването на тяхното закачване на гърдите спомага за запознаването и приятелското сближаване.

Е. Задачите

Жалко е успешно събрание да завърши без натоварването на участниците със задачи. Задачите могат да бъдат общи, например: “Помислете върху това по време на пътуването ви към домовете си”, или конкретни, например: “Вие тримата ще направите проучване по тази тема и ще изготвите чернова, придружена от анализи в края на седмицата”. Събранието, което не показва, че нещо е било постигнато в него, или което не приближава участниците до решаването на проблема, може да отслаби моралния дух за дълго време. Когато биваме натоварени със задължения, ние трябва да вземаме под внимание различните интереси на присъстващите и техните способности. Това води до засилване на усещането за участие и локализира слабите места, за да ги избегне в бъдеще.

Ж. Решенията

Всички заседания, които са определени за вземането на решения, трябва да бъдат добре организирани. Предварително трябва да сме мислили за различните варианти и алтернативи, след това да ги представяме на събранието. Трябва да съсредоточим нашето обсъждане върху определени варианти и алтернативи и да избягваме задаването на общи въпроси без предварителна подготовка като: “Какво е мнението ви?”. Има по-ефективни средства за узнаването на мненията на участниците относно каквато и да е тема, без да им се дава възможност за излизане от темата в разисквания, които не ни засягат. Така например можем да поискаме от тях да критикуват определена част от някаква алтернатива или да споменат накратко причините за предпочитането на една алтернатива пред друга. Несъмнено предварителната подготовка е важно нещо, ако се желае събранието да постигне ясни резултати.

З. Единството

Единството на събранието спомага за неговото тласкане по посока към целта му. Успешният председател трябва да полага усилия за запазването на единството през цялото време чрез прилагането на процедурните правила, както и чрез стимулирането на участниците. Не е позволено да оставяме събранието да свършва при положение, че участниците са разделени, притеснени или ядосани. Често можем да отчитаме вътрешните усещания на участниците чрез добро наблюдение на външните им изражения. Затова понякога е добре да уловим подходящия момент и да цитираме аят от Корана или пророчески хадис, или да разкажем поучителен разказ, за да разсеем умората. В повечето случаи бива полезно на групата да се напомнят ислямските цели на организацията. Появят ли се груповите струпвания, тогава е полезно да се назначи по един говорител за всяка група и признаване само на този човек. Трябва да се направи нужното, за да останат всички в стаята до самия край на събранието, защото честото влизане и излизане

разсейва вниманието.

Всичка са длъжни, все едно дали става въпрос за председателя или участващия член, да не си изпускат нервите и винаги да заемат положителни позиции. Защото негативната позиция притеснява всички. Ако събранието е дълго, тогава е важно да се осигурява нужното време за почивка. Също така е необходимо да предаваме на участващите усещането за единството на целта.

След като на участниците се предостави време за размисъл по събранието и по онова, което се поражда от него, можем да узнаем техните мнения по пощата или по телефона и по този начин можем да развием колективния дух сред тях.

И. Непредвидените неща

Винаги ще има непредвидени изненади, колкото и съвършено и точно да сме планирали нещата. Например възможно е слуховите и зрителните апарати да се развалят или да не пристигнат въобще, главното говорещо лице може да отмени присъствието си в последния миг, както и грешки в резервирането могат да доведат до липсата на места в залите за събрание, буря може да затрудни провеждането на дейности на открито, понякога може да не се намират места за паркиране в даденото място поради някаква авария. Ние винаги трябва да сме в очакване на повече и да поставяме алтернативни планове. Невъзможно е да се избегнат непредвидените неща, но онова, което се иска, е предварително да сме помислили за тях, така че да имаме психологическа готовност за тяхното преодоляване в момента.

Четвърто: поставянето на дневен ред

Трябва така да планираме нашите събрания, че максимално да се възползваме от усилията на участниците. Това изисква внимателното изготвяне на дневен ред, в който да няма неясноти, недостатъци и закостенялост. Предварителното споразумяване за подходящото време за разискване на всяка точка се счита за въпрос от жизнено значение за успеха на събранието. Не е справедливо, с оглед на отговорността, която ни е поверена, да разискваме второстепенна тема за дълъг период, а да пренебрегваме основна тема с предлог, че времето е изтекло.

Дневният ред трябва да съдържа точките, които се нуждаят от колективно съвещаване. Поставете точките, които ще предизвикат спорове, в края на дневния ред, предоставяйки достатъчно време и за тях. Обсъждането на тези въпроси ще помогне за активизиране на събранието, когато участниците ще започнат да губят силите си. Подредете точките от дневния ред в последователна форма и по логичен начин. Сторете броя на точките да е ограничен. Отделете повече време за сложните точки, които ще предизвикват спорове. Един от лесните методи за изготвяне на времеви график е определянето на времената, отделени за намаз и за хранене, след това отделянето на 90 минути за всяко заседание между тези времена. Трябва да назначите един отговорник за времето, който да ви помага в съблюдаването на времето, отделено за всяка точка от дневния ред. Дайте достатъчно време за задълбочено обсъждане на темите и запазете малко време в края на събранието за размяна на идеи, това ще помогне на подготовката за очакваните проблеми.

Участниците трябва да се информират и да се запознаят с подробния дневен ред и с доклада за последното събрание. Поискайте от тях предварително да прочетат и да разберат тези материали. Попитайте ги дали нямат никакви

Образец за дневен ред

А- Стандартни дейности

- 1- Приемане на дневния ред
- 2- Доклад за предишното събрание
- 3- Преглеждане на решенията от предишното събрание
- 4- Доклади на членовете

Б- Нови дейности

- 1- Поясняване на задачата
- 2- Критерии на изпълнението
- 3- Работният план и бюджетът

В- Други допълнителни точки

- #### **Г- Предстоящото събрание, дата, място и дневен ред**

въпроси около доклада за последното събрание. Получете тяхното одобрение за този доклад преди началото на новото събрание.

Пето: общи препоръки

1- При резервирането на пансионни места за събрание в друг град първо прегледайте указателя за хотелите в града, който обикновено може да намерите в местната библиотека.

2- Има хубав начин за преценяване на пригодността на хотела, а именно да се убедим в равнището на хигиената в приемните помещения, времето, което е необходимо на хотелските служители, за да запишат гостите при посещаването им и качеството на храната в ресторанта.

3- Най-важното нещо при избора на помещине за събранията е достатъчното място.

4- Най-добрият стил на подреждане на седящите зрители и участниците е конферентният, а не лекционният.

5- Всички печатни материали трябва да бъдат подготвени в толкова ранен период, че да се предостави достатъчно време за тяхното повторно отпечатване, ако се открие каквато и да е грешка.

6- При събрания с успоредни заседания уеднаквете почивките за чай и разхладителни напитки, за да се насърчат запознанствата и срещите между участниците.

Шесто: контролен списък

Преди събранието трябва да се прегледат и да се изпитат следните неща (узнайте също списъка за преглеждане на нещата, които се отнасят до мястото):

КАТЕГОРИЯ	Отговорник	Краен срок	Забележки
Основни неща за заседателната зала			
Столове	_____	_____	_____
Маси	_____	_____	_____
Кошчета	_____	_____	_____
Химикалки	_____	_____	_____
Бележници	_____	_____	_____
Карти с имената	_____	_____	_____
Разхладителни напитки	_____	_____	_____
Табели	_____	_____	_____
Категории, засягащи деловата работа в залата			
Трибуна и сцена	_____	_____	_____
Пердета и екрани	_____	_____	_____
Осветление/ прожектори	_____	_____	_____
Допълнителни лампи	_____	_____	_____
Разклонителни кабели	_____	_____	_____
Носачи и индикатори	_____	_____	_____
Галон вода	_____	_____	_____
Схеми на мястото			
Място на оборудването	_____	_____	_____
Пожарогасители	_____	_____	_____
Аварийни изходи	_____	_____	_____
Монетни автомати	_____	_____	_____
Място на табелите	_____	_____	_____
Тоалетни и умивални	_____	_____	_____
Приготовления за участниците			
Апарати за слушане	_____	_____	_____
Температура на стаята	_____	_____	_____
Достатъчно разстояние	_____	_____	_____

	Отговорник	Краен срок	Забележки
Закачалки за палтата	_____	_____	_____
Брошури за раздаване			
на присъстващите	_____	_____	_____
Места за журналистите/ гостите	_____	_____	_____
Място за намаз	_____	_____	_____
Място за детска градина	_____	_____	_____
Събеседниците			
Покани	_____	_____	_____
Дата/ място с точност	_____	_____	_____
Целта и темата	_____	_____	_____
Вид на присъстващата публика	_____	_____	_____
Програмата с подробности	_____	_____	_____
Председателите на заседанията за всеки събеседник	_____	_____	_____
Слуховата и зрителната апаратура	_____	_____	_____
Транспортните средства	_____	_____	_____
Храната и пансионът	_____	_____	_____
Разходите на участниците	_____	_____	_____
Искания за брошурите	_____	_____	_____

Когато видите едно успешно събрание, автоматично допуснете, че голяма част от подготовката е плод на предварителни усилия. Наистина, успешните събрания никога не се случват случайно!

За организаторите: шест пътища за проваляне на събрание

- 1- Никой да не разбере предварително темите, които ще се разискват (може да пристигнат със знания и да имат готовност за интелигентно разискване на темата).
- 2- Да изпратите известието за събранията най-малко няколко месеца преди срока (участниците ще отложат подготовката си, осланяйки се на дългото време пред тях. Може даже да забравят за събранията). Или да изпратите известието няколко часа преди събранията по човек, който не знае нищо за събранията.
- 3- Да обявите, че събранията ще започне приблизително около единадесет си часа (това със сигурност ще предизвика прекъсване и спиране, когато закъсняващите се възползват от неуточняването на часа, след това ще смущават събранията с пристигането си и с искането си да се осведомят за онова, което се е случило преди мига на пристигането им).
- 4- Да не се уверите, че предложените за обсъждане теми са проучени предварително и да нямате готовност по въпросите, които съдействат за активизирането на разискването.
- 5- Да поощрите всички да си мислят, че от тях ще се изисква даването на предложения, даже ако целта от събранията е само предаването на знания (участниците ще усетят, че са били измамани при пренебрегването на забележките им, и бъдете сигурни, че те ще изразят своето негодуване на бъдещи събрания).
- 6- Да поканите всеки, когото можете, даже ако целта на събранията е вземането на решенията относно политиките, които изискват база данни за учредението (това още от самото начало ще гарантира, че събранията ще се провали, тъй като участниците, които нямат знания, ще упражняват своето влияние и правото си на глас наред със знаещите тайните участници и служители).

Алтернативата: Ако целта е всеобщото образование за разширяване на базата данни на участниците, то тогава оставете само членовете в една комисия, или които са в подобни комисии, или които са от един и същ жилищен комплекс, или които обядват заедно.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Какво представлява методът на планиране чрез времевата линия? Как работи?
2. Кои са най-скъпите точки в организирането на събранията?
3. Каква е ролята, която играе времето за успеха на събранието? Дайте примери.
4. Кое от следните две неща е по-важно за успеха на събранието: способен председател или активна група от участници? Защо?
5. Каква е целта на дневния ред на събранието? Той винаги ли е необходим?
6. Кои са подходящите подредби за сядане при заседание на управителен съвет, при провеждане на общо събрание и при събрание за поощрителни разговори?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Организацията ви е заела известна позиция спрямо ново положение в ислямския свят. В качеството ви на отговорник за връзките с обществеността от вас е поискано да работите за получаване на масова подкрепа за тази позиция. Решавате да свикате събрание, на което да присъстват лидерите на 300 обществени центрове от всички краища на страната. Искате събранието да се проведе след две седмици на едно централно място. От вас се иска да постигнете одобрението на участниците за позицията на организацията ви.

1. *Напишете образец на писмо или обява за това събрание и включете в него дневния ред.*
2. *Изгответе план за събранието чрез времевата линия.*
3. *Начертайте схема, поясняваща добра подредба за сядането.*
4. *Прегледайте списъка, който предстои да се обсъди, и нанесете бележки за шестте най-важни точки в него.*

Председателстване на събрание

Първо: ролята на председателя

Второ: времето за въпроси и отговори

А. Защо?

Б. Планиране на този период

Трето: записване на протокол на събранието

Четвърто: фактори на изобретателността

А. Успехът във взаимодействието

Б. Творческото мислене

В. Потискането на изобретателността

Пето: образец за оценяване на общите цели на събранието

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- определяте ролята на председателя.
- председателствате събрание по успешен начин.
- направлявате успешно въпросите и отговорите.
- съблюдавате точността в докладите.

Първо: ролята на председателя

От вас бе поискано да председателствате събрание. Вие направихте всичко, което изисква провеждането на едно събрание. Изпратихте дневния ред и документите, свързани с това. Събранието наближи и ще започне всеки момент. Кой е най-добрият начин за управление на заседанието? Ето няколко препоръки за най-добрия начин за постигането на успех като председател на събранието:

1- Уверете се първо, че стаята е спокойна, няма в нея нещо, което разсейва вниманието, и е с добра вентилация и осветление. След това обърнете внимание на подредбата на сеящите, тя трябва да бъде такава, че доколкото е възможно, всеки да може да вижда другите. Тези неща са част от другите съображения, които могат да помагат за подредбата на сеящите за събранията на малките комисии.

● Седежът лице в лице води до противопоставяне. Лицето, сеящо на срещуположната страна на председателя, най-вероятно ще бъде онзи, който ще му опонира. Затова поставете лицето, което ще седи на това място, да бъде някой, от когото се очаква да помага, а не да затруднява ролята ви на председател. Но не е позволено този процес на разпределяне на сеящите да се използва за злоупотреба със събранието, а за осигуряването на ползотворен климат.

● Сядането един до друг намалява възможностите за противоречие и го затруднява. Настаняването на член-приятел да седне до член-опонент може да намали ненужната конфронтация.

● Столът, който е отдясно на председателя, е “сляпата зона”, защото лицето, което седи там, се скрива от визуалния контакт с председателя на комисията, и оттук ако на това място се постави член-опонент, това може да намали възможностите за противопоставяне.

2- Започнете събранието с айети от Свещения Коран и го завършете с благопожелание (*дуа*). Несъмнено изборът на коранични айети, имащи връзка с темите от дневния ред, ще спомага за създаването на подходящ психологически климат и ще засили усещането за мисията, задължението и отговорността пред Аллах.

3- Умело овладейте споровете и единоборствата. Обърнете се към съзнанието на противниците с тежестта на отговорността и посланието. А когато сблъсъкът между идеите се превърне в конфронтация между личностите, тогава се обърнете към един от неутралните членове за намаляване на остротата на конфронтацията. Прибегнете до подходящи избрани откъси от Корана и от хадисите за напомняне на участниците цивилизования модел на поведение.

4- Пазете се от дърдорковците и им наложете своето доминиране, например като им предложите да напишат идеите си, за да бъдат проучени, или като се хванете за някое изречение, веднага след като е използвано от тях, след това го повторете и поискайте от друг човек да възобнови дискусията.

5- Поощрявайте методите и пътищата за решаването на проблемите, като умственото стимулиране. И за да сторите така, че идеите да текат във вярната посока, трябва да напомняте на групата “проблема”, който стои пред тях, винаги щом те се отклонят от него.

6- Поискайте мнението на старшите участници в края на събранието, защото ако техните мнения бъдат предложени на по-ранен етап, това може да възпрепятства участието на новите членове в събранието.

7- Изберете най-силните поддръжници за достигане до разрешението, когато се разпределят задачите, свързани с това разрешение, защото те ще работят със сериозност, за да потвърдят, че решението, което е било взето, е било правилно.

8- Определете времева рамка за всяка точка в дневния ред, съответстваща на нейната значимост, и решително се опитвайте да я спазвате. В същото време давайте достатъчна възможност за взаимодействие между членовете на групата. А когато има покана за допълнително разискване, което времето не позволява, се опитайте да изнамерите подходяща промяна в дневния ред. Пояснете точките, които може да се повлияят в резултат на новото разграфяване, и помогнете за анализиране на разходите по промяната и нейните ползи.

9- Възползвайте се от процедурите, известни при събранията, при нужда за запазване на реда в събранието. Периодично правете обобщения за онова, което е било решено до този миг.

10- Получете устно съгласие за поемане на задължение от всеки човек, когото сте

натоварили със задача. Защото задължаването пред групата до голяма степен ще доведе до следенето на работата, противоположно на задължаването, което е взето на четири очи.

11- Понякога е полезно задаването на спорните теми малко преди почивката за намаз, за храна или за разхладителни напитки. Нещо, което позволява да се прави интензивна размяна на лични гледни точки извън събранието и да се разберат различните гледни точки при спокойни обстоятелства. Това води до ускоряване на вземането на решение при възобновяването на събранието.

12- Изберете подходящия стил на говорене, използвайки положителните думи и избягвайки негативните. Характерно за това е, че то помага на участниците да имат чувство за собственост и “притежание” на решенията, които са постигнати по свободен и демократичен път.

Практическа точка

ПРОВАЛЯНЕТО В ПЛАНИРАНЕТО ОЗНАЧАВА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОВАЛЯНЕТО!

Представете си един продавач, който се опитва да докаже, че клиентът му греши! Даже и да успее, клиентът ще го намрази и няма да направи покупка. Резултатът и в двата случая ще е загуба. Американските делови учреждения са възприели девиза: “Клиентът винаги е прав”. Разбира се, не сме длъжни да приемем това понятие освен в рамките на нашите ценности и нашия морал. Но ние трябва да наблегнем на всяка дейност и ясно да определим целта от нашето участие в тази дейност. Например ако ще посрещаме лидера на опозиционната партия, трябва да поясним целта, определена за събранието, и да заплануваме помежду си: кой ще говори, какво ще каже и в каква последователност. Проблемите трябва да обсъдим предварително и да достигнем до единодушие в мнението около позициите, които сме възприели всички. Не оставяйте нещата да приключат при положение, в което някой си да вземе хегемония над събранието в една неочаквана форма, или да влезете в пререкания помежду си вътре в събранието, или събранието да завърши без обсъждане на вашия дневен ред, защото сте били примамени от дневния ред на опонента. Ако не сте планирали добре, ще се изумите, когато нещата завършат зле.

Второ: времето за въпроси и отговори

А. Защо?

Периодът за въпроси и отговори увеличава стойността на събранието. Той помага на организаторите да разберат позициите на участниците и техните интереси. Ако те изразят прекалена критика или враждебни позиции, ще се разбере дали това е против говорещия, темата или организацията. Накратко, периодът за въпроси и отговори предоставя на организаторите силен източник за данни чрез забележките и коментарите.

В същото време, периодът за въпроси и отговори дава на участниците възможност за участие и изразяване на техните мнения, да не говорим за изясняването на някои неясни неща, получаването на отговори по някои важни въпроси и проучването на реакциите и позициите на говорещите. Що се отнася до говорещия, то периодът за въпроси и отговори се счита за отличен инструмент за узнаване на забележките и впечатленията.

В никакъв случай не е позволено отношението към периода за въпроси и отговори да е само като към нещо рутинно за десет минути, за което няма план. Напротив, за него трябва да се мисли и да се подготвя и да се отнася като към главна част от програмата.

Б. Планиране на този период

Поради непланирането повечето периоди за въпроси и отговори постигат само една незначителна част от онова, което биха могли за постигнат. Следните стъпки помагат за доброто планиране:

Стъпка (1): Подготвянето на участниците

Възможно е на участниците да се предоставят примерни въпроси, които биха активизирали другите въпроси. Възможно е също да бъдат запознати с целта, определена за събранието, и ако времето позволява, може да се отпечата и да се раздаде общо указание за главните проблеми, които ще се обсъждат. За участниците трябва да бъде ясно, че това указание е само предложение, а не нещо окончателно. Има и друг път, а именно разделянето на участниците преди изложението на три екипа: екип за поясняване, екип за критикуване и трети екип за работните планове. Председателят може да ги представи на събранието чрез тяхното настаняване отдясно, в центъра и отляво.

Стъпка (2): Написването на въпросите

Често откриваме, че въпросите, които минават през главата на участниците в първата част на събранието, биват забравяни, когато настъпи времето за задаване на въпроси. Може да се раздадат листа или карти за написване на въпросите на тях и въпросите да се зададат след лекцията или да бъдат събрани и класифицирани набързо, за да могат отговорите им да имат логическа последователност. Понякога може да се даде почивка по време на събранието, за да се даде възможност на участниците да напишат въпросите си, без да изгубят каквато и да е част от изложението.

Стъпка (3): Събиране на най-важните въпроси

Събирането на въпросите, които в действителност представляват всички участници, е нещо значимо. Тук може да се използват два метода, а именно методът на групите, “които вдигат шум”, и методът на обсъжданията на малките групи.

Групите, “които вдигат шум”, са малки групи за обсъждане, състоящи се примерно от шест или осем човека. Обикновено хората се затрудняват в оформянето на въпросите, които ги интересуват. Затова тяхното чуване на въпросите на другите обикновено помага за кристализирането на техните въпроси. Навярно разделянето на голямо събрание на малки групи, които се събират за период от пет или десет минути, може да им помогне да оформят въпросите си и да гарантира участието на всеки в обсъждането. Организирането на такива групи може да стане бързо в големите събрания, като се поиска от хората от всеки ред да се обърнат и да взаимодействат с хората, които са зад тях. След това един от групата може да поеме предаването на техните въпроси.

Що се отнася до обсъжданията на малките групи, то това е друго средство за получаване на въпроси, представляващи направленията на участниците. Това се постига чрез избирането на малка група представители от участниците, след това от тях се иска да обсъдят накратко въпросите, които за тях изглеждат много значими. И ако има някой, който възразява за този ред, той може свободно да поясни своята гледна точка.

Стъпка (4): Класифициране на въпросите

Може би няма да бъде възможно да се отговори на всички въпроси в едно събрание. Въпросите могат да бъдат записани на листа, за да са сигурни участниците, че няма пренебрегване или малко внимание към тях и че въпросите, които са задали, ще бъдат разгледани в предстоящото заседание.

Стъпка (5): Получаването на резултати

Тази стъпка е много важна за председателя, защото по-голямата част от неговите дейности се съсредоточава върху насърчаването на другите да вършат някаква дейност и да участват в онова, което бива решено. Съществува един път за засилване на онова, което е било решено или обявено, а именно двама или трима от участниците да проведат съсредоточено обсъждане в края на събранието, което да поясни възможните нови пътища за работата и прилагането на базата на онова, което са научили от събранието.

Трето: записване на протокол на събранието

Протоколът на събранието не се счита само за един законен опис за дейностите, които са извършени от групата, но също и средство за информация за различните комисии и изобщо за участниците. И въпреки че председателят на събранието обикновено възлага писането на протокола на секретаря, самият той се счита за отговорен за точността на протокола. Следват някои препоръки за начина на изготвяне на един добър протокол:

- 1- Тъй като на участника, който се заема с писането на протокола на събранието, не се удава възможност за цялостно участие, то най-добре е всички участници да се редуват за писането на протоколите. Отговорното лице трябва да напише пълната чернова от бележките, които си е записал веднага след събранието, когато информацията все още е била запазена в ума му, а за учрежденията е добре да поверят задачата по писането на протоколи на постоянния секретар.
- 2- Всяка точка трябва да си има заглавие, за да може да се отделят точките и за да се улесни читателят да узнае мястото на всяка тема. Всяко дадено предложение се записва в точна форма, както е изречено със съответните думи. Затова председателят трябва да иска от всеки човек, даващ предложение, да го напише подробно.
- 3- При записването на която и да е точка не представяйте подробен доклад за всеки говорител и за онова, което е казал всеки участник, а е достатъчно да представите едно обобщение с най-важните точки, които са “за” и “против”. И ако събранието не изисква, няма нужда от написването на имената на участниците, които дават някакво предложение или го подкрепят.
- 4- Гласуването с одобрение или отхвърляне може да се запише. Но ако гласуването е с вдигане на ръце или с тайно гласуване, тогава протоколът трябва да поясни действителния брой на онези, които са “за”, “против” и “въздържали се”. Също така протоколът трябва да съдържа и главните предложения, все едно дали са одобрени или отхвърлени. Не се споменават предложенията, които са оттеглени.
- 5- Председателят трябва внимателно да прегледа черновата на протокола от събранието преди раздаването на протокола за одобрение в следващото събрание.
- 6- Точността и краткостта трябва да се съблюдават в протокола. Докладите на комисиите се предават в писмен вид, може да се прилагат към протокола заедно с другите документи и материали, предавани на събранието като приложения.

Накратко, протоколът на събранието се пише в съответствие с определен образец, съвпадащ с дневния ред. Протоколът постига две главни цели: Общуването (и предаването на полезната информация) и записването на решенията. Ако точката е свързана с данни, тогава е за предпочитане тя да се прилага към протокола като допълнителен доклад. А ако точката е под формата на решение, тогава непременно трябва да се отговори на следните три въпроса:

- Вземото решение (Какво?).
- Отговорността, изпълнението и следенето (Кой?).
- Крайните срокове за изпълнението (Кога?).

Всичко, което се пише, трябва да бъде на подходящо езиково ниво, отговарящо на нивото на онези, които ще получат доклада.

Шест точки за представяне на говорещия

- 1- Как се казва?
- 2- Кое е учредението или организацията, към която принадлежи?
3. Областта: Коя е областта, по която говорещият ще вземе отношение?
- 4- Цензът: Какви са квалификациите му, за да говори по темата?
- 5- Темата: За какво ще говори?
- 6- Значимостта: Какво е значението на темата за присъстващите?

ЗА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НА ЗАСЕДАНИЕТО:

ШЕСТ НАЧИНА ЗА ПРОВАЛЯНЕ НА СЪБРАНИЕТО

- 1- Приемане на телефонни разговори по време на събранието (те провалят заседанието, колкото и да е било качествено планирането за него, освен това те не внасят объркване само за търсенето лице, но и за всички присъстващи).
- 2- Поощряване на събеседниците да използват метода на лекцията, в който успех имат само някои професори. По този начин няма да се губи време за узнаване на идеите от присъстващите (този път е много успешен в това, да накара всички — освен говорещия — да усещат, че те не струват нищо).
- 3- Неизползването на схеми, пояснителни таблици или каквито и да са други визуални средства. (Тези средства не са в съответствие с онези, които се осланят само на слушането в изпълнението на всяко едно нещо и срещат трудност в използването на повече от едно сетиво едновременно).
- 4- Непозволяване на участниците да поясняват онова, което ги интересува. Продължете своята дейност, без да обръщате внимание на техните мнения и неотлъчно следвайте сухия дневен ред сякаш той е стоманен калъп).
- 5- Поощряване на страничните разговори между присъстващите (може да бъдат много интересни за онези, които водят разговора, но много рядко могат да бъдат полезни за другите).
- 6- Обсъждане на резултатите първо, след това на фактите, по-нататък, при решаването на някакъв възникнал проблем (това увеличава възможността да се възприеме първото появило се разрешение, без вглеждане в останалите възможности, даже можете да престъпите нежеланите факти, които не съответстват на предпочитаното от вас решение на проблема).

ВИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛ НА ЗАСЕДАНИЕТО ЛИ СТЕ ИЛИ ГОВОРИТЕЛ?

Веднъж в събрание на едно от студентските дружества се случи така, че един от председателите на заседанията стана да представя говорителя. Представянето, което председателят на заседанието направи, бе по-дълго от самата реч на говорителя. Нещо повече, даже по време на периода за въпроси и отговори, председателят доброволно даде отговори вместо говорителя, при положение, че същият не пожела. Освен това набра смелост и резюмира речта на говорителя въпреки неговото възразяване. Накрая се скара с говорителя, направи го за смях и му произнесе една лекция за морала и възпитанието, а събранието приключи с неизбежен провал.

От време на време попадаме на хора от този тип, които не разбират отговорността от оглавяването на събранието поради неопитността си или недостатъчните си знания. Те се нуждаят от поясняване на ролята на председателя на събранието. Най-важните точки, заслужаващи да бъдат споменати, са:

- 1- Представете докладчиците, като хвърлите светлина върху техните постижения, имащи връзка с темата на разговора.
- 2- Не казвайте, че докладчикът е известен и че сам ще се представи, това е унижение. Защото уважаваните личности не говорят за себе си.
- 3- Преди събранието подгответе кратка група анкетни въпроси, за да им отговори докладчикът.
- 4- Сторете така, че уводната ви реч да е кратка и по същността на темата.
- 5- Не превръщайте себе си в препятствие между присъстващата публика и докладчика. Помагайте им свободно да се разбират.
- 6- Известете докладчика за времето, което му е предоставено, и за времевите рамки преди началото на събранието.
- 7- Обявете вашия план на ръководство на събранието, особено времето, отделено за всяка точка.
- 8- Не оставяйте докладчика да ръководи заседанието самолично, защото председателстването на заседанието и докладът са две различни задължения, между които не трябва да има преплитане.
- 9- Уверете се, че на трибуната има чаша вода за докладчика.
- 10- Уверете се в изправността на слуховата и зрителната апаратура преди събранието, а не по-време на него.
- 11- Бъдете на трибуната десет минути преди събранието.
- 12- Обхващайте с поглед цялата публика по време на събранието.
- 13- Не напускайте трибуната. Назначете човек, който да откликва на вашите искания, когато посочите към него.
- 14- Пригответе масата така, че да бъде чиста и подредена, без ненужни неща по нея. Добре е да се използва покривка от плат или хартия.
- 15- Пригответе лист и молив за записването на нещата, които ви интересуват.
- 16- По време на говоренето изглеждайте внимателен и следящ развитието. Не е позволено прозяването, разсейването или дремането на трибуната.

Четвърто: фактори на изобретателността

Изобретателността е способността за изнамиране и откриване на нещо, тоест използването на уменията и знанията в развитието или изпълняването на някаква работа. Изобретателността изисква сила на въображението при решаването на различните ситуации. При председателстването на събранията или тяхното ръководене можем да увеличим изобретателската способност или да я обезсилим според онова, което казваме или правим, или според онова, което позволяваме на другите да казват или правят. Ще погледнем на начина за постигането на изобретателността в мисленето, в отношенията с другите и в творческото изпълнение.

А. Успехът във взаимодействието

Най-важните принципи на успешното взаимодействие се съдържат в следните препоръки:

- 1- Заемете оптимистична позиция, не песимистична. Гледайте на хубавите страни в дейностите и обстоятелствата, не само на лошите.
- 2- Когато има говорител, оставете другите да споделят идеите, вместо да монополизирате говоренето. Не карайте другите насила да говорят, а им предоставете свобода на словото.
- 3- Говорете само от свое име и за онова, в което сте убеден. Понесете отговорността за онова, което казвате.
- 4- Проявявайте търпимост: Не оказвайте натиск върху онези, които са говорили или изразили всичко, което са искали. Зачитайте правото им при нежелание за отговор или отказ от говорене.
- 5- Избягвайте убиващите изрази, които изразяват неуважение, унижение, присмиване или нещо подобно от негативизмите. Използвайте изрази на взаимна симпатия и взаимно разбиране.
- 6- Доколкото е възможно, използвайте положителни коментари. Направете така, че хората да чувстват спокойствие. Помагайте им, ценете ги, уважавайте ги и проявявайте своето внимание и одобрение.

Б. Творческото мислене

Творческото мислене изисква да се даде воля на въображението и да се възползва от всичките си знания и опит. Нищо не може да опорочи това като използването на изреченията, на които сме свикнали ежедневно, когато се срещаме с нещо, за което не сме чували преди или не чувстваме удовлетворение от него. Такива изречения примерно са:

<i>Никога преди не сме използвали този начин.</i>	<i>Общите разходи ще се увеличат.</i>	<i>Вие не разбирате нашия проблем.</i>
<i>Това не е включено в бюджета.</i>	<i>Само че те няма да приемат.</i>	<i>Това е тяхна отговорност, не наша.</i>
<i>Не сме подготвени за това.</i>	<i>Не действайте толкова бързо.</i>	<i>Оставете ни да сформираме комисия.</i>
<i>Прекалено теоретично.</i>	<i>Да изчакаме и ще видим.</i>	<i>Не е наш проблем.</i>
<i>Ако в това е имало нещо добро, все някой щеше да го предложи.</i>	<i>Това означава повече работа.</i>	<i>Това е много рано.</i>
<i>Нека обсъдим това друг път.</i>	<i>Нека го направим в писмен вид.</i>	<i>Това е много късно.</i>
<i>По отношение на това размерът ни е твърде малък/голям.</i>	<i>Не става в нашето занятие.</i>	<i>Никога няма да можете да убедите другите в това...</i>
<i>Имаме изключително много проекти сега</i>	<i>Празни думи.</i>	<i>Защо е това новото сега?</i>
<i>Положението е такова от десет години, следователно всичко е както трябва да бъде.</i>	<i>Няма директиви, свързани с това.</i>	<i>Продажбите ни продължават да нарастват.</i>
<i>Аз съм сигурен, че това за нищо не става.</i>	<i>Не става.</i>	<i>Върнахме се пак на същия ред.</i>
<i>Няма да ме учи някакъв си недозрял младеж как да ръководя тази организация.</i>	<i>Няма работна сила.</i>	<i>Не виждам никаква връзка.</i>
	<i>Опитахме това отпреди.</i>	<i>Директивите не ни позволяват това.</i>
	<i>Подходящо е теоретично, но дали на практика може да се приложи?</i>	<i>Това не е включено в плана.</i>
	<i>Модерен е повече от нужното.</i>	<i>Това го няма в напътствието.</i>
	<i>От много стар модел.</i>	

В. Потискането на изобретателността

Въвеждането на новото е работа на творческите умове, които гледат на ситуацията от нови ъгли, имат готовност да предложат ново обяснение и предприемат риска да опитат нови пътища, които понякога могат и да се провалят. В много случаи обновяването се явява в качеството на единствената надежда за решаването на трудните проблеми или излизането от заплетени ситуации. Само че хората, които са отговорни за някакво събрание или някакъв проект, най-често постъпват по такива начини, които задушават обновяването и съзидателното творчество. Доктор Р. Кантърс споменава в книгата си *“Учители на промяната — въвеждането на новото заради производителността в американската компания”*, сбор от следните действия, които ние извършваме и които водят до задушаване на обновяването вместо да го поощряват:

Съмнението:	Гледайте със съмнение на всяка идея, идваща отдолу — защото тя е нова и защото е отдолу.
Одобрението:	Настойчиво искайте от хората, които се нуждаят от одобрението за нещо, да преминат първо през няколко други административни нива, за да получат вашето одобрение.
Предизвикателството:	Искайте от дирекциите или от хората всеки от тях да предизвиква другия и да критикува неговите предложения (това ви спестява задачата да вземате решение, тъй като ви остава само да изберете онова от предложенията, което е издържало).
Критиката:	Изразявайте критиките си свободно и се въздържавайте от похвали и признания (това кара всеки около вас да е в притеснено състояние). Нека знаят, че можете да ги съкратите във всеки момент.
Проблемите:	Считайте наличието на проблеми като знак за провал поради това,

че не сте поощрявали хората около вас да ви информират веднага след възникването на някакви проблеми в сферите на тяхната дейност.

Хегемонията:	Налагайте абсолютна власт във всичко. Накарайте работещите с вас от време на време да изброяват всичко, каквото може да се изброи.
Промяната:	Решенията, свързани с преглеждането на политиките и тяхното променяне, вземайте тайно и ги обявете на другите неочаквано. Това ще накара хората около вас винаги да стоят нащрек.
Оправдаването:	Уверете се, че искането да се получи информация от страна на директорите има своите основания и че информацията не им се дава без правила. Информацията не трябва да достига до някой, който може да злоупотреби с нея.
Упълномощаването:	Дайте на директорите отговорността и пълномощието да преместват хората, да ги уволняват, да съкращават техния брой или да изпълняват административните решения и административните наказания, които са предприети.
Пълното знание:	Винаги помнете, че позицията ви на началник ви кара да имате пълни знания за всички важни неща.

Изкуството на призоваването: практически урок за единството!

Докато Хасан ел-Бенна (Аллах да се смили над него) се готвел да кланя теравих намаз, в джамията настанала остра препирня между дошлите за намаз. Някои от тях искали да кланят 8 рекята, докато другите държали да кланят 20 рекята. Попитали го: “Кой греши и кой е прав?” Хасан ел-Бенна не отговорил, защото отговорът в полза на всяка една от страните щяло да влоши положението. Вместо това той ги попитал: “Теравихът фарз ли е или сюннет?” Всички отговорили: “Разбира се, че е сюннет.” А той казал: “Само че единството на мюсюлманите е фарз. Трябва ли да погубим един фарз заради един сюннет? Ако толкова силно си противоречим, то тогава е по-добре да се кланяме теравиха в къщите си, но да запазим единството и братството си.”

Пето: образец за оценяване на общите цели на събранието

Ако отговорът ви на въпросите е “да”, поставете знак между скобите, а ако отговорът ви е “не”, не поставяйте нищо.

Част (А)

- () 1- Комисията разбира ли задачите си?
- () 2- Членовете поставиха ли дневен ред или дебели линии на онова, което ще се обсъжда?
- () 3- Добре ли е планиран дневният ред и цялата комисия ли е участвала в неговото поставяне?
- () 4- Членовете бяха ли известени достатъчно време преди срока, за да се подготвят за него?
- () 5- Гледните им точки различни ли са?
- () 6- Възползват ли се позитивно от различията в гледните точки, опозицията и критиката?
- () 7- Имаше ли много нови идеи за обсъждане?
- () 8- Участниците в събранието отличиха ли се с гъвкавост?
- () 9 (а) – Изложиха ли фактите открито; подготвиха ли онова, което им бе поръчано; направиха ли проучване и анализ; и взеха ли решенията след подробно обсъждане?
- () 9 (б) – Изцяло ли се осланяха на своя председател?

Част (Б)

- () 1- Отличи ли се дискусията с жизненост?
- () 2- Събранието започна ли и свърши ли в определеното време?
- () 3- Имаше ли прекалено изразяване на мнения вместо опити за взаимно допълване на мненията и съгласуване между тях?
- () 4- Някои членове колебаеха ли се в участието?
- () 5- Някой от членовете имаше ли склонност към доминиране?
- () 6- Достигна ли се до достатъчен напредък по посока към решаването на проблема? Или дискусията приключи до странично направление?
- () 7- Излязоха ли повече от двама членове от темата? Или проявиха безразличие? Или заспаха? Или се заиграха в странични неща?
- () 8- Можете ли да установите някого от долупоменатите “почитатели на проблемите”:
 - () Одобряващите винаги и за всяко нещо.
 - () Негативните във всяко нещо.
 - () Колебаещите се, затрудняващи всяко решение.
 - () Враждебните.
 - () Жалващите се недоволни.
 - () Знаещите всяко нещо.
- () 9- Можете ли да разкриете някакъв “скрит дневен ред”? Казано с други думи, имаше ли членове, които се опитваха да наложат своите идеи и да получат одобрение за тях още с получаването на достатъчна подкрепа, без да позволят

на другите да имат нужното време за участие в обсъждането?

Част (В)

- () 1- Имаше ли член, който не е взел участие?
- () 2- Беше ли групата ентузиазизирана да постави плана?
- () 3- Имаше ли проблеми, които бяха обсъдени, но не бяха напълно разрешени?
Споменете кои са те:

1. _____

2. _____

3. _____

- () 4- Имаше ли враждебни позиции?
- () 5- Каква е оценката, която давате на събранието най-общо? Изберете една от следните оценки:
() лоша () средна () задоволителна () добра () отлична
- () 6- Кои са подобренията, които предлагате за ръководенето на подобни събрания?

ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НА ЗАСЕДАНИЕТО – СЪКРАТЕН ОБРАЗЕЦ

Ако отговорът ви на въпросите е “да”, поставете знак между скобите, а ако отговорът ви е “не”, не поставяйте нищо.

- () 1- Заседанието започна ли и завърши ли в определеното му време?
- () 2- Добро ли беше участието на групата?
- () 3- Следваха ли се правилата за ръководене на събрание?
- () 4- Гласът на председателя на събранието чуваше ли се?
- () 5- Прояви ли нужния интелектуален капацитет в оценяването на ситуациите и вземането на подходящи и бързи решения?
- () 6- Прояви ли усет към преобладаващите настроения в групата, без да провали събранието?
- () 7- Оглавяването на заседанието обективна задача ли беше или личен въпрос?
- () 8- Присъствието на участниците беше ли в постоянна форма физически и интелектуално?
- () 9- Представянето на говорещия направи ли се по подходящ начин?
- () 10- Добро ли беше обсъждането от гледна точка на съсредоточаването върху темата?
- () 11- Председателят беше ли с подходящи дрехи?
- () 12- Трибуната беше ли подobaващо подредена и чиста?

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на дневния ред за успеха на събранието?
2. Защо темите, пораждащи спорове, трябва да се разгледат малко преди времето за почивка?
3. Защо въпросите се считат за важни за успеха на събранието?
4. Кой е най-добрият начин да се узнаят най-важните въпроси в събрание на голяма група?
5. Кой са най-важните цели за подготовката на протокол от събранието?
6. Кой са трите запитвания, свързани с решенията, които трябва да се отразят в протокола?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

От регионалната ви организация било поискано да излезе с документ и да изрази своята позиция по отношение на чувствителен обществен проблем. В качеството ви на ръководител на организацията вие трябва да оглавите събрание, включващо 53 от старшите членове за определяне на позиция. Решили сте да поискате от трима членове да представят проекти около миналото, настоящето и бъдещето на проблема. Имате намерение да ръководите едно полезно и успешно събрание. Членовете са изпълнени с желание да дадат своя принос в една ефективна форма при вземането на решение по този проблем.

1. Напишете бележка до членовете, в която ги каните на събрание. Включете пълен дневен ред и времеви график.

2. Начертайте своя план в ръководенето на събранието. Пояснете как ще осигурите пълното участие, удовлетворителното откликване на задаваните въпроси и единодушието за една обединена позиция.

3. Направете проект за образец на протокола на събранието.

Използване на нагледните и слуховите средства

Първо: защо използваме нагледните и слуховите средства?

Второ: как можете да представите обяснение чрез нагледните и слуховите средства?

- А. Планирането
- Б. Проектирането
- В. Представянето

Трето: предимства и недостатъци

Четвърто: контролен списък за използването на нагледните и слуховите средства

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА:

След приключването на този раздел ще бъдете способни:

- добре да познавате елементите на нагледните и слуховите средства.
- да подготвяте помощен и ефективен нагледен и слухов материал.
- да направите успешно представяне чрез използването на нагледните и слуховите средства.

Първо: защо използваме нагледните и слуховите средства?

Изследователите на обучението на възрастните ни съобщават, че хората се обучават по различни пътища. Някои от нас научават повече чрез онова, което виждат, други пък чрез онова, което чуват. Именно затова обучаването бива най-добро при предаването на информацията чрез двете средства, нагледните и слуховите едновременно.

Посланието, предадено чрез зрительно-слуховите средства, достига до нас по два канала, зрителния и слуховия. Ние научаваме повече и съхраняваме наученото в по-голяма степен, когато подкрепяме устната информация или посланието със зрителна информация или послание. Също така нагледните средства спомагат за придаване на разнообразие и съсредоточаването върху представянето.

Ние живеем в епоха, привикнала да получава всякакви видове послания чрез активирането на сетивата. И навярно предлагането на различни видове сетивни стимулатори на присъстващата аудитория би помогнало за привличането на тяхното внимание в този климат.

Едно от полезните учебни средства е използването на прозрачните илюстрирани пластинки, диапозитивите от 35 мм., а също така и големите хартиени платна, тъй като дават на преподавателя възможност да овладее процеса на предаването на знания. Такива средства също са филмите (видеокасетите или лентите с илюстрации и обяснения) и дейностите, които са свързани с използването на компютъра. Проектирането на диапозитиви и ленти е само пример за постоянно усъвършенстващите се учебни средства, които могат да доведат обучението до такова ниво, че да няма нужда от наличието на преподавател понякога.

Тайната на доброто планиране се крие в избора на средството, чрез което ще можем да произведем най-добър зрителен образ с предоставените ресурси.

Второ: как можете да представите обяснение чрез нагледните и слуховите средства?

А. Планирането

Внимателното планиране на възползването от различните видове използвани нагледни и слухови средства и на времето за тяхното използване се счита за първата стъпка към представянето на едно успешно обяснение. Що се отнася до приоритетните ни съображения, то те са: пригодността, лесното използване, ефективността и стойността. Процеса на планиране можем да започнем със събирането на информация за образователните профили на присъстващата аудитория и за атмосферата, в която ще се осъществи обяснението, включвайки пособията и ресурсите, предоставени за производството.

След избора на подходящия инструмент или средството трябва да изберем нагледните материали, които ще използваме. Търсете основните идеи, сложните практически въпроси, важните данни и смисловите съдържания. Изучете всяко средство, което мислите да използвате, и се уверете, че то придава дълбочина на посланието. На външен вид средството трябва да бъде просто, ясно и симетрично. Качеството, което оставя добра следа, се счита за по-важно от количеството. Наистина един добър нагледен материал е много по-добър от голям брой изморителни нагледни материали.

Все едно дали тези нагледни материали са илюстрирани диапозитиви, илюстрации върху някакъв прозрачен материал или нещо друго, то вие трябва да прегледате плановете си като си зададете следните въпроси:

— Това нагледно средство наистина ли е необходимо? Ако не е, оставете го.

— Има ли някаква идея или процес, който може да се обясни по-добре с нагледно средство, отколкото със слуховото обясняване? Ако не разполагате с нагледен материал за него, намерете поне един.

— Коя е съществената точка, която искате зрителската аудитория да схване? Ако не разполагате с нагледен материал за нея, намерете поне един.

— Има ли определени думи или изречения, на които възнамерявате да акцентирате? Ако можете, използвайте пояснителните рисунки, за да придадете нагледен живот на тези думи.

Б. Проектирането

Нагледните изображения може да са написан текст, пояснителни чертежи или и двете

заедно. Често пояснителните чертежи изглеждат по-привлекателни, когато биват показани в нагледно изображение. Използвайте изображенията и чертежите вместо думите, ако е възможно. Както и това, че цветовете придават блясък на нагледните изображения. Жълтото или оранжевото на тъмносин фон притежава свойството да изглежда много по-ефективно и въздействащо.

Текстът, написан върху нагледните средства, трябва да бъде четлив на далечина около 32 стъпки (10 метра) от екрана. Редовете не трябва да бъдат повече от шест или седем, броят на думите от един ред също не трябва да надвишава шест. Използвайте лесни за отпечатване букви, започнете всяко изображение, пояснителна фигура или диапозитив от едно и също място. Не претрупвайте образа с писането, защото краткият текст за нея е по-добър от дългия текст.

Често пояснителните графики биват под формата на линии, правоъгълници или кръгове. Използвайте дебели и ясни линии за данните, не използвайте преплетените или осовите линии, ако не носят никакви данни. Покажете линиите с добри разграничения и разстояния. Използвайте само нужните данни за пояснителните кръгове. Използвайте пояснителните чертежи за изясняване на съставните елементи и връзката между тях, а картите за поясняване на разположенията на териториите или схемите.

Прекаленото много думи, прекалено малкото думи, думите във всяко кътче или лошото използване на цветовете може да затрудни виждането или прочитането на всяко едно от нагледните средства. Така проектирайте прозрачните илюстрирани пластинки, че да бъдат разбираеми при представянето на пояснителните чертежи, инженерните чертежи, таблиците и цифрите. Направете ги опростени и с наблягане само върху необходимите знания.

В. Представянето

Стремете се лицето ви винаги да е към наблюдателите, когато показвате нагледните илюстрации и това е възможно. Не оставяйте нагледните материали да се представят за дълъг промеждутък от време, защото това разсейва вниманието. Не четете тези нагледни материали на наблюдаващата аудитория, защото това приканва към скука.

Не се осланяйте изцяло на средствата: Това, че ги използвате в изложението, е само като допълнение към изложението, което сте направили. Вие самият трябва да сте главния център на внимание в изложението, което правите.

Уверете се, че техниката, която използвате, е изправна и работи преди началото на представянето: прегледайте веднъж, след това отново. Направете предварителна проба. Осигурете си допълнителна, поддържаща апаратура. Знайте какво трябва да направите в случай, че техниката, която използвате, се повреди или електричеството прекъсне, даже и да пригответе само един флумастер, проверете да не би да е изсъхнал.

Трето: предимства и недостатъци

Определения:

● **Диапозитивите** Малки прозрачни снимки, които могат да бъдат прожектирани на голям екран от далечно разстояние.

● **Прозрачните изображения** Прозрачни филми, върху които може да се пише и които могат да бъдат прожектирани на голям екран отблизо.

● **Големите хартиени платна** Големи платна от хартия, закачват се на носачи и се свиват на руло след използването.

Съпоставяне на предимствата на диапозитивите, изображенията на прозрачни пластинки и хартиените екрани	
Диапозитивите	— Можете да подготвите различни диапозитиви за различни групи. — Поради малките си размери диапозитивите са лесни за изпращане по пощата и за носене. — От тях може да се направят копия с малко разходи. — Могат да се използват в прожекторните системи, които могат да се поставят отпред или отзад.
Изображенията на прозрачни пластинки	— Стаята може да си остане осветена. — Можете да показвате лицето си на наблюдателите и да гледате към тях. — Можете да ги приготвите бързо и на незначителна цена. — Лесно се използва апаратурата за тяхното прожектиране. — Лесно се преглеждат и обновяват, може да пишете върху тях. — Можете да се разпореждате както си искате в последователността и пълнотата на нагледните материали. — Можете да използвате оригиналните изображения за правене на бюлетини. — Забележките, написани на изображенията, може да останат пред вас.
Хартиените платна	— Леки са и може да се навият на руло при пренасянето им. — Използват се бързо и лесно за директно показване. — Стойността им е малка и сдобиването с тях е лесно. — Можете да останете на нормалното осветление в стаята. — Най-малкото можете да съхраните визуалния контакт със наблюдателите, дори и да е частичен. — Можете да съхраните цялата дейност на групата.

Съпоставяне на недостатъците на диапозитивите, изображенията на прозрачни пластинки и хартиените екрани

Диапозитивите	- Необходимостта да се изготви нов диапозитив, когато знанията се променят. - Осветлението в стаята трябва да бъде слабо, което намалява визуалния контакт. - Нуждаете се от повече време за подготвянето и усъвършенстването на диапозитивите. - Обикновено диапозитивите не съдействат за обсъждането, докато не приключи прожектирането.
Изображенията на прозрачни пластинки	- Нуждаете се от екрани, които могат да се придвижват на няколко посоки. - По-малко подходящи са от диапозитивите по отношение на възможността да бъдат раздадени в голям размер. - Фотографските снимки не изглеждат в добър вид.
Хартиените платна	- Не съдържат голям обем информация. - Напечатаните повърхности или предварително начертаните се нуждаят от дълго време. - Предварително подготвените страници представляват безинтересна поредица по излаганата тема. - Обръщате гръб на наблюдателите, когато пишете. - Слабото осветление може да премахне ползата им.

Списък за работа с нагледните и слуховите средства

Използването и стойността

При всеки учебен повод прегледайте каква е степента на нуждата от средството, което искате да използвате, и неговата стойност

Съобщения	Видео касети	Аудио касети	Диапозитиви	Печатни издания	Прозрачни илюстрации
Полезни в:					
- самообразованието	да	да	да	да	не
- образованието с компютър	не	да	не	да	да
- лабораториите	да	да	не	да	не
- учебните кръжоци	да	да	не	да	да
- лекциите	да	да	да	да	да
Внимание:					
- зрительно	да	не	да	да	да
- слухово	да	да	да	не	не
- всеобхватно показване	не	не	да	не	не
Стойности:					
- предварително платени/производство	да	да	да	да	да
- сглобяване	да	не	да	не	не
- показване	не	не	не	не	не
- съхранение	не	не	не	да	не
Общо разходи:					
- високи	да	не	не	не	не
- средни	не	не	да	да	не
- ниски	не	да	не	не	да

Четвърто: контролен списък за използването на нагледните и слуховите средства (диапозитивите, изображенията на прозрачни пластинки и хартиените платна)

Категория	да	не
1- Допълнителни неща: Имате ли?		
· Електрически разклонители с три разклонения?	_____	_____
· Кабели за удължаване?	_____	_____
· Допълнителни тебешери?	_____	_____
· Писалки?	_____	_____
· Допълнителни лампи за прожекционния апарат?	_____	_____
2- Снабдени принадлежности: Направихте ли?		
· Приехте ли доставените нагледни и слухови средства?	_____	_____
· Получихте ли инструкции как да използвате принадлежностите?	_____	_____
· Научихте ли колко време отнема смяната на принадлежностите?	_____	_____
· Разположихте ли помощни принадлежности в стаята?	_____	_____
· Изпробвахте ли предварително всички принадлежности?	_____	_____
3- Проучване на стаята: Знаете ли?		
· Мястото, където са ключовете на осветлението?	_____	_____
· Дали пердетата не пропускат външната светлина?	_____	_____
· Местата, където има електрически контакти?	_____	_____
· Дали кабелите на електрическите разклонители са достатъчно дълги?	_____	_____
· Дали няма опасност от препъване в кабелите и прекъсване на електрическата връзка?	_____	_____
· Мястото на най-близкия телефон?	_____	_____
· Кого трябва да повикате за помощ?	_____	_____
4- Подредбата на мястото:		
· Подготвихте ли разпределението на мястото предварително?	_____	_____
· Височината на екрана позволява ли да се вижда от всички?	_____	_____
· Седящите отзад и отпред могат ли да виждат онова, което е на екрана?	_____	_____
· Главите на наблюдаващите няма ли да засенчват пътя на лъчите на прожектора?	_____	_____
· Нивата на звука от лентата ясни ли са?	_____	_____
5- Пробното пускане:		
· Всички пояснителни средства в готовност ли са за експлоатация?	_____	_____
· Правилно ли са поставени?	_____	_____
· Прегледахте ли програмата най-малко веднъж?	_____	_____

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой видове пояснителни средства може да се използват без да има нужда от наличието на преподавател и как може да се използват?
2. Кое е практическото правило за броя на редовете и броя на думите на един ред в диапозитивите? И каква е целта от това практическо правило?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на председател на комисията за събиране на финансови средства от вас бе поискано да представите обяснение за предложения проект за лагер на група посетители. Вие трябва да говорите не само за проекта, но и за предисторията му, включително откога подобна дейност датира във вашата организация. Имате ограничено време за подготвяне на обяснението и неговото представяне.

1. Преценявайки даденото време, направете списък на пояснителните средства, които възнамерявате да използвате, като уточните вида им (диапозитиви и т. н.).

2. Направете резервен план за заменянето на едно средство с друго при нужда. Обяснете как изборът може да намали качеството на обяснението и представянето.

Говоренето по медиите

Първо: предисловие

Второ: основи на репортажа

Трето: писането за вестниците

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- пишете въздействащо публицистично изявление.
- провеждате успешен журналистически репортаж.

Първо: предисловие

В днешния свят, основаващ се на информацията, достигането до народните маси с посланието ни е най-често невъзможно без участието на средствата за масово осведомяване (медиите). Вместо да се изчаква появата на някаква криза, която да доведе до обсъждане на въпросите, които ни интересуват, ние трябва по-рано да привлечем вниманието на медиите. Едно ясно послание и ясна информация, която се предава точно и правилно с готовността за сътрудничество, ще ни помогнат да осъществим контакти чрез медиите.

И за да има контактуване на систематична основа, ние трябва да имаме основни познания за видните личности в областта на медиите. Това може да се постигне чрез свързването с информационните бюра към регионалните медии, които ни интересуват. Това трябва да се последва от изпращане на основни журналистически данни във формата на папки на избран брой редактори, след това от тяхното посещение за представянето ни като източник на достоверна информация и за в бъдеще. Тази инициатива от време на време трябва да бъде подкрепена от съобщения, папки с информация, писма до редакторите и пресконференции, ако е необходимо. Трябва да се следят всички репортажи и журналистически теми.

Има много разнообразни пътища за “говоренето по медиите”, например писането на писма до редакторите. Тук ще се ограничим само до разглеждането на два пътя: писането до вестниците и репортажите.

Второ: основи на репортажа

Репортажите се считат за най-разпространените форми на контактуване с медиите. И тъй като ние имаме делови отношения с кореспонденти, обучени да провеждат репортажи, ще е необходимо и от наша страна да имаме известна подготовка.

Главното ръководно начало, на което почива репортажът, трябва да бъде споменаване на посланието ни, подкрепата му и неговото обяснение, в тази последователност. Отговорът, който ще се даде на въвеждащия въпрос, трябва да бъде кратък, без подробности. Това насърчава кореспондента да зададе следващ въпрос. А нашият отговор бива с обяснение и подкрепящи аргументи на дейностите или програмата ни. Отново се използват думи, които подтикат задаването на още въпроси. Тогава разширяваме обяснението и даваме образци и примери. И тъй като репортажът ще се препише отново във вид на информационен материал, то кратките изречения и умелите цитати ще предадат вашето послание по-добре, отколкото дългите изречения и обяснения.

По отношение на заявленията, имащи важна информационна значимост, то методът на пресконференцията, за която има добра подготовка, се счита за въздействащо средство. Често журналистическият пакет, съдържащ данни и съобщения, който се дава на кореспондентите при пристигането, бива полезен. Трябва да се назначи ръководител на пресконференцията, който да извършва представянето, да ръководи обсъждането и да закрие пресконференцията. Откриването трябва да се направи с кратко съобщение, съдържащо изречения, които могат да бъдат цитирани и могат да се повтарят по време на пресконференцията. Може да се използват нагледни и слухови пояснителни средства — ако е възможно — за поясняване и обясняване на посланието или на важните данни. На въпросите се отговаря непосредствено, на разбираем език и със спокоен тон на гласа.

Добрата подготовка е тайната за успешното контактуване с медиите. Можем да заплануваме репортажа на един лист, като напишем всички елементи, които споменахме по-горе, и като направим проба на изпълнението му. Репортажът трябва да се запише — ако е възможно, — за да може да се преглежда и по-нататък. Това е необходимо за собственото оценяване, а също и за премахване на неточностите или безпорядъка в темата за в бъдеще.

Трето: писането за вестниците

Писането за вестниците се счита за едно от най-силните пътища за въздействие на общественото мнение, а може би и за неговото изграждане. Писането трябва да бъде в индивидуална или колективна форма и по този начин на човека се дава възможност да участва със своите лични усилия и със същия успех, който се дава на колективните усилия. Можем да напишем писмо до редактора, статия за важен проблем, обобщение по важна тема, публицистично изявление или друго подобно. Що се отнася до основните принципи на писането за вестниците, то те не се променят.

Писането за вестниците изисква следването на публицистичния стил. Целта е написаното да е лесно за четене. Затова, за да се получи по-голяма въздействие, трябва да поставим най-важните данни в началото на темата, по която пишем. Трябва да започнем с главното изречение, пояснявайки най-важното, което ще привлича вниманието на читателя. След това продължаваме с отговорите на петте въпроса: Кой? Какво? Кога? Къде? Защо? Тук поясняваме извършителя на действието; кой е засегнат от действието, за което пишем; какъв е бил характерът на действието и неговите последици; кога се е случило; къде се е случило и защо се е случило? Трябва да споменем трите главни точки, които искаме читателят да научи в началото. След това споменаваме всички други точки, имащи значимост. Помнете, че най-добре е всеки параграф да съдържа само една точка.

Що се отнася до другите параграфи, то те трябва да следват едно след друго според намаляването на значимостта им по отношение на целта на писателя. А най-незначителните подробности се споменават в края.

Целта от този вид писане, а именно започването с най-важното, след това по-маловажното, има две страни. Така например, ако редакторът желае да съкрати написаното поради малкото пространство, то той ще съкрати от последната част и по този начин ще запазим главното въздействие на написаното. От друга страна, ако читателят бърза, то най-вероятно е той да чете само първите параграфи и по този начин да се запознае с най-важните точки, които желаем да узнае. Този тип писане подхожда в еднаква степен както за писмата, отправяни към редактора, така и за статиите и информационните данни. Помнете също, че писането бива под формата на пирамида.



Компоненти на публицистичното изявление

Заглавие:

- Обхваща най-важната новина по темата.

Метод:

- Първо най-важната информация.
- Датата и мястото.
- По една информация за всеки параграф.
- Кратки изречения.
- Непосредствени цитати със съгласието на казващите.

Форма на глагола:

- В минало време.

Съдържание:

- Отговаряне на: Кой? Какво? Кога? Къде? Защо? Как?
- Завършване с: "Накрая" или "Следва", ако е необходимо.
- Споменете името и номера на телефона за повече информация.

Обем:

- Само една или две страници.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е разликата между репортажа и пресконференцията?
2. Каква е функцията на журналистическия пакет?
3. Каква е функцията на публицистичното изявление?
4. Кои са петте запитвания, които оформят съдържанието на публицистичното изявление?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Студентската ви организация се е заела с един нов проект за обществени услуги в региона. Вие имате желание да обявите тази инициатива, за да може вашата услуга да достигне до заинтересованите, които ще извличат полза и същевременно вашата организация да получи одобрението и уважението на обществото. Искате да използвате медиите, за да постигнете тази цел. Знаете, че за пръв път ще извършите подобна дейност, въпреки че медиите знаят за вашата организация.

1. Изберете най-подходящата медийна форма за този случай: дали да бъде репортаж или пресконференция? Обяснете защо сте избрали което и да е от тях.

2. Напишете образец за покана към медиите.

3. Напишете три изречения, които могат да бъдат цитирани и които можете да използвате в обяснението или отговорите си.

Учредяване на местен съюз или организация

Първо: началният етап

Второ: организационният етап

Трето: етапът на стабилизирането

Четвърто: структура и управление

А. Изпълнителният комитет

Б. Образец за описание на длъжност

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- знаете определените стъпки за учредяването на дадена организация.
- организирате група хора във формата на организация.
- изнамирате подходящи организационни структури.
- пишете описание на длъжност за служителите.

Идеята за създаване на клон на някаква централна организация или за учредяването на местна организация, когато даден човек или група хора усетят нужда от градивна, колективна дейност. Нека проучим как може да се учреди местна организация. Нека я наречем примерно “Градски съюз”.

Първо: началният етап

Първо трябва да обсъдите идеята с някои от активните членове в района, в който живеете, и да получите тяхното одобрение за сформирание на организирана, целенасочена група.

Примерно отбележете имената на онези слушатели, които най-много се влияят от вашите уроци в джамията. След това съберете тези хора на малки групи за изучаване на исляма, призоваване към него и обсъждане на важните въпроси на общността. Опитайте се преди пристъпването към основаването на каквато и да е официална организация да се съберете с хората, за да определите целите на вашата организация. Планирането на пътя на бъдещата дейност е необходимо, защото определя задълженията на дейността. По-нататък можете да обърнете внимание на сроковете и начините на постигане на тези цели. На този етап вие не се нуждаете от изискване за прекалена точност в определянето на бъдещите си планове, а първо трябва да поставите някои ясни правила. Например трябва да изготвите списък с приоритетите по отношение на мерките, което трябва да се вземат според значимостта.

Второ: организационният етап

За да се постигне утвърждаване на организацията, наред с разпределянето на отговорностите с най-голямо улеснение и лекота, трябва да изпълните организационните процедури по следния начин:

- а) проучване на образец на някакъв устав;
- б) след това поискайте от един човек с опит в тази област да напише основен устав по подобие на образца с нужните корекции, за да включва текстове, отговарящи на нуждите на местната организация;
- в) получаване на съгласието на членовете, които се очаква да включва, за възприемане на основния устав;
- г) избиране на отговорниците на организацията, която става официална на обявено всеобщо събрание;
- д) ако в страната има официална федерация или главна организация, тогава проучете необходимите процедури и възможности за включването ви към нея;
- е) ако сте организация, работеща в рамките на университетска територия, тогава подайте молба за членство в студентския съюз на университета. Но ако не сте в границите на университета, тогава трябва да регистрирате организацията в съответното държавно ведомство в областта;
- ж) необходимо е да обявите учредяването на вашата организация в местните вестници или като поставите няколко привлекателни обяви на близките места, в които се събират хора;
- з) ако сте на университетска територия, тогава трябва да проучите начините за получаване на финансово подпомагане и другите източници от студентския съюз в университета. В противен случай можете да проучите какви помощи се отпускат от общинските или държавни учреждения за социални грижи, изследвания и други подобни.

Помнете, че по време на организационния етап:

- 1- Наред с нарастващото развитие на организацията членовете по необходимост ще стават все по-специализирани в своите дейности. Не допускайте бюрокрацията да предизвика разцепление между тях.
- 2- Наред с разширяването на членската маса се опитвайте да подобрите каналите за контактуване. Несъмнено забележките и впечатленията са много важни за запазването на дейността на организацията.
- 3- Висшето благо на общността трябва да остане движещ фактор на организацията, само че не е позволено да бъдете фанатични. Краткосрочните приоритетни цели

могат отново да бъдат поправени, коригирани, изменени или да се направят добавки към тях. Ако се налагат промени в основния устав, тогава те трябва да се проведат по систематичен начин.

- 4- По метода на опита и грешката организацията ще може да избере най-добрата ефективна стратегия за привличане на членове. Не се отчайвайте от грешките си, а се учете от тях.
- 5- Не се плашете от излагането на организацията на външни или вътрешни заплахи. Даже когато организацията се бори за своето оцеляване, в никакъв случай не превръщайте същностните основни принципи в предмет на покупко-продажба, а бъдете гъвкави в прилагането им. Бързото променяне на някои от целите, или по-скоро отлагането им, ще ви даде възможност да надвиете външните и вътрешни трудности с позволението на Аллах.
- 6- Ако се сблъсквате с вътрешни затруднения, то бързото израстване може да бъде опасно. Новите членове може да не разбират трудностите на организацията и неволно да предизвикат разцепление. Никога не се отчайвайте! При привличането на нови членове търсете качеството, а не количеството.

Трето: етапът на стабилизирането

За щастие проблемите на организационния етап няма да продължат до безкрайност. Но ако продължат, тогава внимавайте:

● Защото щом даден проект е в силно неустойчиво положение, той изразходва силите си и ги изчерпва до степен на изтощаване. Затова е необходима известна степен на устойчивост в края.

Този етап на стабилизиране се нуждае повече от ред, отколкото от кипеж. Не е позволено целта ни да бъде бюрократичната структура. На този етап всяка длъжност ясно трябва да се определи, за извършването на всяка задача трябва да са поставени съответните процедури и да е завършен процесът на избиране на способни членове. Предприемането на тези стъпки по подходящия начин ще възпрепятства двойствеността на усилията и ще отвори пътя пред организационния успех.

Четвърто: структура и управление

Изпълнителният комитет на организацията обикновено се състои от председател, заместник-председател, касиер, секретар и няколко членове изобщо, които най-често биват председатели на различните второстепенни комисии. И тъй като изпълнителният комитет ръководи дейностите на организацията, то всички отговорници от отделите трябва да бъдат членове, които са известни със своята честност и прекрасен морал.

Освен това официалното продължаване на дейността е важно нещо, поради което изпълнителният комитет трябва да се събира систематично, съгласно предварително изготвения годишен график, за да планира постигането на напредък и да преглежда онова, което е постигнато. В действителност дейностите на организацията могат да съхранят по-голяма продължителност, ако се избере заместник-председател, който има квалификацията автоматично да стане председател на следващата година. Също така трябва да се възползва от опита на предишния председател. За предпочитане е предшестващият председател да бъде включен в изпълнителния комитет като член по силата на неговия пост, за да могат новите отговорници да се възползват от неговия опит.

Ще опишем установените отговорности за избраните отговорници. Но няма да се спираме на функциите на “Постоянния секретариат”, защото много малък брой организации имат възможността за подобна длъжност. Една стандартна организационна структура за организацията е следната:



Практическа точка

Привилегированата политика на организациите

Въпреки че ислямът обхваща всички страни на живота, това не означава че една организация може сама да върши всички видове дейности. Когато някоя организация има успех, ние клоним към нейното обременяване и заставяне да върши всичко. Това прилича на поставянето на всички яйца в една кошница. Ние трябва да се научим да създаваме привилегирани структури за извършването на различни дейности. Така например ако основната област на нашата организация е призоваването, това ще рече, че проектите, свързани с търговията, трябва да се отделят, и че тази дейност трябва да се поеме от отделна организация. Както и че не трябва да натоварваме официалната политическа партия с бремето на въпросите, свързани с образованието, икономиката или здравеопазването, а трябва по едно отделно учреждение да се ангажира с всяка от тези страни. Естествено, нужно е координиране и сътрудничество в поставянето на целите и организационните структури, според онова, което изисква възвишеното благо на общността.

Всичко това трябва да се осъществи в съответствие с уставите на тези организации, а не хаотично. Необходимо е да се следват правилата за вътрешния ред и уставите без нарушения. Но ако уставът се превърне в препятствие пред успешната дейност, то тогава е необходимо той да бъде изменен към по-доброто по демократичен, редовен и прагматичен начин. Особеност на такава постъпка е, че защитава главните цели и принципи на групата.

А. Изпълнителният комитет

Аллах да ви е на помощ! Колегите са ви избрали за важен пост в организацията. Станали сте част от изпълнителния комитет в местната организация. Възможно е постът ви да бъде председател, заместник-председател и т. н. Името на поста не е от значение само по себе си. Сега вече сте отговорен пред Аллах за постигането на целите на организацията, за защитаването на интересите на вашите колеги и за тяхното увеличаване. Има два въпроса, които трябва да си зададете преди да започнете:

— Кой са нещата, за които станах отговорен по силата на новия ми пост?

— Каква е действителната власт, която притежавам в качеството ми на член на изпълнителния комитет?

От само себе си се разбира, че е необходимо да познавате организацията, нейните задкулисни страни, история, правила и политики, но също така вие се нуждаете и от “напътствие”, по което да се ориентирате по време на работата си.

Б. Образец за описание на длъжност

1- Председателят

Основни задачи: Председателят представлява организацията и нейните интереси. Извършва следното:

1) Провежда съвещанията и лично ръководи привеждането в действие на изпълнителния комитет, членовете на директорския съвет, членовете на комисиите, персонала и другите членове.

2) Провежда властта си за постигането на целите на организацията и нейните стремежи.

3) Говори от името на организацията, контролира и оценява нейното изпълнение и нейните дейности.

4) Работи в сътрудничество с изпълнителния комитет.

В рамките на устава, правилата за вътрешния ред и политиките задълженията на председателя и неговите отговорности обхващат следното:

- 1) Ръководство на събранията на изпълнителния комитет и на общото събрание. Координиране на точките от дневния ред със секретаря.
- 2) Информирание на изпълнителния комитет и членовете за обстоятелствата на организацията и нейните дейности.
- 3) Назначаване на председателите на комисии и работните екипи. Определяне на целите на тези комисии и техните задължения. Контролиране на тяхното развитие и напредък.
- 4) Поддържане на политиките и програмите, които е възприел изпълнителният комитет, и тяхното защитаване.
- 5) Повишаване вниманието на членовете на организацията, тяхното приобщаване към нея с активно участие; тяхното известяване за дейностите на изпълнителния комитет чрез писма, печатни издания и разговори.
- 6) Представяне на годишен доклад за дейностите на организацията на годишното събрание в края на неговия мандат.
- 7) Сътрудничество с касиера в изготвянето на годишния бюджет. Контролиране дали органи-

Практическа точка

СМЕСВАНЕТО МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯ И ИДЕОЛОГИЯ

Някои хора много прекаляват в защитата на своите идеи около организационната структура. Те могат да се усъмнят във вярата на онези, които не са съгласни с тяхното мнение. Всъщност избраният вид на организацията е въпрос на възглед и колективна гледна точка, нямащ никаква връзка с идеологията. Можем да изберем тайна или явна организация; пирамидна структура или друга; централизирана власт или децентрализирана; местни или специализирани комисии и т. н. И всичко това са области на изследване и самостоятелно решение (*иджтихад*). В исляма няма само една система, която да е задължителна. Изборът на дадена система зависи от съвещанието относно това, къде ще бъде благото на общността. Това не е от областта на *фъкъх*, че да издаваме фетви. А щом опитът ни покаже, че дадена система е погрешна, просто трябва да я заменим с по-добра от нея.

зацията работи в границите на този бюджет след неговото одобряване. Също така контролиране дали финансовите въпроси на организацията се преглеждат и проверяват годишно от страна на един неутрален специалист.

- 8) Назначаване на комисия за кандидатури, която избира подходящите кандидати за предстоящия мандат преди датата на обявените избори. Извършване на приготовленията за избирането на отговорниците няколко месеца преди срока за получаване на техните постове. Наред с това, съхраняване на всички архивни документи, което гарантира преминаването от едно към друго управление.

Що се отнася до отношенията на председателя с другите служители, то:

- а) той е отговорен пред изпълнителния комитет и пред членовете да работи с чувство за отговорност и да изразява програмите на организацията и нейните политики за нуждите на членовете и техните очаквания;
- б) той трябва да се съвещава с изпълнителния комитет и да му дава своите наставления по всички въпроси, свързани с политиките, финансовите въпроси и програмите на организацията.

2- Заместник-председателят

Добре е бъдещият, очакван председател да заеме поста заместник-председател. Човекът, който ще заема тази длъжност, има възможността да се научи да управлява организацията съвсем нормално и бива най-подготвен да приложи своя практически опит, когато след това стане председател. И поради това, че е вторият човек в управлението, той трябва да изпълнява следните задължения и отговорности:

- 1) Изпълнява функциите на председателя по време на неговото отсъствие.
- 2) При необходимост контролира отговорностите на комисиите. Поема част от товара на председателя и го облекчава.
- 3) Поема председателството на програмните комисии и на комисиите за членството.

3- Секретарят

Основни задачи: Главната задача, която пада на плещите на секретаря, е събирането на информацията и писането на доклади. Той има право да се обръща за помощ към председателите на комисиите и към другите отговорници, само че лично той е отговорен за навременното подготвяне на докладите и тяхното съхраняване. Ако организацията е голяма, тя може да разпредели товара от тази работа между секретар, отговорен за кореспонденцията, и друг за архива.

Що се отнася до задълженията на секретаря, неговите отговорности и компетенции, то те са:

- 1) Съхраняване на подробен архив за всяко събрание на организацията, за да послужи за изготвянето на годишния доклад. Добре е да се проведат най-малко шест събрания годишно наред със систематичните програми.
- 2) Съобщаване на всички членове на изпълнителната комисия кога и къде ще се проведат събранията най-малко една седмица преди събранието.
- 3) Осигуряване на канцеларските и други материали в съответствие с нуждите на организацията.
- 4) Провеждане на необходимите контакти за довеждане до успех дейността на организацията. Работи и като пазител на всички архиви на организацията, включително и съхраняването на копия от всичката кореспонденция.
- 5) Удостоверяване, че дейностите на организацията се провеждат съгласно текстовете на нейния устав и правилата за вътрешния ред.
- 6) Правилно предаване на всички архиви и данни на следващия секретар.

4- Касиерът

По отношение на малките организации ще видите, че избраният касиер е единственият член, който е отговорен за финансовите операции на организацията. Затова в такива случаи организацията трябва да отделя изключително внимание на следването на надеждни счетоводни процедури. Това се налага, защото при смяна на касиера всеки, който заеме неговото място, ще узнае вида на процедурите, които неговият предшественик е извършвал. Също така ревизирането

на сметките ще бъде по-лесно, ако съществуват уеднаквени счетоводни процедури. Който и да е касиерът, на него трябва да се гласува доверие, той трябва да съблюдава богослуженията на религията си и да бъде избран измежду благочестивите. Какъвто и да е размерът на организацията, касиерът трябва строго да се придържа към политиките, които се определят от изпълнителния комитет. А тези политики обхващат следното:

- 1) Комплекс годишни финансови решения и характера на следвания счетоводен метод.
- 2) Властта, която взема решения и изпълнява процедурите, свързани с инвестициите.
- 3) Събиране на садака, зекят и лични дарения и тяхното раздаване.

Като касиер как можете да гарантирате, че организацията ви е изрядна във финансово отношение и че следва подходящи счетоводни методи? Използвайки долупосочения контролен списък, можете да установите дали следните процедури се изпълняват или не:

- 1) Периодично преглеждане на членските вноски и тяхното коригиране в съответствие с членските нужди и икономическите колебания.
- 2) Удостоверяване, че счетоводната система съответства на размера на организацията и сложността на нейните дейности.
- 3) Наличието на фонд за резерва и за извънредните непредвидени ситуации.
- 4) Ревизирането на сметките и тяхното внимателно преглеждане от външен ревизор, който предава доклада си директно на изпълнителния комитет.
- 5) Одобрението на изпълнителния комитет за планове на годишната програма и бюджета.
- 6) Изготвяне на периодични доклади за приходите и направените разходи; тяхното съпоставяне с текущия бюджет и разходите от миналите години, ако е възможно, от страна на изпълнителния комитет.

Практическа точка

ПРИНЦИПЪТ НА ПЕТТЕ ГОДИНИ

В нашия забързан свят хората се развиват много по-бързо, отколкото преди. Те са в непрекъснато развитие и узряване с висок темп на движение. Установено е, че в длъжността си човек може да дава своя принос по най-добър начин през първите пет години от своята работа. Но ако остане в тази работа за по-дълъг срок, то неговата възвращаемост и производителност намаляват. А ако периодът продължи повече от това, има вероятност той да се превърне повече в тежест, отколкото в капитал за организацията. Колкото се удължава неговият период на работа, толкова повече се натрупват отрицателните му страни и толкова повече намаляват положителните му страни. За него службата вече става много персонална. Както и неговите желания и блянове вече няма да преминават стените на неговия офис и неговата длъжност. Потвърдено правило е, че човек трябва да се премества на нови длъжности приблизително всеки пет години и да дава възможност за използване на придобития опит в новите служби и проекти. Също толкова и другите няма да бъдат сполетени от застой в техните служби поради придвижването им по посока заемане на вакантните длъжности и даване на възможност да придобият ново обучение. Наистина тези смени на местата са много здравословни в еднаква степен и за организацията, и за хората. Що се отнася до числото пет, то не е някакво магическо число за периода, който човекът прекарва на дадена длъжност. Понякога той може да бъде четири години или шест.

Следвай техните стъпки

Сега, след като сте учредили местната организация и в качеството ви на ръководител, или на част от ръководството, пред вас има няколко образци за подражание, които можете да последвате.

Ел-Газали споменава в *“Кимйа-и саадет”* (Химия на щастието), че един от достигналите до степенята *“ариф”* на приближеност до Аллах, казал на Харун ер-Решид да съблюдава правото на властта, която заема, защото е власт, която била заемана от халифите:

Ебу Бекир (р.а.), затова, бъди правдив.

И Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.), затова, отделяй истината от лъжата.

И Осман (р.а.), затова, бъди скромен и състрадателен.

И Али (р.а.), затова, бъди учен и справедлив.

Помислете над следното:

Как може да се приложи този образец, съставен от тези качества и характеристики, притежавани от халифите, върху вашето собствено положение?

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой са първите стъпки, които трябва да извървите, ако желаете да учредите някаква организация?
2. Каква е ролята на контактите и взаимното откликване в първите етапи?
3. Кой са разликите между ролята на изпълнителния комитет и директорския съвет в примера, който поместихме?
4. Кой са областите, в които секретарят и касиерът трябва да работят заедно и да си сътрудничат?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Броят на жителите от землячеството във вашия град се увеличи в резултат на установяването на една голяма фабрика в него. Стана възможно да се учреди една организация. Само че по-голямата част от хората не проявяват интерес към това начинание. Само малцина от тях преди това са членували в някакви организации. Образователните нива и икономическото им състояние се различава, а също така идват и от различни среди. Пред вас има само един месец за координиране преди да бъдете преместен на друга работа от страна на работодателя.

1. Начертайте последователен план за решаването на проблемите, характерни за това землячество.

2. Подгответе план за организационна структура, подходяща за землячеството.

3. Споменете трудностите, с които землячеството може да се срещне, когато вие напуснете областта. Предложете възможните решения.

Към постигането на личното развитие и самоусъвършенстване

Първо: опознайте себе си

- А. Не бъдете обикновен човек
- Б. Различията на очакванията
- В. Не сравнявайте себе си с другите
- Г. Смесване между личните и общите неща

Второ: бъдете съдържани

- А. Бъдете предпазливи преди да се посветите на работата
- Б. Чувството за отговорност и честността спрямо управляващите
- В. Джамията на Рим
- Г. Пренебрегването на хората около нас и насочването към непознатите
- Д. Споделянето на мъките и радостите
- Е. Ефективна стратегия

Трето: изразете себе си

- А. Изразете възхищението си ясно
 - Б. Изразете онова, което не харесвате по приятелски
 - В. Еднаквото разсъждаване
 - Г. Умереността в приятелството и враждата
 - Д. Съвещаването с децата
 - Е. Мислете
-

Укрепването на уменията и личното развитие са две неразделни страни на обучението с цел упражняване на лидерството. В тази част от напътствието разгледахме някои подбрани индивидуални и колективни умения. Този раздел третира по нетрадиционен начин някои подбрани страни на личното развитие. Чрез комбинация от разкази, случки и примери ще хвърлим светлина върху областите за човешкото развитие, които са незаменими за личното

развитие, макар и не винаги да са изразено директно. Този образец или пример е съставен от три стъпки, които сами трябва да извървите, а именно:

- Опознайте себе си.
- Бъдете съдржани.
- Изразете себе си.

Няма да се опитваме да включваме всичко. Но онова, което поясним, ще развие ума на ръководителя, който се очаква да бъде обучен да разсъждава за по-дълбоки и по-далновидни неща. На тази основа можем да изготвим индивидуален работен план за личното развитие и самоусъвършенстване.

Първо: опознайте себе си

А. Не бъдете обикновен човек

Господин “Обикновения” се роди през 1901 г., оценките му в училище бяха по-ниски от средните. През 1924 г. се ожени за госпожица “Средна”. Родил му се син, когото нарече “Обикновения-младши”, родил му се и дъщеря, която нарече “Обикновената”. Прекара четирийсет години в най-обикновена работа, зае и известен брой незначителни длъжности. Не опита каквото и да е приключение или възможност; реши да не усъвършенства дарованията си и с никого не участва в нещо. Неговият любим девиз бе: “Не се меси в това! Стой далеч от разправииите!” Живя 60 години без никаква цел, нито план, нито желания, нито увереност, нито намерение или решителност. На гроба му написаха:

Тук почива

господин/ Обикновения

Роден през 1901 г., починал през 1921 г., погребан през 1964 г.

Никога не се опита да направи каквото и да е било.

Поиска от живота малкото

и животът плати цената му!

Б. Различията в очакванията

Често можем да срещнем двама приятели, всеки от тях да си мисли, че е дал на своя приятел много, но в замяна не е получил нищо. Това са неща, които не се опират на някаква основа. Това е така, защото в характера на хората е да преувеличават онова, което дават на другите, и да умаляват онова, което вземат. Това поведение се олицетворява от известния израз: “Когато бивам прав, никой не се сеща, когато греша, никой не забравя.” И ако искаме да узнаем действителния баланс на нашите сметки с другите, трябва само обективно да запишем на един лист какво имаме да даваме и какво имаме да вземаме. Нашият верен критерий в това е ислямът. Когато определяме какво имаме да даваме и какво имаме да вземаме, или казано другояче, какво дадохме и какво взехме, трябва да се консултираме със знаещите хора. И ако в исляма има някакво правило или някакво решение, ние трябва да му се подчиним. Например при определянето на наследството трябва да следваме религиозния закон и да не се отдаваме на нашите желания и чувства. В тази връзка има голяма мъдрост в казаното от поета:

Окото на доволния за всеки недостатък е недовидящо

както и окото на недоволния - недостатъци намиращо

В. Не сравнявайте себе си с другите

Има поговорка, която гласи: “Който наблюдава, хората умира от тревоги”. Наблюдаването на другите е рак, който може да унищожи живота ви. Цялото ви внимание ще бъде съсредоточено върху другите, след това ще започнете да се питате защо вие нямате като техните центрове, заплати, богатства, личности, уважение, здраве, деца и т. н. Само че няма да се запитате: Какво са направили, за да заслужат онова, което притежават? Колко усилия и труд са положили, за да се сдобият с него? Колко години са ратували и са се борели? Забравихте ли, че препитанието (*ризк*) е единствено от Аллах, че Той прави всичко, каквото пожелае, и че Аллах не може да бъде разпитван от никого за онова, каквото върши.

Веднъж при мен дойде един от нашите братя и ме попита защо не получава същата заплата, която получават другите. Казах му: “Попита ли себе си защо не произвеждаш толкова, колкото произвеждат другите? Погледни техните способности и тяхната производителност”.

От исляма научихме:

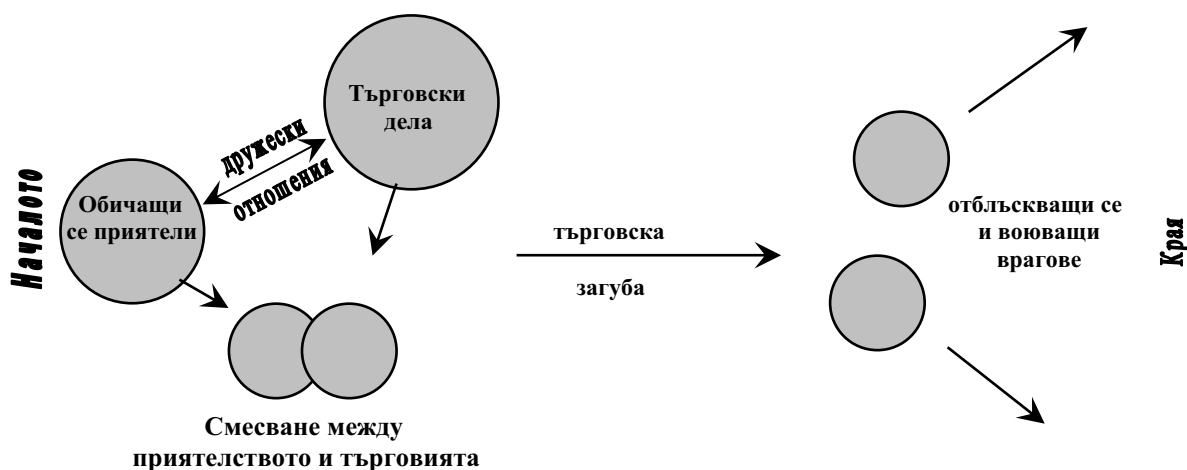
1- В светските неща сравнявайте себе си с бедния, жалкия или пострадалия и казвайте: Слава на Аллах, Който ме дари с повече, отколкото заслужавам.

2- В знанията и богобоязливостта (таква) сравнявайте себе си с големите учени и светците, стремете се да постигнете повече и искайте прошка от Аллах.

Помнете, че онова, което знаете като ваш недостатък, то е сигурно, а онова, което предполагате, че е недостатък на другите, то не е нищо друго освен съмнение. Много е глупаво човек изцяло да се отдава на сравнения, защото онова, което не знаем за другите, е много повече, отколкото малкото, което знаем. И не се учудвайте, когато след обективен анализ откриете, че в действителност сте бreme за учреждението, докато повечето от другите хора са негов капитал. Преди да се запитате какво прави учреждението за вас, узнайте какво сте направил вие за него.

Г. Смесване между личните и общите неща

Обикновено сме склонни да смесваме личните чувства и нещата на учрежденията. Това смесване е много вредно за изпълнението на нашите дейности и за отношенията ни с хората. Резултатът от това вече се превърна в един стандартен модел: Започваме като братя, свършваме като врагове.



За съжаление нашите искрени братя тези дни може би странят от взаимоотношения помежду си, защото се боят да не би всичко между тях да стигне до враждебност. Когато смесваме онова, което е лично, и онова, което е общо, и то засяга учреждението, губим и двете заедно. Такава практика имаме, когато един от членовете се нуждае от финансова помощ, и ние го назначаваме на служба в организацията, даже и да не е подходящ за нея. По този начин

организацията се обезсилва и се превръща в убежище за старци и пенсионери. А накрая губим и служителите, и организацията, защото смесваме помагането и професията. Трябва да помагаме на човека от средствата на даренията (садака) без да сме причина да фалира организацията. Един от тях поиска от мен заем от парите на учреждениято, за да купи къща. Казах му, че парите не са мои собствени, а са вакъфни, които са ми поверени. Как мога да дам нещо от тях по лични причини? И вместо да оцени това, той избухна в гняв. Правилото тук е просто: Ако заслужавате дарение според законните (шериятските) критерии, тогава имате право да получите помощ от общите вакъфски пари.

Ние не сме учреждение за назначаване на длъжност, а си имаме цели, които е необходимо да постигнем. Трябва да се научим да отделяме нещата, свързани със сърцето, от нещата, свързани с ума. Нашите умове може да се различават по много неща, но сърцата ни трябва да си останат в съгласие. Можем да се намираме в противоречие, но не трябва да губим обичта между нас. Ако някой сгреша в работата си, той трябва да очаква наказание, а справедливостта трябва да го радва. Запознах се с успял бизнесмен, който наказваше децата си с двойно по-голямо наказание в сравнение с онова, което налагаше на другите. В Свещения Коран се споменава, че наказанието на съпругите на Пророка (с.а.с.) е двойно:

يَنْسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُبَيَّنَةٍ يُضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ ۖ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا ﴿٥٠﴾

“О, жени на Пророка, която от вас извърши явно безсрамие, мъчението ѝ ще бъде удвоено. А това за Аллах е лесно.” [ел-Ахзаб: 30]

Пророческият път е следният: Няма пристрастие в истината. [Истината трябва да се казва].

Второ: бъдете съдържани

А. Бъдете предпазливи преди да се посветите на работата

Някои хора биват обзети от прекален ентузиазъм към призоваването и решават да оставят своето следване или своите служби, за да работят като посветени на работата в областта на призоваването. Не допускайте това да се случва, пазете се от него! Това е велика крачка, но е много смела. В никакъв случай не изоставяйте учението или работата си преди да сте разсъждавали върху следното:

- 1- Узнайте описанието на длъжността, която ще заемате в новата си работа в призоваването с всички подробности, защото в действителност виے работите в името на Аллах, даже когато се трудите заради семейството си.
- 2- Как ще ви плащат възнаграждението, колко ще ви плащат и докога? Вашите доходи ще бъдат ли постоянни или само за определен период? И от кои източници?
- 3- Трябва да се издаде писмено решение от Висшия съвет на организацията или от съответната най-висша инстанция в организацията. Понякога подписът на ръководителя може да бъде достатъчен, но той може да бъде сменен или да си промени мнението по-нататък. Уверете се, че другите, които са участвали във вземането на решението в организацията, са били попитани за консултация и че са дали своето съгласие за решението.
- 4- Направете съпоставка между службата, която изпълнявате в момента и между длъжността, която са ви обещали за в бъдеще. Може и да няма основание за напускане на настоящата ви длъжност, а може и да имате възможност да извършвате и двете дейности без да подавате оставка.
- 5- Проучете дългосрочните последствия за професионалната ви квалификация, за

бъдещето на семейството ви и за личните ви планове. След това да не твърдите, че не сте знаели или че не сте мислили по тези важни, съдбовни въпроси.

- 6- Узнайте пред кого ще бъдете отговорни и кой ще бъде отговорен пред вас, за да избегнете евентуално бъдещо недоразумение.
- 7- Проучете климата и условията на работата по отношение на пътуването, мястото на работа, нейното естество и т. н. Вижте дали това подхожда на вашите интереси, способности и обучение.
- 8- Забележете, че няма да можете да се върнете от решението за посвещаване след време, без това да остави дълбоки следи.
- 9- Помислете какво ще се случи при възникване на противоречие. Необходим е дружелюбен план за разграничаване съгласно връзката, с чувство на симпатия и разбирателство.

Ако след като разсъждавате над споменатите точки, решите да продължите напред, тогава, ако е възможно, започнете работата пробно, за няколко месеца, или на половин работен ден. Това ще отвори очите ви за скритите страни, които може и да не сте забелязали, и ще ви даде представа за същността на работата.

Идеалното положение е напълно да се доверявате на себе си и работата ви в организацията да е на доброволец. Но е ясно, че това не винаги може да се случва. Въпреки това младежите трябва да го планират още от ранна възраст, за да ги удостои Аллах с подходящата възможност по-нататък.

Ако е възможно, опитайте със скромен бюджет и с част от времето някакъв проект в малки граници. И ако се постигне успех, ще можете да използвате другите си доходи в съответствие с добре проучен план.

Б. Чувството за отговорност и честността спрямо управляващите

Веднъж при мен дойде ръководителят на един отдел и се оплака, че има нужда от допълнителни служители. Казах му, че той разполага със служители, които са повече отколкото му е необходимо, и че трябва да съкрати някои от тях. След това го попитах какво мисли за един от служителите, а той ми каза: “Няма полза от него”, (където и да го пратиш, не донася добро). Тогава го попитах защо не е поискал от заместник-председателя неговото уволняване? Отговори ми: “Вие знаете, че не мога да кажа това на заместник-председателя, защото той го обича, но вие можете да го направите поради високото си положение”. Казах му, че причината за достигането ми до това високо положение е, че аз винаги казвам истината без оглед на личните отношения. Не се бойте от разногласието с управниците, а винаги бъдете честни и обективни, и Аллах ще ви помага да продължавате напред в живота си от успех към успех.

В. Джамията на Рим

През лятото на 1977 година пътувах с ръководителя на NAIT (Ислямски вакъф за Северна Америка) извън страната за събиране на дарения. В Рим се наложи да имаме престой от един ден поради избухването на конфликт между Либия и Египет. Отправихме се към джамията на Рим и се срещнахме с имама на джамията за пръв път. Още щом седнахме, той започна да изрежда: “В тази джамия аз върша всичко, а директорът нищо не прави. Аз правя петъчното хутбе, аз провеждам брачните процедури (никях), аз се грижа за покойниците (дженазе), аз посрещам посетителите и им говоря за исляма, но заслугите изцяло се обират от директора. Неговата заплата се увеличава постоянно, докато моята си остава непроменена.” След това странно посрещане му казахме: “Защо не уведомите управителния съвет за тези неща и не поискате от тях да поправят положението ви?” А той отговори: “Аз им съобщавам винаги, но те не ме слушат, проявяват пристрастие.”

Какъв ще е образът, който ще извлечем от това посрещане? Много негативен образ за

учреждението и за самия имам. Подобен човек не е лоялен към учреждението си, а мисли само за себе си. Той унищожава цялото учреждение, а заедно с него и себе си. Във вашата организация има ли подобни членове, които се интересуват само от себе си? Те са готови да разрушат цялата структура заради собственото тясно облагодетелстване. Помнете, че ако жертвите нещо в името на целите на организацията, то както вие, така и организацията ще процъфтяват. Но ако обезсилите организацията с надеждата вие да се издигнете, тогава както вие, така и организацията ще се принизите. Слабостта на организацията и нейната сила се отразяват непосредствено върху членовете, служителите и директорите. Всички са на една и съща лодка.

Г. Пренебрегването на хората около нас и насочването към непознатите

Представете си, че сте се включили в предизборна надпревара, а след това сте узнали, че семейството ви не е отишло да гласува за вас. Или че сте отправили покана за общо събрание, но вашите роднини и близки приятели не са дошли на него. Така и при кампаниите за събиране на дарения вие можете да се обръщате към другите, но да пренебрегвате най-близките си познати. Учудващо е, че ние работим толкова усърдно за спечелването на непознатите, докато в същото време забравяме най-близките. Най-често това се дължи на лошата организация или на липсата на планиране и следене. Сигурно е, че от това ни боли. И ако ние натоварим даден човек или някаква комисия за спечелване на подкрепата на тези близки за нас хора, то положението ще се подобри в голяма степен.

Д. Споделянето на мъките и радостите

В една ислямска страна министър-председателят веднъж се запитал защо хората от ислямското движение го посещават само при скръбни случаи и смърт?! Това придава на движението груб, официален характер и става причина то да се свързва само с бедите и нещастията. Движението трябва да бъде активно и да не пренебрегва посещенията в празници и по други поводи. Ние трябва да поддържаме контактите си с хората на систематична основа, а не само когато се нуждаем от тях. Представете си, че виждате сина си или ваш служител само когато иска от вас пари! Несъзнателно ще усещате притеснение всеки път когато погледът ви попадне на такъв тип хора.

Е. Ефективна стратегия

Хората се придържат към исляма по различни пътища. Някои го правят по индиректни пътища. Например, ако отправите покана за някакво спортно мероприятие (или за каквато и да е друга позволена развлекателна дейност) и включите към него намаза и едно кратко наставление, то известен брой от участниците, които не са били постоянни в изпълнението на намаза, ще започнат да го правят. По същия начин и в социалните сбирки и празнични вечери, когато добавяте известно ислямско съдържание към дейностите, то впечатлението ще бъде много по-силно. Но ако се ограничите само със скучни лекции и хутбета, то хората ще бъдат отблъснати. Този по-жизнен метод е силен инструмент за призоваване и може да се използва в еднакво желана форма както колективно, така и индивидуално.

Трето: изразете себе си

А. Изразете възхищението си ясно

Пратеникът (с.а.с.) седял заедно с няколко от сподвижниците си, когато минал един мъж. Един от сподвижниците казал: “Този човек е добър и аз го обичам”. Пратеникът (с.а.с.) го попитал дали е съобщавал това на човека, на което сподвижникът отвърнал с отрицание. Тогава Пратеникът (с.а.с.) го приканил да отиде при него и да му съобщи, че го обича.

В тези дни ние критикуваме другите на висок глас. Но когато става въпрос за хубави дела, заслужаващи похвала, ние мълчим. Пратеникът (с.а.с.) ни е научил как да изразяваме своето

признание. И другите трябва да го чуят от нас съвсем ясно. Няма съмнение, че Аллах е Онзи, Който е достоен за всяка благодарност, но изразяването на благодарност и към хората е желано. Това е смисълът, който се съдържа в думите на Пратеника (с.а.с.):

”مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ“.

“Който не е признателен към хората, не е признателен и към Аллах.” (35 Сунен на Ебу Давуд; ат.Тирмизи; Муснад на Ахмед ибн Ханбел.)

Коранът го пояснява по един превъзходен начин:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٢٠﴾

“И прогласи вашият Господар: “Ако сте признателни, аз непременно ще ви надбавя. А ако сте неблагодарни, мъчението Ми е сурово.”” [Ибрахим: 7]

Наистина, пътят за увеличаване на богатата на Аллах е да Му благодарим. Но нека прилагаме на практика и благодарността си към хората за всяко добро, което извършват за нас. Тогава нашата награда ще бъде допълнителни добри дела от тях. Изразяването на признателност е водата, която е необходима за подхранването на дървото на добрите дела, за да роди още плодове.

Родителите трябва да помнят, че онова, от което се нуждаят децата им, е признателността и поощрението, затова не ги лишавайте от тях!

И ако ние опитаме да увеличим ясното изразяване на възхищение наред с намаляването на негативното критикуване, то несъмнено обществото ни ще бъде изпълнено с обич и съзидание.

Б. Изразете онова, което не харесвате, по приятелски начин!

Две години бях свикнал да се обръщам към един от служителите в моя офис по фамилното му име. Той пък ненавиждал това и го казвал на хората, без аз да зная, докато веднъж друг служител не ми го извести тайно. Веднага промених начина си на обръщение към него. Това положение сочи, че съществуват няколко грешки:

- 1- Не ми каза нищо, което го притеснява.
- 2- Говорел е на другите за това.
- 3- Онези, които бяха узнали това, не ми го бяха съобщили.

Защо позволяваме на едни малък проблем да продължава да ни притеснява, щом като можем да го разрешим само за десет секунди?! Аллах ще ни търси сметка, ако не сме изразили своите усещания и мисли открито и обективно.

В. Еднаквото разсъждаване

Когато срещнете мюсюлманин, който се придържа към религията, не допускайте веднага, че той непременно ще разсъждава както разсъждавате вие. Можете да изпълнявате богослуженията (ибадет) по един и същ начин, но що се отнася до разсъждаването по един и същ начин, то това е много бавен процес, нуждаещ се от мълчание и дълго време. В живота няма две неща, които да са напълно еднакви. Аллах ни е създал всички различни. Даже и електроните имат своето неподобно състояние. За да можем да се сближаваме в начина на мислене, трябва да обсъждаме своите гледни точки в името на достигането до по-добро взаимно разбирателство. Често биваме подвеждани, когато виждаме цял народ да се обединява, за да се сражава с общия враг. Лесно е един народ да бъде обединен против нашествениците, но е много трудно да бъде

обединен около един работен план. Там ще има много пристрастия. Това се случва също и вътре в едно и също движение. Ако призовавате към реформи, ще видите около себе си мнозина, които ще ви подкрепят против управниците. Само че още щом като групата ви овладее положението, ще откриете до каква степен те са разделени по много други неща. И може да се изясни, че тази реформаторска група, която външно изглежда обединена, всъщност е много по-разединена от групата, чието място е заела. Пазете се от тази бомба със закъснител! Преди да се впуснете в битката за подобряване и реформа, се уверете, че имате работен план, около който има единомислие. Това е приложимо върху общите национални въпроси, също както е приложимо и вътре в организацията или семейството. Ако този принцип не се съблюдава, ще претърпите провал, въпреки добрите ви намерения.

Г. Умереността в приятелството и враждата

Хората отиват до крайности в своята обич или омраза към някаква личност или въпрос. Така например, когато те обичат някого, положението стига дотам, че те стават роби на своята обич към него, забравяйки обективността и разума в отношението им към него. По същия начин и ако намразят някого, те предполагат, че той не е годен за нищо. Пратеника на Аллах (с.а.с.) ни учи и в двата случая — при обич и омраза — да бъдем обективни и умерени:

”أحبّ حبيبك هونا ما، عسى أن يكون بغيضك يوما ما،
وابغضْ بغيضك هونا ما، عسى أن يكون حبيبك يوما ما“.

“Обичай своя приятел умерено, защото някой ден може да стане твой враг. И мрази своя враг умерено, защото някой ден може да стане твой приятел.” (Сунен на ет-Тирмизи.)

Ето това е далновиден принцип, и колко много се нуждаем от него винаги.

Д. Съвещаването с децата

Когато се спомене думата съвещаване, веднага се сещаме само за политическите или организационни страни на въпроса. Само че от съвещаване имаме силна нужда и с децата и семействата. Колко мъже има, които се съветват с жените си? И колко жени има, които се съветват с мъжете си? Да не говорим за децата.

Може да се каже, че съвещаването е един дар от Аллах за ограничения човешки ум. Чрез съвещаването човекът може да се възползва от колективния опит на много умове. Често можете да се обвинявате, че не сте се посъветвали с другите, но никога няма да съжалявате за каквото и да е решение, при което е упражнено съвещаването. Опитвайте се да прилагате съвещаването с вашата съпруга и деца, и ще бъдете изумени от щедрата награда, която ще получите. Преимуществовата на това семейно практикуване не може да се изброят. Не омаловажавайте приноса на децата. Те добавят нова перспектива на знанията и на процеса на вземане на решения. Веднъж един голям учен ми каза: “Не помня нито един случай, в който съм се съветвал с дете и не съм се възползвал от това съветване”.

Е. Мислете

Невъзможно е да не мислим. Само че в живота има толкова много неща, за които трябва да мислим. И Свещения Коран ни призовава към размисъл и го превръща в наше задължение. За какво искаме да помислите? Помислете поне за повтарящите се думи и изречения, които изговаряме всекидневно. Мислете за великите им значения всеки път, когато ги изговаряте. Ще станете по-добър човек. Помислете по-задълбочено върху следното:

Ес-селям алейкум
Аллаху екбер
Субхане раббийе-л-азим
Субхане раббийе-л-а'ля
Естагфируллах
Елхамдулиллях
Ихдина-с-сирата-л-мустахим

السلام عليكم
الله أكبر
سبحان ربّي العظيم
سبحان ربّي الأعلى
أستغفر الله
الحمد لله
اهدنا الصراط المستقيم

Знаете ли?

- Как да се обръщате към Аллах?
- Как да съблюдавате приличието към Словата на Аллах?

• Че вие говорите на Аллах, когато кланяте намаз и по всяко време, когато нашепвате молитви.

• Че Аллах ви говори, когато четете Корана.

Има четири типа хора:

- Човек, който знае, но не знае, че знае. Това е небрежният, затова го подсетете.
- Човек, който не знае, но не знае, че не знае. Това е глупакът, затова странете от него.
- Човек, който не знае, но знае, че не знае. Това е невежият, затова го научете.
- Човек, който знае и знае, че знае. Това е ученият, затова го последвайте.

Ал-Халил ибн Ахмед ал-Фарахиди

ПОМНЕТЕ!

За по-добро изпълнение:

1- Извършвайте работите си едно по едно. Не се задъхвайте с две работи едновременно.

2- Узнайте проблема.

3- Научете се да слушате.

4- Питайте, за да узнаете.

5- Различавайте разумното от неразумното.

6- Приемайте грешката.

7- Признавайте грешката.

8- Изразявайте себе си просто и ясно.

9- Бъдете спокоен.

10- Усмихвайте се.

УПРАЖНЕНИЕ: Лицемерие или психология?

Първо прочетете това писмо

Нека не ви заблуждава маската на лицето ми. Чувайте онова, което не казвам!

Не се заблуждавайте с мене. Нека не ви заблуждава маската, която поставям на лицето си. Аз поставям хиляда маски, маски, които се страхувам да сваля, само дето нито една от тях не изразява моята същност. Преструването е изкуство, което за мен е като втора природа, но не се заблуждавайте.

Аз оставям впечатление, че съм на безопасно място, че всичко е блестящо, че всичко е наред, както отвътре, така и отвън, че увереността е моето име и че спокойствието е моята игра. Водите са спокойни, неподвижни, аз държа кормилото и не се нуждая от никого. Но не вярвайте на това, моля ви, не вярвайте.

Може външно да изглеждам спокоен, но външността ми е маска, постоянно различна маска и постоянно прикриваща. Под маската няма блясък, нито спокойствие, нито душевен покой. Под маската се крие истинската ми личност, която живее в обърканост, страх, самота и изолация. Само че аз крия това и не искам никой да го узнае. Ужасявам се от мисълта, че моята слабост ще бъде разкрита. Затова отчаяно търся маски, зад които да се крия, за да бъде сложна фасада от безразличие, да ми помага за преструването и да ме защитава от пронизващия поглед. Само дето точно този поглед е надеждата за моето спасение и избавяне. Той е единственото нещо, което може да ме избави от самия мен, от стените на затвора на заточението в моите дълбини и от бариерите, които издигах с толкова много усилия и труд. Но тези неща аз не ви казвам, пък и не се осмелявам. Та аз също се боя.

Страхувам се да не би вашият поглед да ме дари с обич и одобрение. Опасявам се да не би да намалите от достойнството ми и да не би да ми се присмее, защото вашият смях ще ме убие. Боя се, че дълбоко-дълбоко в себе си не струвам нищо, че нямам надежда в нищо, и че вие ще откриете това и ще ме отхвърлите. Затова играя моята игра, моята отчаяна неистинна игра с фасада, на която е изписана увереност отвън, ала отвътре аз съм си едно изплашено дете.

Наистина искам да съм искрен, честен и непринуден, и просто да изразявам своята същност. Но вие трябва да ми помагате. Вие трябва да ми протегнете ръцете си, даже и да изглежда, че това е последното нещо, което желая или от което имам нужда. Всеки път, когато бивате любящи, добри и поощряващи, и всякога, когато се опитвате да разберете и ви подбужда искреното внимание, тогава в сърцето ми започват да поникват две крила. Две малки и много слаби крилца, но въпреки това, крила. С вашата чувствителност, симпатия и способност за разбиране ще успея. Можете да възвърнете надеждата в моя живот и да вдъхнете решимостта в мен. Няма да ви бъде лесно. Продължилото дълго убеждение в безполезност изгражда недостъпни стени, само че обичта е по-силна и от крепостните стени, и точно тук се крие надеждата. Надявам се да разрушите крепостните стени с уверени, но милостиви и нежни ръце, защото детето е чувствително, а аз съм дете! Кой съм аз? Не ме познавате? Само че аз съм човек, когото познавате много добре, защото съм всеки мъж, всяка жена, всяко дете, а даже и всеки човек, когото срещате.

Подпис: Неизвестен

А сега отговорете на тези въпроси:

- 1- Считате ли това писмо за вид лицемерие?
- 2- Можете ли да направите някаква връзка с някое човешко психологическо качество от това писмо и със съдържанието на “Сура Юсуф”?

Където и да сте, смъртта ще ви догони, дори да сте във въздигнати кули

“...И щом срокът им дойде, и с миг дори не ще го забавят, и не ще го изпреварят.” [ел-Араф: 34]

فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ

Това е историята на всеки човек, който върши неща, които не удовлетворяват Аллах. Ако откриете себе си в тази история, тогава се покайте пред Аллах и се откажете от заблудата. Беше сутрешно време в началото на деня, когато смъртта почука на вратата на спалнята “Кой е там”, попита спящият мъж. “Аз съм Азраил”, позволи ми да вляза. Мъжът моментално започна да се тресе, да стене и да се поти, сякаш беше болен от треска. Изкрещя на спящата си съпруга с думите “Не му позволявайте да вземе живота ми”. “Хей, ангеле на смъртта, моля те, иди си! Още не съм готов, остави ме на мира, семейството ми разчита на мен. Дай ми шанс! Моля те, дай ми отсрочка!” Ангелът почукал отново и отново, “Хей, приятелю, ще умреш, без да те заболи, дошъл съм за душата ти, това желая по нареждане на Аллах, а не по мое желание”. Мъжът започнал смутено да плаче. “Хей, ангеле, аз се боя от смъртта и повяхването, ще ти дам злато и ще ти бъда роб, само да не ме пратиш в гроба никога”. Ангелът казал: “Приятелю, позволи ми да вляза, отвори вратата и стани от леглото си. Ако ти не ми позволиш да вляза, ще се промъкна като призрак и нищо няма да може да те скрие”. Мъжът взел пистолета си в ръка, за да попречи на ангела да се приближи до него. “Ще те застрелям в главата с пистолета си, ако дойдеш, ще паднеш мъртъв”. Но изведнъж ангелът се изправил в стаята, казвайки: “Друже, подготви се, ти не си вечен, аз съм ангел, няма да умра, хей, нещастнико, остави оръжието си, откажи се и се подчини. От какво те е страх, човече, отговори ми?! Боиш се, че ще умреш?! Това е повелята на Аллах, моя Господар и твоя Господар. Хайде усмихни се и остави скърбите. Подготви се, ние се завръщаме при Аллах”. “Ангеле, аз се срамувам и се боя, пропилах времето си напразно, не споменавах Аллах, от сутрин до вечер събирах пари, не обръщах внимание даже на себе си. Въобще не изпълнявах повелите на Аллах, не кланях намаз, нито руку, нито седжде. Рамазанът идваше и си заминаваше, а аз нямах време да искам прошка за греховете. Религията ми налагаше поклонението хадж, но аз не пожелав да се разделя със своите пари. Не дадох нито зекят, нито садака, но от лихвата трупах и трупах.

Живота си пропилах в развлечения и игри. Не знаех усърдието, не вкусих безпокойството. Ангеле, моля те да се смекиши, защо не ме отсрочиш за няколко години?! Ще следвам низпосланото в Корана, ще кланям намаз, ще говея през рамазан, ще изпълня поклонението хадж както трябва, ще страия от блясъка и високомерието, ще оставя лихвата още отсега, ще харча за различните добрини, няма да приближавам виното или пороците, ще слушам и ще служа на Господаря на рабите.” “Ние, ангелите, сме подчинени, вършим каквото ни повели Господаря на световите. Всяка душа непременно трябва да умре, бащата, майката, синът, дъщерята, всички... Това са последните ти мигове. Спомни си как живя и какво пропусна, успокой се малко от този твой ужасен страх. Няма полза от плача и сълзите. Живя повече от петдесет години, Не обикна народа си и не им помогна. Не слушаше родителите си. На нуждаещите се не помогна, а се отвърна от тях. Не даде добро възпитание на двете си дъщери, не изпълни своето задължение към тях, не ги научи на правилните нравствени качества, не ги насочи към правия път. Затвори си ушите за чуването на езана, не чете, нито размишлява над Корана. Наруши договорите и обещанията, излъга, злослови и पोся развала в земния живот. Събираше и трупахе пари от харам. Не даваше изцяло дължмото на работника. Живя в развлечения и хазартни игри, в денонощно събиране на пари. Ядеше и се наслаждаваше на всичко скъпо. Не посети болен, не разговаря с бедните. Не дари нищо, даже и една капка вода, за да спасиш болен или да помогнеш да оздравее. Хей, човеко, колко грехове извърши? Продаваше скъпо и купуваше преходните блага. От колко хора си искал закрила, но самият ти не си закрилял никого? Нямахше милост към фермера и работника. Искаш рая?! Аз не зная. Може би ще отидеш в Ада и ще се погрееш. “Сега няма време да се покаеш”, ще взема душата ти преди да се покаеш. Краят бе печален, мъжът безумно изкрещял: “Къде е избавлението?” и паднал мъртъв. Горко на неговото убежище.

“Където и да сте, смъртта ще ви догони, дори да сте във въздигнати кули...” [ен-Ниса: 78]

أَيُّمَّا تَكُونُوا يُدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشِيدَةٍ

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

ПОДГОТОВКАТА НА РЪКОВОДИТЕЛИ

Функцията на обучението изисква систематичен и дисциплиниран подход за предаване на подбрани умения, обноси и ценности на обучаемите. Четвъртата глава на това напътствие обръща внимание на представянето на средствата и знанията на възпитателите, все едно дали са старши или бъдещи, за да имат възможността успешно да обучат другите. При обучението и човешкото възпитание изобщо е необходимо максимално възползване от ограничените ресурси, предоставени за тази цел, както е необходимо и постигането на ясна полза от изразходването на тези ресурси, наред с цялостното следене за резултатите. Често това се постига, когато обучението и възпитанието биват част от общата стратегия и планове на заинтересованата организация и когато задължаването с обучението бива ясно обявена цел на най-висшите нива за вземане на решения в организацията.

Тази глава от напътствието разглежда: начина за преценяване и анализиране на необходимите потребности за обучение; какво отличава успешните програми за обучение; различните видове обучение; от какво се състоят програмите; методите, които могат да се използват в обучението; и как да изготвим план за учебна програма и да го изпълним.

26. РАЗДЕЛ: Преценяване и анализиране на потребностите	289
27. РАЗДЕЛ: Особености на успешните учебни програми	297
28. РАЗДЕЛ: Видове обучение	303
29. РАЗДЕЛ: Компоненти на учебната програма	309
30. РАЗДЕЛ: Методи на обучението	314
31. РАЗДЕЛ: Начинът на планирането и изпълнението на учебната програма	325

Преценяване и анализиране на потребностите

Първо: ролята на анализиращия

Второ: основните стъпки за анализиране на потребностите

- А. Определянето на целите
- Б. Необходимите данни
- В. Избиране на метод за събиране на данни
- Г. Събирането на данни
- Д. Анализирането на данните и тяхното удостоверяване
- Е. Подготвянето на окончателен доклад

Трето: инструменти за анализиране на потребностите

- А. Анкетите
- Б. Интервютата
- В. Наблюдението
- Г. Образци за работата
- Д. Архивите и докладите

Четвърто: образец на модел за анализиране на потребностите

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете:

- да знаете каква е ролята на анализиращия в проектирането на програмата.
- да изследвате и да определяте учебните цели на определена позиция.
- да използвате различни инструменти за събиране на данни и тяхното анализиране

Една успешна учебна програма трябва да има цел, произтичаща от потвърдената нужда от обучението. Правилната преценка за потребностите ни гарантира, че обучението ще бъде на своето място и че стойността на програмата ще бъде оправдана от ползата, която ще получим. Както и това, че преценяването на потребностите намалява риска от финансиране на непродуктивна програма.

Потребността е разликата между знанието, уменията, практическото изпълнение на обучаемия и между онова, което се очаква от него. Можем да констатираме тази разлика чрез провеждането на репортажи, наблюдения, анкети и тестове. Тази констатация изисква събирането на нужните данни с точност, тяхното анализиране, удостоверяване и предаване на отговорниците.

Първо: ролята на анализиращия

В качеството ни на анализиращи, които работят за преценяването на потребностите и тяхното анализиране, нашето първо задължение е да определим знанията и уменията, необходими за изпълнението на определени задачи, и да оценим способностите на хората да работят по удовлетворителен начин. Трябва да наблюдаваме тяхното поведение и да го опишем в обективна форма. Както е необходимо да изнамерим добри методи за събиране на данните и тяхното анализиране. Сетне да последваме това с обработване, изправяне и извличане на подходящи резултати от данните.

Второ: основните стъпки за анализиране на потребностите

А. Определянето на целите

Стремежите и целите при извършването на анализ на потребностите може да включва откриването на работниците, които се нуждаят от обучение; определянето на проблемите на изпълнението; достигането до недостатъците, истинските причини за тях, определянето на това, дали обучението ще е най-доброто решение на проблемите; и генерирането на данни, които ще ни бъдат от полза при измерване на ефекта на учебната програма. Има и друга цел, а именно осигуряването на определени препоръки за методите на учебната програма, възможността за нейното повтаряне, стойността ѝ и нейното място.

Б. Необходимите данни

При събирането на данни трябва да се набляга на реалностите и цифрите, които имат връзка с очакванията за изпълнението от страна на обучаемите. Както е необходимо и определянето на видовете данни, които са нужни за извличане на резултатите.

В. Избиране на метод за събиране на данни

Методите за събиране на данни трябва да бъдат подходящи за типа данни, които се събират, и да бъдат одобрени в съответствие с критериите на организацията. Необходимо е да бъдем обективни и точни и да избягваме повторенията и преувеличенията.

Г. Събирането на данни

Събирането на данни е сърцевината на процеса на анализиране на потребностите. Достатъчната подготовка за събирането на данните е гаранция за точността и за достоверността на данните.

Д. Анализирането на данните и тяхното удостоверяване

Начинът на анализиране на данните се опира на естеството на самите данни и на метода на тяхното събиране. Необходимо е също тестване на достоверността на данните чрез тяхното съпоставяне с данните, получени от други източници и с различни методи.

Е. Подготвянето на окончателен доклад

Нашият окончателен доклад трябва да определи вида на учебната програма, която в успешна форма покрива потребностите, които е определил анализиращият. Докладът може да бъде във формата на пояснителна диаграма за данните и извлечените резултати от тях, или написано обобщение за съображенията и разрешенията или само едно устно изложение на онова, което се иска. Във всички случаи докладът трябва да бъде цял, за да помогне на съставящите програмата да изготвят учебна програма, отговаряща на потребностите на обучението.

Трето: инструменти за анализиране на потребностите

Инструментите, използвани за анализиране на потребностите, варират между анкетите, тестовите, контролните списъци, проучванията и таблиците с мерки, които събират данните методично от отделните хора, колективите или от цели организации. Когато тези инструменти се използват обективно, ще се проявят силните и слабите страни.

Добрите инструменти са онези, които могат да се използват бързо и лесно, с които се работи, без да се предизвика смут на работното място, и чиито резултати могат бързо и точно да се прехвърлят на компютър. Това са също онези, чиито резултати биват обективни и не се нуждаят от коментар.

А. Анкетите

Анкетите се използват обикновено за достигане до голям брой хора през определен период или до голям брой географски разпръснати хора. Главната цел от тях е узнаването на точките или областите, които изискват допълнително изследване и изучаване чрез други методи за оценяване, а също така и за потвърждаване на насъбраните от други източници сведения.

Б. Интервютата

Обикновено интервютата се използват за запознаване с общите неясноти в началото на анализа или за укрепване и разширяване на сведенията, които узнаваме от инструментите и наблюдението. Същевременно те се използват и за получаване на сведения от онези хора, които изразяват своите мнения по-добре при личното и непосредствено разговаряне с тях, отколкото чрез писмените проучвания или анкетите. Интервютата спомагат за узнаването на причините на проблемите и възможните решения чрез поощряването на онези, с които се провеждат интервютата, да разкрият своите усещания и мнения по тези въпроси.

И често човекът, с когото се провежда интервюто, изпитва благородно усещане, че е допринесъл за процеса на анализиране, когато го поканвате да даде сведения за определяне на потребностите от обучението.

В. Наблюдението

Наблюдението се използва за достигане до общите неясноти около темите като задвижващата сила за човешките групи, културата на организацията или работния климат, за подсилване на резултатите от интервютата и анкетите чрез сведенията, които се прикрепват към тях, и за удостоверяване на сведенията, взети от тях. Същевременно наблюдението се използва и за проучване на различни проблеми, съществуващи в отношенията, злоупотребата с времето, ресурсите и служителите, упадък на длъжностните критерии и процедурите, и вредните борби между управлението и служителите. Освен това наблюдението помага и за узнаването на положителните или силните качества.

Г. Образци за работата

Образците за работата се използват обикновено за узнаване на областите, в които има проблеми и които може би имат нужда от допълнителни анализи, за укрепване на другите методи за оценяване, за удостоверяването достоверността на другите сведения и за събиране на приоритетни сведения за проучване.

Д. Архивите и докладите

Архивите и докладите обикновено се използват за придобиване на представа за общата обстановка и излизане с общо усещане за културата на организацията и нейните традиции, за потвърждаване на сведенията, които се генерират по други методи и за разбиране на това, как някои от проблемите в миналото са успели да въздействат на способностите на ниво отделни лица и организации.

Практическа точка	
	Половото възпитание и неговото провеждане Позволеният (халал) полов живот се счита за важна страна в живота на мюсюлманина. Необходимо е тази тема да се разгледа по подходящ и правилен начин. По отношение на семейните мюсюлмани пълното задоволяване на половата страст е много важно за съхраняването на нормалното поведение. И ако двамата съпрузи не могат да наситят половите си нужди чрез женитбата, може да станат жертва на тяхното задоволяване по външен начин. Има предизвикващ изумление брой семейства, които страдат от проблеми, главно в половия им живот. В крайна сметка те се чувстват нещастни и семейният им живот може да завърши с развод. Принципите на мюсюлманското право (фъкъх) ни учат, че няма нищо срамно в това, да се пита по въпроси, засягащи религията. Наред с това виждаме, че повечето от нас се колебаят да питат по половите въпроси и правилата на поведение в исляма. А само с малка основна култура по половия живот можем да спестим много мъки на семействата. Наред с нуждата от този вид обучение има много погрешни разбирания около половото практикуване в исляма. Така например някои предполагат, че колкото по-малка е половата активност в живота на мъжа, толкова той е по-богобоязлив и праведен. Това е точно обратното на ислямските директиви. Други мислят, че полът е необходимо зло. Нужно е още веднъж да се потвърди, че всички позволени неща са ни подчинени, за да им се наслаждаваме и че ако мъжът и жената ги използват в рамките на позволеното от Аллах, то те ще получат възнаграждение за това. Разбира се, трябва да сме внимателни относно това, как да се поднася половата култура, кога и кой да го извърши и за кого ще бъде това възпитание. Но трябва също така да осъзнаваме, че ако ние самите не извършим това възпитание по правилния път, то нашите младежи ще го научат от обществото по погрешния път, а тогава вече и да съжаляваме, няма да има никаква полза. Престъпление е за нас да оставяме младежите ни да се женят, без да сме им дали правилно полово възпитание. Именно затова нашите учебни програми трябва да включват и тази страна по един добре проучен и верен начин. Четенето на книги не е достатъчно въпреки ползата от тях. Необходимо е възрастните женени хора да обяснят на юношите различни страни от половия живот, след което това да се последва от част за въпроси и открити отговори.

Четвърто: образец на модел за анализиране на потребностите

Съсредоточаване върху целите на обучението: Съпоставяне между онова, което трябва да бъде, и онова, което съществува в действителност.

Пример:

Защо? Причината: Решенията на изпълнителния комитет не се изпълняват по искания начин.

Какво? Целта: Изпълняване на решенията на изпълнителния комитет по искания начин.

Проблем	Какво трябва да се направи?	Има ли нужда от обучение в някоя област?	Други решения	Забележки
Отговорните лица не са получили навреме достатъчна информация	Трябва да получат достатъчна информация, за да изпълнят решенията	Да: обучение за добро общуване	Далновидност от страна на един от отговорниците	Говори с началника
Малък брой на участниците	Увеличаване броя на участниците	Да: агитация и обявяване	По-добра програма	Говори с редактора

Упражнение около анализирането на потребностите

Попълнете образец за анализиране на потребностите за директори или водачи на ислямските центрове и направете изводи за най-важните им потребности

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢٠﴾

وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ

عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴿٢١﴾ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ قَدْ

جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٢٢﴾

“...За онзи, който се бои от Аллах, Той ще стори изход, и ще му даде препитание оттам, откъдето не е предполагал. И който се уповава на Аллах, Той му е достатъчен. Аллах осъществява Своята повеля. Аллах направи мярка за всяко нещо.” [ет-Таяк: 2-3]

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Каква е ролята на анализиращия в избора на учебната програма?
2. Коя е най-важната от шестте основни стъпки в анализирането на потребностите, които целят точността в резултатите?
3. Какво е онова, което отличава доброто средство за анализиране на потребностите?
4. Кое средство осигурява сведения, на които може да се опираме в по-голяма степен: анкетата или интервюто?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

От вас е поискано да помогнете за подобряването на нивото на управление в 100 ислямски центрове в страната. Решихте да проведете проучване за анализиране на потребностите за определяне на нужното обучение и неговия тип. Имате нужните пари и нужното време. Това е първият път, в който се изпълнява подобен проект.

1. *Напишете представително писмо до ръководителите на централите, в което обяснявате какво възнамерявате да направите и защо е необходимо да ви помагат.*
2. *Направете план за проекта, основните точки за изпълнение и бюджета за проекта.*
3. *Направете списък на петте главни препятствия, които можете да срещнете и пояснете начина на решаването им.*

Особености на успешните учебни програми

Първо: продължителността

- А. Планирането
- Б. Базата данни

Второ: особености на участниците

- А. Целенасоченост по отношение на участниците
- Б. Специалните нужди

Трето: продължаващото следване

Четвърто: научаването чрез опита

Пето: обучението на възрастните

Шесто: границите на обучението

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- знаете факторите, които правят обучението успешно.
- осъзнавате важността на изискването обучението да се провежда съгласно специалните изисквания на участниците.
- обръщате внимание на образователните особености в обучението на възрастните.

Първо: продължителността

Доброто обучение е процес на непрекъснато поддържане за засилването на съблюдаването на целите на организацията и нейните идеи. В същото време то е средство за придобиване на нужните умения с продължаване на обучението по тях заради тяхното развиване и актуализиране.

И поради тази причина доброто обучение включва в себе си постепенно увеличаващо се усложняване за живота чрез постоянното развитие на учебния материал.

Ако разгледаме днешното положение на обучението, ще видим, че даже програмите да са добре подготвени, за да удовлетворяват потребността на участниците, то при тях може да липсва продължителността на преминаването от една програма към друга. Понякога само една програма може и да не е достатъчна, ако е звено, свързано с друга програма, а същевременно и участниците може да не се развиват и да не преминават от едно ниво към друго, по-високо.

А. Планирането

Необходимо е една успешна учебна програма да се характеризира с умело запланувана продължителност. И тази продължителност ще осигури на обучаемите не да бъдат обхванати от застой, а постоянно да увеличават своите способности и да ги развиват. Също така тя ще премахне повтарянето и излишното, с което ще се осигури място за редките учебни източници. Когато се подчинява на обективно класифициране, учебната програма, притежаваща грижливо планирана продължителност, може да даде възможност за оценяване на обучаемите и тяхното разпределение по различни длъжностни области след тяхното обучение.

Б. Базата данни

Един от резултатите, произтичащи от планираната продължителност, е необходимостта от съхраняване на база данни за обучаемите и друга база за учебните ресурси.

Базата данни трябва да съдържа имената на обучаемите, пътищата за установяване на контакт с тях и кратки данни за тях и за учебните им квалификации. Възможно е информация на подбрана част от тази база да се осигури на ръководителите на организацията и на ръководителите, работещи по места.

Базата данни за учебните ресурси трябва да включва подобна информация за старите и новите обучаващи. Същевременно трябва да включва и информация за учебните материали като книгите, статиите, слухово-зрителните пояснителни средства и справка за това, откъде могат да се придобият. Подбраните данни от тази база данни ще бъдат много полезни за обучаващите, които се заемат с организиране на учебни програми. Тяхното използване ще бъде от огромна полза в търсенето на подходящи стандартни материали.

Второ: особености на участниците

Доброто обучение е онова, което съблюдава особеностите на участниците, отчитайки моментното ниво на обучението и способността за разбиране при тях.

Ислямските програми за обучение общо взето показват тенденцията да бъдат поставяни на широка основа, за да отговарят на разнообразния опит на участниците. Обучаващите не са имали успех в организирането на програми за специалисти или в използването на материали от средна трудност.

А. Целенасоченост по отношение на участниците

Едно от важните качества на добрите учебни програми е в своето съдържание да бъдат насочени към определен вид участници. Съществува разнообразна група от потенциално множество обучаеми, към които възпитателите трябва да насочат своето внимание. А различните участници притежават различни обкръжения, роли и стремежи, и което е най-важното, имат различни способности за възприемане на подбраните учебни знания. Ако тези проучвания бъдат изследвани и бъдат използвани при проектирането на програмите и тяхното изпълнение, то резултатът ще бъде програма, която ще набляга много повече на техните интереси и ще осигурява по-добро обучение.

Б. Специалните нужди

Анкетите и изследванията, насочени към потенциалните обучаеми — примерно младежите — помагат за определянето на специалните нужди, които могат да варират от специалните езикови способности и способността да се концентрират за дълъг период до избора на подходящите теми. Участници, които са специална категория, примерно са: младежите, жените, малцинствата, работещите по места, учителите, ръководителите на землячества, имамите, бащите и други.

Трето: продължаващото следване

Доброто обучение трябва да бъде подкрепяно от материали за постоянно следене, които обучаващите се да могат да вземат в домовете си и да ги използват по своя си начин. Що се отнася до вида на тези материали и тяхното естество, то те трябва да са в подкрепа и в помощ на учебните материали, използвани в самата програма. Характерно за това общо използване на материалите на мястото на обучение и въкъщи е да увеличава общата ефективност на усилията, положени за обучението.

Практическият опит сочи, че даже когато учебните програми имат насоката да обхващат и раздаването на книжките и материалите, които се разглеждат и обясняват на мястото на обучение, то те не се четат изцяло, не се обхващат в достатъчна степен и не се усвояват своевременно. Това налага материалите да се предоставят на обучаващите се и да бъдат подвързани в ефективна учебна форма, така че за обучаемия да е лесно да ги вземе със себе си въкъщи, за да ги усвоява и преговаря. Такъв вид материали примерно са: аудио-касетите, видео-касетите, извадките на цитати и други.

Четвърто: научаването чрез опита

Обучението трябва да включва научаване по пътя на практиката и участието. Значимостта на обучението чрез опита и приложението или личното участие е нещо, което не се нуждае от доказване.

Понякога учебните програми могат да клонят към предлагането на обучение без да се дава възможност на слушателите да участват в самия учебен процес. А за да бъде учебната програма успешна, е необходимо да има участие и на обучаващите се чрез изпълняването на определени роли, или натоварването им с ръководни задачи в управлението на програмата или с други задължения, изискващи използването на уменията, които са научили.

Може да се поставят няколко предложения за проектирането на дейности, специално за опита с цел участието на отделните хора или групите. Тези дейности може да се провеждат както вътре в учебната сграда, така и извън нея. Може да се организират физически упражнения извън сградите за постигането на важни ръководни цели, които могат да бъдат постигнати само чрез работата в екип, сътрудничеството и използването на лидерските умения.

Пето: обучението на възрастните

Доброто обучение трябва да познава специалните качества на обучението за възрастните. Необходимо е да се осигури подходящ учебен климат и да се осъществи връзка на основните

принципи за обучението на възрастните с плана за подготовка и предаване на всеки елемент от елементите на учебната програма. Необходимо е учебният материал да обръща внимание на следното:

Първо – привлекателността:

- а) за да се обучат възрастните, е необходимо да имат влечение към знанията и те да им съответстват;
- б) за да се привлече вниманието на обучаемите, трябва да им обясните ползата, която ще имат от обучението.

Второ – връзката:

- а) учащите се нуждаят от свързване на новите знания с онова, което те вече знаят, за да имат възможност да си спомнят онова, което им се преподава;
- б) за да имат новите знания смисъл, използвайте поне по един добър пример за обясняване на всяко понятие или умение, което им предавате.

Трето – опростяването:

- а) за преподаването на нови знания с яснота започнете с принципите, правилата, предупрежденията и основните препоръки;
- б) за да се подпомогнат учениците да си спомнят многото или трудните знания, предайте знанията във формата на взаимосвързани блокове.

Четвърто – подкрепата:

- а) за спечелване на вниманието на учениците дайте възможност за обогатяване на диалога чрез забележките, коментарите и впечатленията;
- б) за да можете да подсилите новите знания, накарайте учениците самостоятелно да практикуват знанията и да ги прилагат според личните си възможности;
- в) за да подготвите учащите за преминаване към нови знания, приключете с обобщение на най-важното от основните точки със задаване на група обяснителни и насочващи въпроси.

Шесто: границите на обучението

Често говорим за обучението на всички, за да се отличат в изпълнението. Само че обучението си има граници. Така например отделният човек трябва да бъде основа, годна за обучение. Следва един символичен разказ от учебната програма в град Синсинати в щата Охайо. Аллах е дарил всеки човек с особени дарби, с които се отличава от другите. Ние трябва да поощряваме и развиваме притежаваните дарби наред с умереното обучаване и приучване към другите качества.

Училището на животните

Веднъж животните решили да направят нещо необикновено, за да разрешат проблема “новият свят” и взели че отворили едно училище. Поставили учебна програма за дейностите, включваща тичането, катеренето, плуването и летенето. А за улесняване на управлението на програмата било решено всички животни да запишат всички предмети. Патката била отличничка в плуването, в действителност била по-добра даже от своя учител, получила отлични оценки и в летенето, но била много слаба в тичането. Поради което трябвало да остане след уроците, за да се упражнява да тича. След това изоставила плуването и продължила да се упражнява да тича, докато не наранила краката си и докато оценките ѝ по плуване не паднали до среден. А тъй като оценките среден се зачитали, никой не изпитал никакво притеснение освен самата патка.

Що се отнася до заека, той бил първенецът на класа по тичане, но бил споletян от нервно разстройство поради преживяното по плуване.

Катеричката пък била отличничка по катерене, но била споletяна от провал в уроците по летене, тъй като учителят я накарал да тръгва от повърхността на земята вместо да скача от върха на дървото. Поради прекаленото претоварване била споletяна от склероза на крайниците и получила среден по катерене и добър по тичане.

Орелът бил проблемен, поради което се налагало да се приучва на ред със сила. В катеренето до върха на дървото надвил всичките си съученици, но продължил да го прави по собствения си начин. В края на годината имало една риба, която можела да плува превъзходно, можела също малко да тича, да се катери и да лети. Тя получила най-високата средна оценка, станала първенец на курса и на нея се паднала честта да произнесе реч от името на випускниците.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Защо считаме продължителността за важна за успеха на обучението?
2. Кога обучението трябва да се насочва към определен вид обучаващи се?
3. Кога материалите, с които обучаемият продължава обучението си въкъщи, води до укрепване на работата в клас?
4. Как разбирането на начина на обучение на възрастните помага на поставянето на успешна учебна програма за тях?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

От вас бе поискано да изготвите план за учебна програма на група от 35 доброволни кандидати, имащи опит, една част от които са младежи, а другата възрастни. Всички са завършили по две учебни програми в определени области. Тези доброволни кандидати разполагат само с ограничено време за присъствие на семинарите, но са решени да се подготвят самостоятелно. Някои от тях са се посветили на дългосрочно служене на организацията.

1. Споменете вашите предложения за проектиране на успешна учебна програма за тази група.

2. Направете компютърен проект за базата данни, която ще помогне за изработването на учебен план за тях за срок от пет години.

3. Определете най-важните фактори в обучението на възрастните по отношение на тази група.

Видове обучение

Първо: според срока

- А. Съботно-неделни
- Б. Седмични
- В. Сезонни (три месеца)

Второ: според целта

- А. Развиване на уменията
- Б. Духовното развитие
- В. Обогащаването на знанията
- Г. Практическото обучение

Трето: според географското положение

- А. Местни
- Б. Регионални (вътре в страната)
- В. Национални
- Г. Международни (няколко страни)
- Д. Световни

Четвърто: според възрастта и специалността

- А. Младежите/ девойките
 - Б. Жените
 - В. Специалността
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- различавате различните видове обучение.
- избирате подходящите видове за определени състояния.
- адаптирате учебната програма за определена нужда

Първо: според срока

Срокът на програмата или учебната дейност се счита за един от най-важните параметри на планирането. Срокът се опира на учебните цели и на това, доколко се разполага с обучаеми. В тази връзка има разнообразни възможности:

А. Съботно-неделни

От практическа страна учебната дейност в почивните дни от края на седмицата се счита за най-краткия възможен учебен срок. Обикновено той започва от петъчния следобед и приключва в неделния следобед. Само че в светлината на това, доколко се разполага с обучаеми, на сбирките, които се провеждат в петъчния ден, може и да не присъстват достатъчен брой участници. По същия начин на някои участници може да се наложи да излязат преди да е приключила програмата на неделния ден. Поради това съботният ден се очертава като най-продуктивният, защото присъстват най-голям брой хора. Затова планиращите програмите и преподавателите трябва да организират сбирките и дейностите така, че да достигат своя предел в съботата. Дейностите на петъчния ден биват подготвителни за дейностите на съботния ден и е добре в съботното утро да се отдели кратко заседание за обобщаване на преподаденото, което е пропуснато от една част от групата. Що се отнася до неделните дейности, те биват допълващи и заключителни, също така на сбирката от предната вечер трябва да се обяснят нещата, на които онези, които възнамеряват да си тръгнат по-рано, трябва да обърнат внимание.

Б. Седмични

Учебна програма за една седмица може да се проведе, ако обучаемите имат възможност да отделят такова време и да получат отпуск. Обикновено такава програма започва от петъчен ден и приключва на следващия петъчен ден. Има и други възможности, като започване от понеделник и приключване в неделя примерно.

Подобна програма дава възможност за съгъстен и пълен учебен план. В този случай може да се предложи разнообразна и подробна програма с възможност за участие в упражненията и тестване на постигнатото ниво на обучение. Също така една седмица се счита за достатъчно време за изграждане на приятелски връзки между участниците и за насаждането на колективния дух сред тях.

В. Сезонни (три месеца)

Тримесечни програми се провеждат, когато целта бива обучаване на някои избрани елементи измежду работещите на дългосрочен договор или под формата на пълно посвещаване на работата. Обучение за такъв период е необходимо също и за онези, които ще бъдат натоварени с обучаването на други. Такива програми може да се поставят специално за имамите и ръководителите на ислямски центрове.

От страна на проектирането на програмата тригодишната програма се състои от определен брой теоретични и практични предмети с избрани теми относно лидерското обучение. Всеки предмет се състои от лекции, упражнения, изпити и специални проекти. Един от важните елементи в програмата е онова продължително взаимодействие между обучаемите и членовете на учебното учреждение в рамките на планираното или в една непринудена форма. Длъжностните ограничения и изискванията на учебното учреждение налагат броят на участниците в тримесечните учебни програми да бъде ограничен. Най-често провеждането на такъв курс бива подходящо през лятото.

Второ: според целта

Учебните програми може да се организират за обслужване на различни цели, вариращи от развиването на уменията до духовното развитие. Определените цели на обучението влияят върху избора на съдържанието и техниките. Следва да обсъдим някои от тези положения.

А. Развиване на уменията

Новите предизвикателства, даже дори и новите изменения в работната среда, може да изискват нови умения. А една от важните съставки за лидерството е придобиването на умения в областите, които страдат от недостатъци или липси, а също така и укрепването на новопридобитите умения.

Учебните програми за развиване на уменията наблягат върху придобиването на професионална подготовка с определени умения, от които обучаемите имат нужда. Продължителността на тези програми зависи от това, доколко са сложни и трудни уменията, които се желаят да се развият и от способността на обучаемите да възприемат материала. Голяма част от програмата съставлява начинът и техниката на практическото изпълнение. Примери за такива умения са: писането, ораторството, политическите кампании, задълженията на имамите, използването на нагледно-слуховите пояснителни средства, журналистическото писане и други.

Б. Духовното развитие

Развиването на духовните качества и подобряването на отношението на човека към Пречистия и Всевишен Аллах се счита за една от най-важните основни функции на ислямското лидерство.

Учебните програми, предназначени за укрепване на духовното развитие сред участниците, може да обръщат внимание на интензивното изучаване на Свещения Коран и на пророческата сира (житие).

Успехът зависи непосредствено от качеството на програмите и от средата, в която се провеждат. Наред с учебните дейности като лекциите и учебните семинари тези програми може да поощряват обучаемите да участват в ибадети (богослужения) като допълнителния среднощен намаз (киям-ул-лейл) и говеенето (оруча).

В. Обогащаването на знанията

Обогащаването на знанията на човека с ислямските и съвременните науки, наред с историята, идеологията, философията, ислямската култура и други подобни, подготвя обучаемия да има готовност да разрешава съвременните предизвикателства от правилните им перспективи.

Обучението може по-специално да набляга на придобиването на знания и образование по онова, което има връзка с изкуството на ръководенето. Тези учебни програми може да се състоят от лекции, учебни семинари, обсъждане на предложените теми от страна на експерти и от индивидуалното учене, насочено към обучаемите.

Г. Практическото обучение

Упражняването на лидерството на практика сред членовете и организациите на местно ниво е същността на задачата на националните организации. Необходимо е решенията и планове да се вливат в областта на практическата работа, за да се постигне съсредоточаване на членовете, тяхното раздвижване и насочване за работа, съгласно тези решения и планове и тяхното изпълнение.

Общо взето, програмите, които са предназначени за практическото обучение, включват вид практически дейности като работните групи, практическите учебни семинари, проучване на практическите състояния, на превъплъщенията, на изпълняването на ролите и други подобни. Също така наблягат на развитието на способностите, съпътстващи успешното ръководство на индивидуално и групово ниво.

Трето: според географското положение

Учебните дейности може също да се разделят според местата, където живеят участниците. Те може да бъдат в рамките на един град или в световни рамки.

А. Местни

Местните учебни дейности привличат участниците от близките места. Тези програми се опират до голяма степен на местните дарования в представянето, въпреки че понякога може да се наложи да се покани един човек или двама от даровитите и способните хора извън областта за обогатяването на програмата.

Б. Регионални (вътре в страната)

Когато държавата бива разделена на области или други административно-териториални единици, всяка област може да организира своите учебни дейности. Тогава участниците пристигат от цялата област, поради което става наложително да се осигурят места за настаняване. Обикновено участниците идват с личните си коли, което намалява разходите по транспорта. Такива участници може да се изберат сред група от завършилите предходните местни учебни програми.

В. Национални

Участниците идват от всички кътчета на страната и обикновено биват изявени работещи от различните национални организации. Програмата се опира на националните човешки ресурси в предлагането на разяснения, изложения и в ръководенето на програмата. И тъй като за да се присъства на такова обучение, може да се налага изминаването на голямо разстояние, то програмата продължава два или повече дни, като се планира осигуряването на места за спане.

Г. Международни (няколко страни)

В света има държави, разположени в съседство, които могат да бъдат групирани така, че да оформят области като Северна Америка, Южна Америка, Европа, Югоизточна Азия, арабския свят, Северна Африка и т. н., с цел обучение на лидерите на националните организации. Както и на национално ниво, дейностите по международното обучение дават възможност за по-широко участие от многобройни страни, при което се изминават разстояния, които са малко по-къси, отколкото на световно ниво.

Д. Световни

Тези дейности идват на върха на йерархията на учебните дейности. На тях пристигат лектори и участници от всички краища на света. И имайки предвид високите пътни разходи, обучаемите трябва да се изберат много внимателно, за да се постигнат възможно най-големи резултати. Най-добре е организирането на световни учебни програми да става така, че те да са връхната точка на сбор от програми, които могат да стартират от местно ниво и постепенно да се разширяват. Продължителността на тези дейности не трябва да е по-малка от една седмица.

Четвърто: според възрастта и специалността

За да постигнем по-добри резултати, трябва да проектираме обучението така, че да съответства на потребностите и насоките на различните възрастови групи или специалностите сред обучаемите. Необходимо е също да се обърне специално внимание на младежите и жените от тази епоха.

А. Младежите/ девойките

Малките възпитаници, които се подготвят за поемане на отговорности в бъдещето, и младежите се считат от специални групи от гледна точка на обучението. Програмите, които се подготвят за тях, трябва да включват физически упражнения и други дейности, които се провеждат извън учебните зали.

Също така обясненията и изложенията трябва да бъдат на подходящото интелектуално ниво и да продължават толкова дълго, че да им позволяват да продължат да слушат, без да им стане скучно.

Б. Жените

Жените са друга група, която трябва да се ползва с особено внимание при изготвянето на учебните програми. Организацията трябва да бъде такава, че да позволява на жените да имат отделни места за спане. Както и изборът на темите трябва да отразява техните специални интереси.

Настоящото положение на ислямската общност приканва към допълнителни усилия за обучението на мюсюлманките за подходящите лидерски роли в обществото.

В. Специалността

Повечето учебни дейности са с насока към общия тип обучаеми, само дето има някои учебни програми, които се организират за онези, които притежават специални професионални умения или способности. Затова може да се изготви програма за призоваващите, работещи в областта на призоваването в затворите, или за онези, които ръководят определени дейности като издателската дейност примерно, или за онези, които работят в журналистиката, радиото и т. н.

Практическа точка



ОБУЧЕНИЕТО МЕЖДУ ОБЩОТО И СПЕЦИАЛНОТО

Споровете относно възпитанието, дали то трябва да се ограничи в специални кръгове, или да е отворено за широките народни маси, все още продължават. Това е един безплоден и безполезен спор. Каква е целта от възпитание в изолация? Не е ли за неговото ползване от народните маси? От друга страна, как членът може да изпълни своята роля добре сред народните маси, когато самият той се нуждае от възпитание? Следователно тези две страни взаимно се допълват. Затова е необходимо да се планира промяната на ролите на членовете и техните гледни точки и към двете позиции, така че да могат да оценяват преимуществата и на двете страни. По този начин борбата между двете теории най-накрая ще изчезне.

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

От вас е поискано да помогнете за подобряване на качеството на управление на сто ислямски центрове във вашата страна. И вие сте решили да проведете изследване за анализиране на потребностите за определяне на желаното обучение и качеството му. Разполагате с нужните финанси и нужното време. И това е първият път, в който се провежда подобна подготовка.

1. *Напишете презентационно писмо до ръководителите на центровете, в което обяснявате какво възнамерявате да направите и защо за тях е важно да ви помагат.*

2. *Изгответе план за проекта и посочете основните неща за изпълнение и бюджета за проекта.*

3. *Направете списък с пет главни пречки, с които е възможно да се сблъскате, и пояснете как ще ги преодолеете.*

Компоненти на учебната програма

Първо: използваните материали

- А. Печатните издания
- Б. Зрително-слуховите материали
- В. Видът на материалите и начинът им на използване

Второ: средата — дейностите и програмите

- А. Оборудването
 - Б. Способността за обучение
 - В. Срокът от време
 - Г. Помощните материали
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- знаете вида на материалите, които можете да използвате в обучението като помощно средство.
- разпознавате главните съображения в избора на учебните алтернативи.
- използвате учебните средства в по-добра форма.

Първо: използваните материали

Материалите, които се използват в обучението, се считат за едни от най-важните елементи на успешната учебна програма. Те могат да варират от печатните издания до видео-касетите и други. Общо взето тези материали могат да се дефинират като помощни учебни материали, които помагат на обясняването, тестването или напомнянето на участниците какво са научили. Тези материали трябва да помагат на обучението в една непосредствена форма, за да могат да бъдат класифицирани като помощни материали. Що се отнася до материалите, които помагат само за придобиването на допълнителни знания, или с други думи, добавят нещо към онова,

което вече е научено, то те могат да се определят като справочни материали.

А. Печатните издания

Печатните издания са най-разпространените учебни средства. Те могат да се изработват с малки разходи и за кратко време, за разлика от другите форми на материалите. Същевременно може лесно да бъдат препечатани, могат да бъдат пренасяни и раздавани по най-лесния начин. Ако бъдат съпоставени с другите форми, то печатните издания не се нуждаят от специална техника като видеотехника или компютри за тяхното разчитане. Имат добра възвръщаемост от гледна точка на разходите, на тях може да се опираме, хората са свикнали с тях и са достъпни и лесни за придобиване.

Що се отнася до недостатъците на печатните материали, такива са: трудността в превръщането им в привлекателни; невъзможността им да представят действителните положения от живота във визуален вид; по-големите им размери в сравнение с компютърните компакт-дискове и електронните апаратури; трудността в промяната на оригинала; и нуждата от постигането на взаимодействие с ученика.

1- Брошури

Те са най-разпространените печатни материали. Включват записките, обобщенията, таблиците или поясненията, които се считат за допълващи лекциите или работните пакети. Що се отнася до записките, които се раздават на учениците, то те им помагат за записване по време на обяснението. Както и частите, предназначени за попълване на празните места или за коментарите и забележките, помагат за участието в учебния процес. Тези печатни издания и брошури се използват за кратко обясняване на една от страните на темата.

2- Работните страници

Работните страници включват списъците за четене, задълженията и проблемите, страниците за кратко осведомяване и други. Те дават възможност на учащия да разсъждава по по-творчески начин. Работните страници спомагат за засилването на паметта и способността за наизустяване.

3- Учебно-ръководните материали

Включват педагогическите средства; ръководствата за учителя във формата на кратки, но изчерпателни записки; отделните учебни материали; практическите книги; другите допълнителни книжки, които дават знания, учебни дейности и напътствия. Тези материали ясно определят какво трябва да се научи и как трябва да се изучава. Те навлизат в подробности повече от брошурите.

4- Източници на колективните дейности

Включват всички източници, които се използват за укрепване на груповото обучение като изпълнението на ролите, сценариите, директивите, общото четене за получаване на знания, страниците за информиране и обобщенията.

5- Ръководствата, семинарите и работните пакети

Всеки раздел от разделите на това напътствие се счита за източник от главните източници в областта на лидерското обучение. Освен това има цяла колекция от книжки по многобройни и разнообразни теми от областта на ислямските науки, съвременните науки, организирането, личното развитие и дейността по области на приложение. Тези материали може да се използват като книжки и печатни издания за раздаване в семинарите и работните пакети.

Б. Зрително-слуховите материали

Примери за зрително-слуховите материали са: хартиените платна; илюстрациите на прозрачни пластинки за прожектиране; диапозитивите; аудио-касетите; видео-касетите; компакт-дисковете с филми за показване на компютърните екрани и други.

Всяка библиотека за лидерско обучение трябва да разполага с добра колекция от аудио- и видео-касети. Също така повторно трябва да се издадат и записите, които се осъществяват в учебните сесии и които организацията съхранява след тяхната проверка.

В. Видът на материалите и начинът им на използване

Учебната програма сама по себе си е един метод и една система за промяна. Главната цел от нея е предизвикването на скок в позициите на участниците и тяхното поведение чрез използването на разнообразен комплекс от средствата и подходящите случаи, които биват обединени във вид на обединена програма. За избирането на най-добрите материали по ефективност за тази цел, трябва да проучим нивата на опитността, образованието, културната, социалната и икономическата среда на обучаемите. След това можем да поставим подходящите стратегии за постигането на учебните ни цели по отношение на определена група обучаеми.

Що се отнася до времевото разпределение и начина на използване на различните форми на учебните материали, то те се подчиняват на няколко фактора като броя на обучаемите, естеството на материалните облекчения, възрастта на участниците, техният опит, степента на сложност на самата материя и нейното наличие за темата, която се разглежда. В повечето случаи комплексът от печатните материали и зрительно-слуховите пояснителни средства са най-доброто. Само че зрительно-слуховите пояснителни средства трябва да имат добро качество, за да се постигне ефективност.

ПРЕПОРЪКИ ЗА УСПЕШНОТО ИЗПОЛЗВАНЕ НА УЧЕБНИТЕ ПОМОЩНИ СРЕДСТВА:

- Правилно поддържайте учебните помощни средства и апаратура.
- Поощрявайте обучаемите да имат взаимодействие с учебните помощни средства.
- Използвайте помощните средства само за укрепване на главните уроци и тяхното разширяване.
- Изпробвайте апаратурата преди времето за използване.
- Бъдете готови за повторно използване на част от помощните средства по време на показването и за отказването от друга част, ако се налага.
- Избягвайте грубата грешка да раздавате нещо, преди лично да сте го прочели или проучили.

Второ: средата — дейностите и програмите

Има разнообразна група от елементи на дейности и програми, които могат да бъдат използвани за изграждането на една учебна програма. Изборът зависи от вида на участниците и от средата, в която се осъществява обучението. Важни точки, на които трябва да се обръща внимание, са следните:

А. Оборудването

Учебният климат като класната стая, местата на открито, работилниците и другите места, може да повлияе върху избора на вида дейност. Необходимо е да се уверим, че климатът, или учебната среда, е подготвен в достатъчна степен, че разполага с неща като наличието на зрительно-слухово оборудване за използване вътре и извън сградата. Процедурите по организацията и оборудването трябва да бъдат под контрола на възпитателя, също така при нужда трябва да се има готовност да му се предоставят помощните инструменти и апаратура.

Б. Способността за обучение

Възможността за обучение на каквато и да е дейност е свързана с нивото на обучаемите и със самото естество на дейността. Поради това е от значение да имаме обща представа за участниците. Необходимо е да знаем възрастта, пола, нивото на образованието, нивото на

знанията, чувството за лидерска отговорност, организацията, към която принадлежат и други. Освен това важно е да се знае гледната точка на участниците по отношение на основните им интереси и онова, което желаят да научат. Възможно е да има дейности, които да са по-полезни от други при откликването на учебните нужди на групата.

В. Срокт

Учебната дейност може да се проточи и да надвиши границите, с което да изгуби ефективността си. Това се случва, когато дейността се повтаря и се превръща в скучна и обременяваща. Несъмнено всяка дейност може да привлича вниманието на присъстващите само за определено време, през което участниците могат да извлекат възможно най-голяма полза. Но след този период от време продължаването вече може да предизвика скрито отвращение спрямо цялата учебна дейност.

Г. Помощните материали

Избраната дейност трябва да се подкрепя с предоставените учебни източници, за да бъдат използвани в еднаква степен както от обучаващите, така и от обучаемите. Те могат да бъдат във формата на книги, учебни ръководства, аудио-касети, видео-касети, компакт-дискове или каквато и да е друга форма, която може да бъде използвана в учебната среда. Също така е необходимо да се осигури известна подкрепа на участниците за продължаването на учебния им опит и за неговото проследяване. А в случай на липса на каквато и да е подкрепа от учебни пособия, то тогава изборът на дейността ще бъде ограничен и ще зависи от способността на обучаващия да подготвя нужната материя.

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧЕБНАТА СРЕДА

(Тук разгледахме накратко две от дейностите или предполагаемите избори, без да вземаме под внимание всички фактори, защото целта е да изясним начина на отсъждане за различните пътища за оценяване на учебната среда).

	Дейността или първият избор	Дейността или вторият избор
А. Оборудването	класна стая, апарат за прожектиране, екран, дъска за писане	работно пространство, компютър, мегафон
Б. Способността за обучение	млади работещи, нуждаещи се от опит	по-големи работещи, имащи опит
В. Промеждутъкът от време	час и половина	три часа
Г. Помощните материали	книжки, брошури, книги за четене	брошури, книжки

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой са границите на печатните материали в обучението?
2. Кога зрителино-слуховите помощни материали се счита за по-ефективни от печатните материали?
3. Защо кратките биографични данни за обучаемите са важни в обучението?
4. Как се прилага понятието срок от време в обучението?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на заместник-директор по учебната част в една голяма организация от вас бе поискано да изготвите план за семинар на високо ниво за петнайсет човека от лидерите, които работят на доброволни начала и са много заети. Разполагате с нужните пари, но ви липсва време. Обучаемите се нуждаят от подобряване на тяхното изпълнение, въпреки че са възрастни и опитни.

1. Отбележете вида на помощните учебни средства, които ще използвате.

2. Направете таблица, поясняваща преимуществата на избраните материали в подобна ситуация.

3. Опишете начина, по който сте определили продължителността на вашата програма.

Методи на обучението

Първо: фактори за избиране

Второ: главните методи на обучение

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| А. Лекциите | Е. Конференциите |
| Б. Работните групи | Ж. Личната активност |
| В. Семинарите | З. Форумите на специалистите |
| Г. Лагерите | И. Паралелните заседания |
| Д. Превъплъщаването в роли | |

Трето: други методи

- А. Дискусията и обсъждането
- Б. Диалогът
- В. Умственото развитие
- Г. Научната демонстрация
- Д. Развлеченията

Четвърто: сравняване

Пето: образец за изучаване

- А. Развиване на образца
- Б. Използване на метода на образца
- В. Подготвяне на образца
- Г. Успешно заседание по метода на образца

Шесто: определянето на учебните групи

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- познавате особеностите на методите за обучение.
- разбирате нуждите от формирането на тези методи и изискванията на инструментите за обучение.
- постигате ефективността и да осъзнавате стойността на усвояването за различните видове присъстващи.
- развивате образци за изучаване, които да се използват в упражненията.

Първо: фактори за избиране

Изборът на методи за обучение за тяхното използване при дадено състояние се опира на много фактори, свързани с начина на научаване на участниците. Някои се научават по-добре, използвайки печатните средства, зрителните или словесните, докато други постигат това по пътя на обсъждането, практическите дейности или упражненията, които включват физически дейности. Освен това наличието на източници, естеството на обучаемия материал и нуждите на всеки ученик поотделно или като група също оказва влияние върху избора на методите за обучение.

Други фактори, които определят доколко даден метод съответства на друг, са: обемът на групата и нейните специфика; целите на обучението и стремежите му; източниците; оборудването и материалите; и времевите граници. Освен това е необходимо да се вземат под внимание и уменията за представяне и говорене, пречките пред обучаването на дадена група, най-добрият метод за разглеждане на темата и специалните улеснения за хората с физически недъзи.

Възрастните обучаеми се научават от движението и разнообразието в методите на обучение. Тяхното обучение бива по-добро, ако могат да свържат новото знание с предишните знания, така че да виждат обучението да се издига на основата на техния опит в живота, а на тях им остава само да се упражняват и да приложат онова, което научават. Тяхното обучение се засилва, когато знаят, че обучението ще им помогне за решаването на проблемите, свързани с работата. Но преди всичко възрастните не се научават, ако нямат желание за това.

Също така обучаващият трябва да притежава определени качества, които да допринасят за провеждането на обучението с успех. Такива качества са: познаването на темата; техническите умения; познаването на другите; готовността за ръководене при нужда и шеговитият дух.

И накрая, успехът в обучението не се измерва само с метода ни на обучение, доколко той е успешен, а с това доколко добре са се научили участниците. Научаването на участниците разчита на добрата ни подготовка за програмата, степента ни на разбиране на темата и уменията да използваме подходящия метод на обучение.

Второ: главните методи на обучение

А. Лекциите

Лекцията е беседа, която изнася даден човек, притежаващ знания и информация по темата, разглеждайки различните точки в последователност, която води до заключение или завършек в края. Лекцията се подготвя предварително и се прочита от написан текст или бива във вид на точки, около които лекторът говори нашироко. Нагледно-слуховите пояснителни средства може да спомагат за изясняването на посланието на темата или нейната цел. А с използването на телефон и видео може да се осъществи връзка със звук и картина между няколко човека, намиращи се в различни места чрез един затворен кръг. Тогава лекцията може да се предава по едно и също време на широка зрителска публика, намираща се в различни места, а с това да се спести време, трудността по пътуването и много други разходи.

Организирането на лекция изисква първо да се определи темата, след това да се избере събеседникът, който притежава готовността да беседва и е способен да го направи.

Добрата формулировка, която може да се следва, се дели на три етапа:

- 1. Съобщи им какво ще им съобщиш.**
- 2. Съобщи им.**
- 3. Съобщи им, че си им съобщил.**

Ние трябва предварително да съобщим на събеседника какви са очакванията ни от лекцията, времето, което е отделено за нея, и какво е естеството на участващата аудитория. Необходимо е също така да се уверим, че всички подготовки са направени, че цялата апаратура работи на нужното ниво и че е изпробвана преди началото.

Лекцията като метод от методите за обучение бива успешна, когато целта ни с нея е мотивирането на присъстващите за участие в определена дейност или да им предадем знания. А когато лекцията бъде последвана от въпроси и отговори, тогава тя бива средство за възпитание на присъстващите и за възползване от майсторството и опита на събеседника.

Счита се, че продължителност от 90 минути е максималното време, през което присъстващата аудитория може да запази своето внимание за лекцията. Но не е позволено самата лекция да продължи повече от 45 минути. Оставащото време се разпределя за обсъждане и за въпроси и отговори. За предпочитане е на присъстващите да се раздаде едно обобщение на лекцията, или основните точки в нея, или целият ѝ текст, за да им помага в проследяването на обяснението, особено ако се разглеждат сложни или необичайни идеи.

Б. Работните групи

Работната група прилича на едно работно събрание, в което присъстващите вземат активно участие. Те получават нови знания, прилагат ги върху своята работа, определят нужните промени в поведението, придобиват нови умения и упражняват поведението и уменията в среда, подобна на действителната работна среда. Успешната работна група се основава на онова, което е практично и интересно за обучаемия. Тя е ограничена и набляга на темата на урока.

Естествената среда на работната група трябва да води до взаимодействие и поддържане на взаимни връзки между участниците. Също така е необходимо естеството на работната група да се подкрепя от проектирането на нейната програма, започвайки от планирането та чак до етапа на изпълнението. Проектиращият програмата и обучаващият трябва да съберат информация от участниците, за да определят нуждите им от обучение, методите за тяхното обучение и тяхната мотивация за участие в работната група. Ръководствата за дейността, образците на работата, текстовете на ролите, които ще се изиграят, контролните списъци и всички други инструменти на обучението трябва да бъдат готови преди да стартира работната група.

Работната група притежава голям потенциал за съсредоточено обучение на участниците, а след това и за запомнянето на онова, което са научили. Човекът, който има желание и готовност, въпряг всичките си сили, умствените, слуховите, зрителните и всички други в процеса на научаването. Тоест тук нямаме пасивно участие, както е при лекциите примерно.

Едно събиране на работната група може да продължи два часа, но също така може да се проточи и до няколко събирания през няколко дни. Продължителността на работната група се определя от сложността на темата или от времето, с което разполагат участниците. Обикновено продуктивното време, през което участниците могат да продължават да се учат и да вземат активно участие в работата, може да се увеличи чрез учебните материали и упражненията. Нужното учебно оборудване за укрепването на работните групи зависи от типа на учениците, техните професии, тяхното образование, стила им на научаване и от времевата рамка за курса на работната група. Полезни помощни материали са: филмите, които разглеждат определени умения; учебните образци за положения, имащи връзка с темата; и инструкцията за работата, всичко това помага на процеса на обучение. Полезно е също резултатите на всички работни групи да се представят общо на участниците в специално събрание. По този начин всички обучаеми извличат полза от резултатите на работните групи, на които не са присъствали.

В. Семинарите

Семинарите са дейности, включващи теми, които се предлагат за обсъждане и имат за цел да обучат участниците и да ги образуват по дадена тема, която се ползва с широк интерес. Обикновено програмата за семинара се състои от поредица от беседи или събирания за обсъждане от специалисти по теми, които се поместват под главната тема на семинара. Понякога семинарът може да включва малки работни групи или групи за обсъждане, и всичко това да се провежда паралелно по едно и също време.

Семинарите се провеждат с избиране на главна тема, която се разделя на второстепенни теми. След това се избират събеседниците и членове на заседанията за обсъждане от квалифицирани специалисти, имащи възможност да говорят по тези теми. Що се отнася до най-важната особеност на програмите за семинари, то тя е общото развитие на темата от общото към частното и изграждането на взаимна връзка между всички второстепенни разклонения на темата.

Добре програмираните семинари имат голяма учебна ефективност. Това се проявява особено когато се цели подобряването на поведението на участниците чрез мотивирането или увеличаването на знанията, за да могат да вземат правилни решения. И въпреки че участието на присъстващите бива ограничено, то разнообразието на използваните методи на представяне и обяснение кара вниманието да е твърде съсредоточено, което пък от своя страна поощрява научаването. Обикновено семинарите продължават един или два дни. И тъй като са проектирани, за да предават знания, то срокът на тяхното полезно време зависи от способността на учащите да усвоят тези знания. Сложните теми, ако не се предават в добра форма, могат да доведат до намаляване на учебната ефективност на семинара.

Освен това брошурите, които се раздават на участниците и които съдържат главните точки на беседите, целите на заседанията за обсъждане от специалистите и целите на работните групи, спомагат за изграждането на рамка за знанията, които участниците получават. Също така учебният процес се подпомага и от препоръките и указанията към материалите за четене за проследяването по време на заседанията.

Г. Лагерите

Лагерът е дейност за съвместно живеење, която изисква от участниците да останат на мястото за лагериране денем и нощем от началото на програмата до нейния край. Изборът на мястото се осъществява като се обръща специално внимание на нужните съоръжения за пансион, храна, събрания, намаз, спортване и развлечения. Програмата се проектира така, че предоставеното време да се използва от събуждането от сън до времето за спане. Целта е да се изнамери климат за укрепване на ценностите и за засилване на практическите умения чрез участието в управлението на лагера. Също така местоположението на лагера и животът на място дават възможност на възпитателните методи и обяснения да бъдат разнообразени и да има взаимодействие с тях. Друга важна цел е укрепването на колективния дух и поощряването на колективната дейност.

Успехът на лагера зависи от избора на подходящо място. До голяма степен това се дължи на естеството на програмата и на целта от нея. Така например младежките лагери, които целят развиването на общите ценности, а не определени умения, изискват наличието на известен брой съоръжения за физически дейности. Важни фактори представляват: лесното стигане до лагера с обикновените транспортни средства; готовността за справяне с лошите метеорологични условия; осигуряването на безопасността за изолираните места; осигуряването на медицински грижи за непредвидени ситуации и т. н. И въпреки че обикновено предпочитание се отдава на отдалечените от градовете провинциални места за издигане на лагери, то и местата, разположени в градовете, в университетите, хотелите или центровете за конференции също могат да бъдат използвани за тази цел, само че ще имат по-малко възможности за спортните дейности. Те трябва да бъдат в безопасност и да са защитени от престъпници.

Лагерът се счита за много успешно средство за обучение. Участниците се учат и прилагат ценностите и уменията, упражнявайки ги заедно със своите връстници. Възникват приятелства и се укрепват. Също така духът на другарското отношение спомага за потвърждаването на привързаността към възвишените цели и идеалното поведение, които представляват част от целите на програмата на лагера.

Обикновено лагерите продължават от един ден (почивния ден) до две седмици. Дългите периоди изискват продуктивна програма, привличаща вниманието на участниците и запазваща извисяването на духовните им сили. Най-често продължителност от една седмица се счита за идеалния период, тъй като предоставя достатъчно време за една интересна програма, в която участват всички, без да бъдат обхванати от затруднение или скука.

Естеството на живота в лагера позволява на четенето и на справочните пособия да се използват много по-интензивно в сравнение с другите методи на обучение. А за постигането на максималната възможна полза може да се изгради временна библиотека за четенето и справочниците, чието използване може да бъде включено в програмата.

За укрепването на контрола, общуването, сътрудничеството и конкуренцията участниците могат да бъдат разделени на групи по десет човека и всяка група да си има отговорник. На всяка група се дава име, което е значимо, като имената на пророците, на сахабетата, учените-мислители или имената на важни събития от нашата история, или имена на ислямски градове и т. н.

Д. Превъплъщаването в роли

Превъплъщаването в роли е кратко представяне на проблема или положението в театрална форма, която съчетава обсъждането с обяснението. С представлението се заемат членове от групите. Понякога могат да ползват написани текстове и да проведат няколко репетиции. Те изобразяват някои положения, които се нуждаят от специални умения. Един учител или ръководител на група се заема с обяснението на позициите и резултатите, които ще бъдат представени, давайки своите насоки на всеки актьор относно личността, която ще превъплъщава и какво ще върши през цялото представление.

Превъплъщението в роли е лесно, стига да няма нужда от специално оборудване за представянето на въздействаща картина. Но подобно оборудване не се налага, тъй като обучаемите могат да си представят картината, която се представя пред тях. Избира се стая, която позволява настаняването да бъде такова, че да позволява на зрителите да следят актьорите по време на тяхното изпълнение. Ако се наложи да има микрофони, те трябва да позволяват да се правят движения с тях, за да подхождат на изискванията на ролите в представлението.

Превъплъщаването в роли се отличава с това, че е едновременно и полезно, и развлекателно, както и с това, че силно привлича вниманието. А колективният анализ и критика на изпълнението на групата дава възможност за обединяване на техния опит и дарования и за извличане на полза от тяхното участие и способности.

Успешното превъплъщаване в роли бива кратко и динамично. Пет минути се считат за идеално време за изиграване на една сцена, въпреки че и по-дългото време може да бъде приемливо, ако представлението е развлекателно наред с учебната му стойност. Всяко представление трябва да набляга върху една главна точка. Що се отнася до дългите представления, които обхващат няколко теми, по-добре е те да се избягват.

Понякога за подобни роли могат да се намират готови текстове, но също така понякога те могат да бъдат много повече разсейващи, отколкото полезни. Във всеки случай когато липсва подробно написан текст, най-добре е възпитателят да раздаде брошури, които накратко описват особеностите на ролите.

Е. Конференциите

Обикновено конференциите се използват за решаване на определен проблем или група проблеми. Организаторите на конференцията предварително изготвят дневен ред. Структурата на програмата включва заседания от различни видове, включително лекциите, обсъжданията от специалистите, работните групи и други. За предпочитане е планирането на конференцията да бъде разделено на две части, едната група да планира програмата, а другата да планира оборудването и административните услуги, които включват записването, заседателните зали, пансиона, развличенията, физическите мероприятия и други.

Наред с решаването на проблемите конференциите също могат да стимулират, да активизират и да подкрепят учебните усилия на организацията, която организира конференцията. Но ако обемът на конференцията е голям и взаимодействието между участниците е ограничено, тогава учебните възможности на конференцията до известна степен биват слаби.

Обикновено конференциите продължават от два до пет дни. Вниманието на присъстващите може да се задържи чрез изготвянето на оригинална програма, която включва почивки на подходящи периоди и развлекателни дейности.

За успеха на конференцията е необходимо предварително да се раздаде отпечатана про-

грама, съдържаща подробна информация за темите, които ще бъдат обсъждани. Препоръчваме също да се раздадат докладите и документите, които ще се представят на конференцията предварително.

Ж. Личната активност

Методът на личната активност (или един за един) е директно предаване на уменията и идеите от опитен човек на човек с по-малко опит. Този метод има успех при положения, чиято степен на сложност варира от много проста до средна. Обучаващият може да бъде ръководител на дейност или някой от опитните доброволни служители, а даже и някой опитен колега. Обучаемият не трябва да се срамува или колебае в използването на метода на личната активност. Този вид обучение, имащо индивидуално изражение, за разлика от методите за колективно обучение, дава много по-големи възможности на обучаемия.

Обучението може да се осъществи по метода “един за един” в специални събирания или на самото работно място. Но непременно трябва да има връзка на доверие и искреност между обучаващия и обучаемия. Този метод е много скъп, защото само един обучаем се ползва от времето на обучаващия. От друга страна, личният интерес и контролът водят до отлично качество на обучението. И тъй като този вид обучение има индивидуален характер, най-вероятно е неговото въздействие да продължи по-дълго време.

Продължителността на обучението и видът на използваните учебни предмети зависят от стила на обучаващия и обучаемия.

З. Форумите на специалистите

В тях участват известен брой събеседници. Обикновено всеки член започва с кратка беседа за срок от десетина минути, разглеждайки една от страните на темата или изразявайки своята гледна точка по отношение не темата като цяло. След това председателят на заседанието ръководи разговорите както по отношение на темата, така и за въпросите и коментарите от присъстващите. Накрая председателят на заседанието може да направи кратко обобщение на обсъждането и да хвърли светлина върху най-важните въпроси, но без да крие основните събеседници. Важно е председателят да се справя с координирането между членовете на заседанието за обсъждане, за да се обхванат всички страни на обсъждането, без да се позволява намесата или повторенията от страна на членовете. Това се постига достатъчно време преди започването на заседанието.

Едно от най-важните изисквания за успешен форум е наличието на тема, която се радва на интерес от присъстващите, и способните събеседници имат възможност да представят своите идеи накратко, а председателят на форума изпълнява по най-добър начин своето задължение. Форумът не е просто поредица от лекции, а в своята същност е ефективно обхващане на темата от събеседниците и взаимна обмяна на идеи между тях. Тази обмяна е полезна за всички присъстващи, които от своя страна помагат за нейното активиране. Идеалният брой на събеседниците във форума варира от три до пет човека. Ако броят намалее, то темата може и да не се обхване в достатъчна степен, а ако броят бъде по-голям, това може да доведе до изморително повтаряне, нарушаващо разбирането и нужното взаимодействие.

От успешния форум, в който участват присъстващи и събеседници, има голяма учебна полза. Знанията се получават от многобройния и разнообразен опит на събеседниците, което не може да се постигне при лекциите. Също така идеите и приложенията се ползват от висока степен на яснота и обяснение. А участието на присъстващата аудитория спомага за тяхното запаметяване на наученото във форума от експертите и специалистите.

Времето продължителност на форума може да бъде много по-дълга от продължителността на лекцията, защото е много по-разнообразен. Но една продължителност от два часа се счита за максималното време, през което която и да е конференция може да привлече вниманието на присъстващите. Като правило препоръчваме заседанията да са по 90 минути или по-малко за всяко средство от гореспоменатите средства за обучение.

Както е положението по отношение на лекциите, така и тук раздаването на брошури, които съдържат знания за участниците във форума, темите, различните гледни точки и откъси от онова, което е обсъждано, може да бъде много полезно за участниците.

И. Паралелните заседания

Това са заседания от един и същи вид или от различни видове, които се провеждат поотделно, но по едно и също време. На тези заседания могат да се разглеждат отделни теми от отделни групи или да се обсъжда една и съща тема от страна на участници, които се различават по възраст, пол или опит. Понякога една и съща група може да бъде разделена на малки подгрупи, които да присъстват на паралелните заседания по една и съща тема, при положение че основната група е много голяма и е много трудно да се събере по едно и също време в пълния си състав.

Паралелните заседания се провеждат по същия начин, както и общите заседания. Местоположенията им биват близки, за да позволяват на участниците да се местят между заседанията.

Провеждането на заседания в паралелна форма увеличава тяхната учебна полза благодарение на насочването на учебните усилия към участниците или чрез намаляването на техния брой. Това води до успешно взаимодействие вътре в групата, което повишава нивото на обучение.

Що се отнася до времевата продължителност, използваните предмети и средства за заседанията, то това зависи от естеството на програмата.

Трето: други методи

А. Дискусията и обсъждането

Дискусията и обсъждането се считат за методи с колективно участие, те са противоположното на методи като лекциите. Методите тук си взаимодействат, те карат учениците да участват в изследването по дадена тема чрез анализа на темата, нейното преглеждане и оценяване. Диспутите се провеждат официално, управляват се по строги времеви правила, докато обсъжданията протичат неофициално, тъй като при тях имаме свободна размяна на гледни точки, без да има никакви спънки от правила и други. И за да бъдат обсъжданията успешни, е необходимо съсредоточаването да бъде върху определена тема, също така е необходимо групата да не бъде много голяма. Ръководителят на обсъждането трябва да успокоява атмосферата, но както на него, така и на участващите членове не е позволено единствено те да доминират в обсъждането.

Специалното оборудване за диспута взема формата на официална трибуна или на театрална сцена. Дискутиращите от двете противоположни страни ориентират разговора към централното кресло, което се заема от председателя на диспута. Разположението на седящите за обсъждането може да бъде в по-малко официално, например сядане във формата на кръг или на два кръга. Представянето на противоположните гледни точки води до активизирането на критическата мисъл както сред събеседниците, така и сред наблюдателите. А това определено засилва техните способности за научаване.

И ако предложените теми биват интересни и важни, то продължителността на диспута или на обсъждането може да се удължи до по-дълго от обичайното. В такъв случай е необходимо заседанията, които надвишават два часа, да бъдат разделени на частични заседания. Това положение не изисква никаква специална точка освен онова, което препоръкахме за специализираните форуми. Диспутът бива по-интересен при гласуване за предложената тема преди нейното начало и след нейното приключване, това засилва духа на обсъждането.

Б. Диалогът

Диалогът прилича на диспута. И при него имаме взаимна размяна на гледни точки, но той се ограничава само с двама събеседници. Всеки от тях представя своята позиция по проблема. Но за разлика от диспута, при диалога се стремим да обясним противоположните идеи и да спомогнем за вникването в тях, а не да се реши коя е по-добрата. Мерките и процедурите по организацията, възможността за обучение, полезната времева продължителност и осигуряването на учебни предмети не се различават от казаното за диспута.

В. Умственото развитие

Напрягането на мислите е метод за събиране на мисли от група хора, намиращи се в едно събрание. Този метод бе разгледан подробно на друго място в това напътствие.

Г. Научната демонстрация

Противоположно на лекциите, научната демонстрация учи чрез показването, участието и говоренето едновременно. Обучаемите се учат чрез наблюдението, а понякога и като се упражняват как да използват уменията, процесите, функциите или различните отношения, които се демонстрират пред тях в практическа форма.

Д. Развлеченията

Развлечението е също силен учебен инструмент, когато се осъществява с вкус и с цел. Времето за забавления може да спомогне за постигане на умствен покой и да избави човека от напрегнатостта, след което да даде положителен принос в учебния процес, по-добър отколкото по време на опита. Също така има някои теми и мисли, които могат да бъдат преподадени чрез творческото използване на правилните и целенасочени развлекателни средства. Но ние трябва да полагаме необикновени усилия, за да гарантираме, че развлекателните заседания няма да бъдат опорочени от вулгарните неща. Истината е, че има крайна нужда от изготвянето на целенасочени развлекателни материали, които да са в хармония с моралните ценности.

Четвърто: сравняване

Сред разпространените методи за обучение, които вече споменахме, са: лекциите, работните групи, семинарите, лагерите, превъплъщаването в роли, конференциите, един за един (личната активност), форумите на специалисти и паралелните заседания.

Следващата таблица пояснява разликите между тези методи от гледна точка на:

- Организирането — трудността или лекотата на организирането му.
- Ръководещите дейността — нужният брой ръководители за провеждането.
- Ролята на участниците — положително или негативно естество на участниците.
- Степен на запомняне — доколко въпросите се запечатват в паметта след края на програмата.

Метод	Организиране	Ръководители на дейността	Роля на слушателите	Ниво на запомняне
Лекции	лесно	един	пасивна	занижено
Работни групи	трудно	от един до трима	активна	високо
Семинари	средно	няколко човека	пасивна	занижено
Лагери	трудно	няколко човека	активна	високо
Превъплъщаване в роли	трудно	един	полуактивна	средно
Конференции	трудно	няколко човека	пасивна	занижено
Лична активност	лесно	един	активна	високо
Форуми на специалисти	лесно	от един до пет	пасивна	средно
Паралелни заседания	лесно	няколко човека	пасивна	занижено

Пето: образец за изучаване

Случаят е регистриране на реално положение с всичките проблеми, които действително се изпречват пред него, но без да се предлагат резултати. Това регистриране включва фактите, мненията и позициите, върху които се изграждат мненията и на които се опират решенията.

А. Развиване на образаца

За да се развие един случай, напишете кратко и точно описание за всеки от следните елементи: главен въпрос, обстоятелства, заден план и документи.

Помнете, че главният въпрос е свързан с основния проблем, който трябва да се разреши. Що се отнася до обстоятелствата, това са събитията, условията, личностите, действията и диалозите, или това са нещата, от които произтича главният въпрос. Задният план сочи основните знания, свързани с атмосферата на дейността, имаща връзка с темата на обстоятелствата. Документите се състоят от разписките, които подкрепят позицията на случая.

Б. Използване на метода на образаца

Методът на случая за проучване се използва, когато учебната цел бива развиването на аналитичното мислене, уменията за решаване на проблемите и вземането на решение. И когато участниците биват способни да използват логическите умения за анализиране на данните. Освен това групата трябва да бъде малка дотогава, че да може да се проведе ефективно обсъждане на предложеното положение. Този метод дава възможност за вземане на теоретични решения, без да се вреди на фактическото положение. Човек може да се упражнява да решава проблемите, имащи специално естество, чрез използването на подобни случаи. Този метод се нуждае от ясно записан случай, от опитен човек, който притежава способността да насочва обсъждането, наблюдайки на основния въпрос, и от участници, които са способни ясно да изразяват своите мисли.

В. Подготвяне на образаца

За да развием даден случай, отначало определяме целите на заседанието. След това избираме един или повече случаи, които ни интересуват в тази област, след това изготвяме план за нашето изследване на положението на случая, задния план и документите. И накрая провеждаме изследването и пишем случая. Само че преди случаят да се използва, той трябва да се оцени, за да се узнае доколко е подходящ.

Г. Успешно заседание по метода на образаца

Първо започваме със запознаване с целите на заседанието и метода за изучаване на случая. След това прочитаме случая, което се предпочита да стане на висок глас пред групата. След това обсъждаме случая с цел достигане до едно или повече решения на проблема. И в заключение, обобщаваме заседанието и хвърляме светлина върху резултатите.

Образец за работна страница: как да развиете даден случай?

Напишете кратко и ясно описание на всяка от долупосочените точки. Ако се нуждаете от повече място, използвайте допълнителен лист и номерирайте елементите.

ЕЛЕМЕНТ/ ОПИСАНИЕ

1- Главен въпрос

Съюзът на мюсюлманските студенти (MSA) се нуждае от постоянно местоположение за предложения генерален секретариат.

2- Положение

Пространството и наличните учреждения в настоящето местоположение не се считат за достатъчни. Нужното разширяване за предлагане на услугите е невъзможно. Също така мястото не е привлекателно за доброволните служители или посетителите.

3- Заден план

Има място в джамията в град Гери, щата Индиана, което е купено от MSA в края на шейсетте години (на миналия век). Главният етаж включва офис на директора, джамия и столова. На свода има кабинет на секретаря, тоалетни, бани, кухня, столова и склад. В областта има застой, а предоставената земя не позволява голямо разширение.

4- Документи

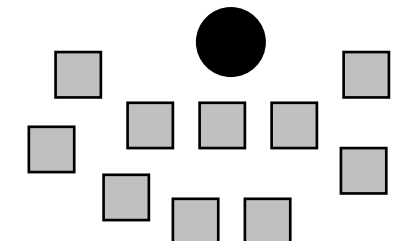
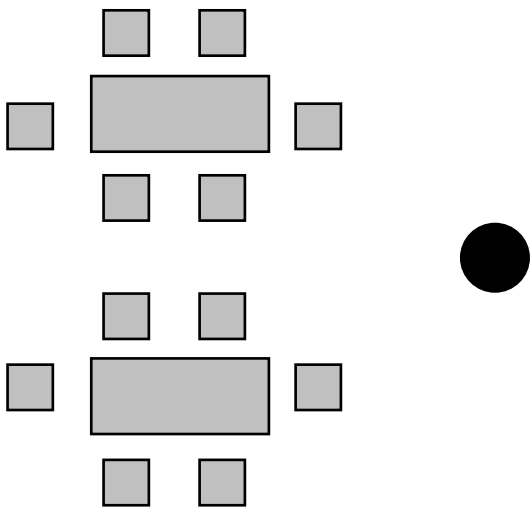
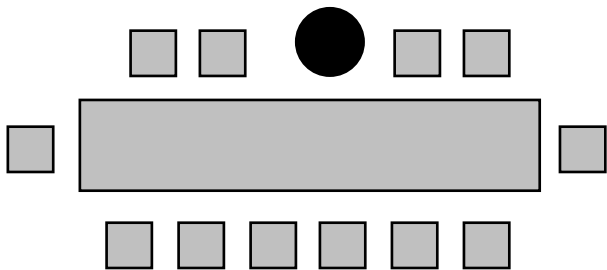
Доклад на комисията по планиране за постоянен генерален секретариат; доклад на комисията за избиране на главно седалище; доклад на директора относно настоящето използване; проучвания на активните членове за бъдещите надежди, които се възлагат на съюза.

5- Обяснителни бележки

Прегледайте описанията за избор на подходящо място, след това проучете резултатите.

Шесто: определянето на учебните групи

Учебните групи могат да се оформят и да се организира начинът им на сядане най-малко по три различни начина, според взаимодействието между учителя и обучаемите. Тези групи са пояснени по-долу. Кръговете олицетворяват възпитателя, а правоъгълниците учениците.

А 	Ако от възпитателя се иска: • да предаде много знания. • да обучи голяма група. • да бъде експерт по темата. • да използва висококачествени средства
Б 	Ако обучаемите: • се разделят на малки групи. • се учат един от друг. • имат много знания. • имат голям опит.
В 	Ако по време на обучението: • са необходими напътствия. • проблемът се нуждае от пояснение. • новото съдържание се нуждае от запознаване. • обучаемите работят като група.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой са трите най-важни фактора за доброто обучение?
2. Кой са трите най-важни фактора за обучението на възрастните?
3. Кой са трите най-разпространени учебни методи?
4. По какво се различава работната група от конференцията?
5. Кой е най-добрият метод за пораждаване на максимално взаимодействие между обучаващия и обучаемия? Защо?
6. Кой е методът, който поражда минимално взаимодействие между обучаващия и обучаемия? Защо?
7. Кой са четирите елемента, по които трябва да разсъждавате, когато развивате някакъв случай?
8. При какви условия може да се използва методът на случая в обучението?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на възпитател в една организация, имаща голяма членска маса, която се грижи за народните маси, желаете да обучите голям брой доброволни работници как да използват медиите за насочването на общественото мнение по някои въпроси. Разполагате с ограничен бюджет, малък брой доброволни работници, малко учебни пособия и само двама възпитатели.

1- Изберете четири учебни метода, които можете да използвате.

2- Подредете тези методи според ефективността им и обяснете причината за тази подредба.

3- Напишете текста на обявата за обучаемите.

4- Развийте един случай за изучаване, който може да се използва в това положение.

Начинът на планирането и изпълнението на учебната програма

Първо: успешното планиране на програма

- А. Основни принципи
- Б. Методът на градацията — стъпка по стъпка

Второ: изпълнението

- А. Ограничеността на ресурсите
- Б. Проследяването

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще бъдете способни да:

- определяте различните части на програмата, която планирате.
- изготвяте работен график за дейностите.
- изнамирате метод за проследяване на изпълнението.

Първо: успешното планиране на програма

А. Основни принципи

Често успешното планиране на програмата произтича директно от интересите на участниците и техните нужди. Планирането на програмата бива в най-добрия си вид, когато бива изградено на основата на темите, които откликват на търсените нужди на участниците, а не само на наличието на хора и ресурси.

Онези, които ще изпълнят програма и ще участват в нея, трябва да бъдат способни да дадат своя принос в изготвянето на плана, защото човек работи с по-голям ентузиазъм, ако е изготвил или помагал на изготвянето на програмата. Необходимо е също да запишем изцяло процеса на планиране, за да ни бъде от полза в оценяването на бъдещите програми и тяхното насочване.

Б. Методът на градацията — стъпка по стъпка

Планът трябва да е изготвен с указания за цялата година или за по-дълъг период, за да се свържат всички програми в един постепенно допълващ се план, имащ дългосрочни цели.

Често се случва проваляне в планирането на програмата при липса на добро разсъждаване по детайлите около начина на организиране на програмата. А това изисква да се дават подробни отговори на въпроси като: Кой? Какво? Кога? Къде? Защо? Как? И колко?

Въпроси, които имат голямо значение за планирането на програмата, са следните:

- 1) **Времето** Определете времева линия, обхващаща крайните срокове за довършването на задачите и нужните дейности за изпълнението на програмата.
- 2) **Капиталите** Изчислете стойността на програмата. Определете възможните източници за парите. Определете бюджет и план за непредвидените ситуации и задълженията в случай на анулиране. Ако допускате дефицит в бюджета, мислете по възможните пътища за неговото покриване, което може да включва представяне на проблема пред участниците в едно заседание и от тях да се поиска да направят дарения за запълване на дефицита.
- 3) **Мястото и оборудването** Осигурете облекчения за всички елементи на програмата, подгответе оборудването и нужните електронни средства.
- 4) **Лидерството** Възложете задачи и отговорности на хората, които са способни да ръководят другите. Разпределете задълженията сред среден брой хора, без много да ги разпокъсвате и да се стига дотам, че да бъде трудно координирането.
- 5) **Предметите** Осигурете предварително книгите и другите печатни издания и учебни материали, за да бъдат като източници и за да бъдат раздадени по време на програмата.
- 6) **Оценяването** Определете критериите, които ще се използват за установяване на успеха или провала на програмата.

Второ: изпълнението

А. Ограничеността на ресурсите

Най-често осигуряването на ресурси за програмата бива главната трудност. Ресурсите включват: парите, събеседниците, знаещите хора, идеите, правилата, филмите, печатните материали и други подобни. Комисията за планиране на програмата трябва да знае откъде да получи следното:

- 1) **Актуални досиета и регистри** на всички източници и ресурси.
- 2) **Списък на членовете**, включващ данни за личните квалификации, интересите и техния опит.
- 3) **Системи за библиотеката и копирането** от книгите, периодичните издания и малките книжки, за темите, които имат важно значение и за другите програми.
- 4) **Система за досиетата** за съхраняването на заявленията относно политиката, целите, законите, които засягат организацията, регистри за нейните усилия и предходните й постижения.
- 5) **Указател за лицата**, към които може да се обръща за помощ и на които може да се

поверят ръководни роли, или които притежават нужния опит извън организацията.

- 6) **Указател за допълнителни източници** като филмите, книгите, касетите и други. Част от тях може да се осигурят от главния център на местната организация, от местната библиотека, от заинтересованите държавни учреждения, от училищата или от страна на бизнесмени.

Най-често финансовите източници представляват основната пречка за планирането и изпълнението на учебната програма. И за да се преодолее това положение, трябва да се постави бюджет за приходите и разходите още от първите етапи на планирането. И ако се появи дефицит, трябва да прегледаме възможностите за намаляване на разходите наред с полагането на усилия за събирането на пари както в брой, така и за конкретни плащания като самолетни билети, печатни издания, фактури за телефон, секретарски услуги и т. н.

Б. Проследяването

Качеството на плана зависи от добрия начин, по който той се изпълнява. Таблицата, или контролният списък, в който са пояснени определените отговорности и крайни срокове, помага за проследяването на хода на работата. За предпочитане е да се възложи на определен човек задачата да следи за постигнатия напредък във всички процедури и да известява за всяко отклонение от плана.

Образец на таблица за проследяване на процедурите

(Добавете всякакъв друг детайл според нуждите)

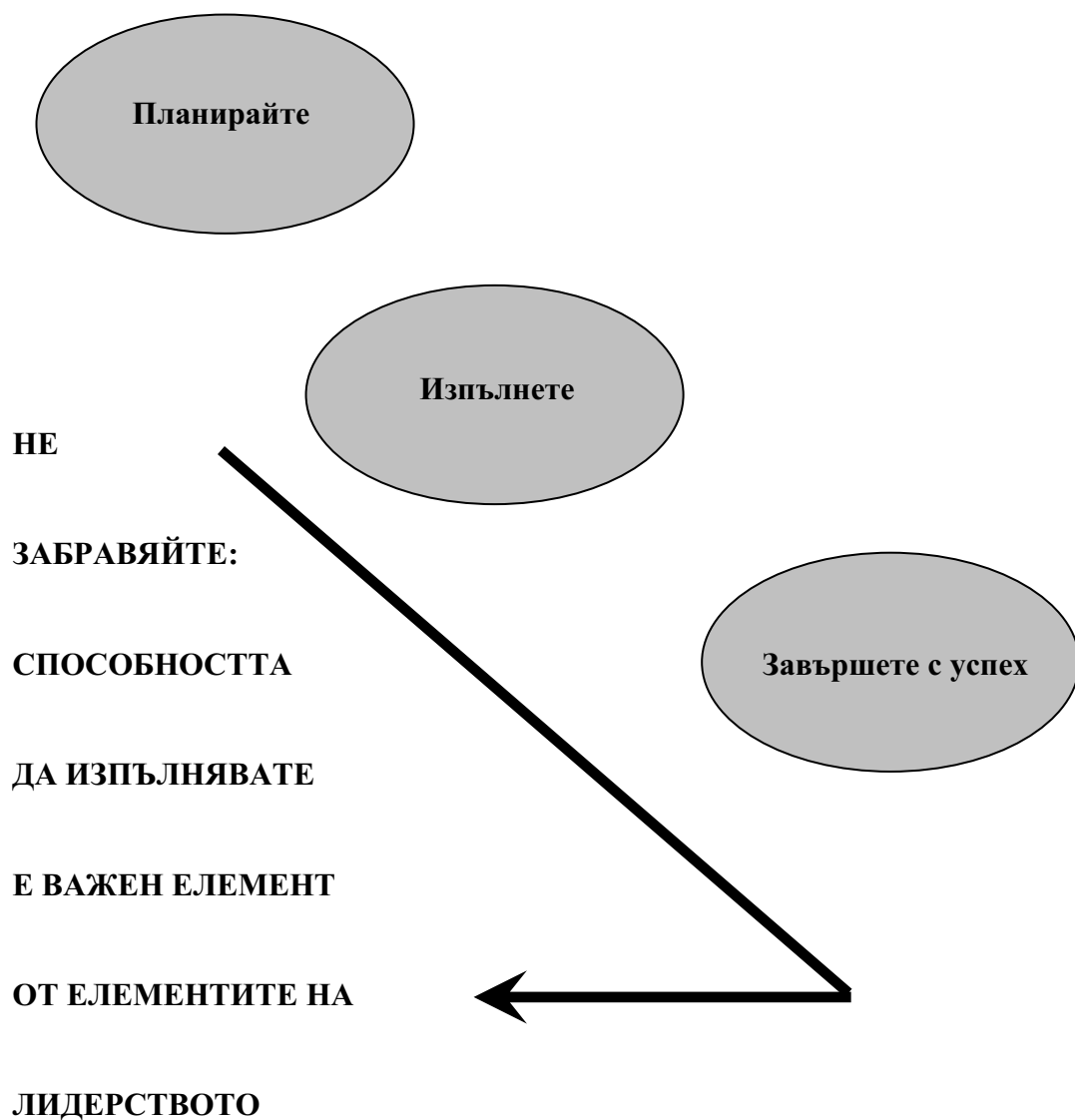
	Отговорно лице/отговорни лица	Материални и човешки потребности	Разходи	Финансови източници	Краен срок
Облекчения					
Събеседници					
Ред					
Реклама и обяви					
Храна					
Покани					
Благодарствени писма					
(Добавете каквото желаете)					

ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА ОБРАЗЕЦ ЗА ВСЕКИДНЕВНА ПРОГРАМА

· Събуждане	
· Сабах намаз (сутрешна молитва)	
· Пауза	10 минути
· Урок/ Учене на Коран	30 минути
· Измиване	
· Закуска	8:30 — 9:00
· Първо заседание	9:15 — 10:30
· Почивка	10:30 — 11:00
· Второ заседание	11:00 — 12:30
· Обеден намаз	
· Обяд	
· Свободно време	
· Икинди намаз (следобедна молитва)	
· Трето заседание за работни групи (3-4 групи)	4:15 — 6:00
· Акшам намаз (Вечерна молитва)	
· Вечеря	
· Четвърто заседание за доклади на групите	7:30 — 8:30
· Оценяване и преглеждане	9:30 — 9:45
· Ятсъ намаз (нощна молитва)	10:00
· Почивка	10:15

Накратко

Когато кажем всичко, каквото имаме да казваме и дадем всичко, което е по силите ни, тогава не е важно нито колко трудности сме преживели, нито как сме планирали. Важното е какво сме постигнали. Няма да можем да завършим успешно, без да преминем през изпълнение с мъдрост.



ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кой трябва да участва в проектирането на програмата?
2. Как се използва времевата линия за развиването на програмата?
3. Кой са най-важните трудности по източниците при планирането?
4. Как се използва контролният списък в помощ на изпълнението на програмата?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Заместник-председателят, отговарящ за обучението в обединената централна организация, реши да организира персонална учебна програма за подобряване на производителността. Програмата е за срок от 3 дни и ще се проведе в салона за конференции на един малък град. Обучаемите ще бъдат ръководители на трийсет местни единици, разпръснати в границите на кръг с радиус от 300 мили. Разходите за участие възлизат на по 45 долара на човек, а хонорарите за двамата възпитатели извън организацията възлизат на 750 долара.

1- Припомнете си пет контролни списъка и таблици, които можете да използвате за планирането и изпълнението на споменатата програма.

2- Изгответе проект за програмата, включващ таблица за дейностите.

3- Изгответе бюджет, поясняващ всички приходи и разходи.

4- Напишете поощрително писмо до участниците, в което пояснете най-важните точки на вашата програма.

ПЕТА ГЛАВА

МЛАДЕЖКИТЕ ЛАГЕРИ МЕЖДУ ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА

Младежките лагери се превърнаха в един вид учреждения, ползващи се с уважение и признание в работата. Въпреки че не се посвещават изцяло на обучението, то повечето видове младежки лагери, както ги разбират някои, целят да развият ръководните качества и умения. Младежките лагери са удобен случай за засилване на уменията и за тяхното прилагане в една образцова среда.

Този раздел на напътствието разглежда целите на младежките лагери, подготовката за тях, проектирането на неговите програми, участието в тях, учебните програми, дейностите и тяхното оценяване. Също така тази част съдържа раздел, посветен на ислямския морал и поведение. Тази глава пояснява пътищата за разбиране на младежките лагери и начина им на използване в лидерското обучение.

32. РАЗДЕЛ: Цели на младежките лагери	333
33. РАЗДЕЛ: Подготовката на лагера — практически мерки	339
34. РАЗДЕЛ: Проектирането на програма — общи съображения	344
35. РАЗДЕЛ: Изкуството на участието	354
36. РАЗДЕЛ: Ислямски нравствени норми	360
37. РАЗДЕЛ: Оценяване на лагера	370

Цели на младежките лагери

Първо: целите

Второ: предложени теми

- А. Ислямските и общите познания
- Б. Физическото възпитание и изкуствата
- В. Управленческите и организационните умения
- Г. Обществените проекти
- Д. Личното съдействие

Трето: списък на източниците

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете:

- да определяте целта от младежките лагери.
- да определяте вида на обучението, което се предлага в лагера.
- да определяте областите на обучението и тяхното място в програмата.

Първо: целите

Младежките лагери се считат за един от най-важните успешни методи за обучение на ръководители. Няма никакво съмнение в това, че изборът на привлекателно място сред природата, плюс грижливо подбраните дейности, дава чудесна възможност за развитието на младежите. Обикновено когато решим да организираме младежки лагер, имаме следните цели:

- Засилване на вярата на участниците и увеличаване на знанията им чрез целенасочения съвместен живот.
- Развиване на лидерската личност.
- Развиване на нужните умения за градивна дейност.

- Даване на възможност за придобиване на общ опит, свързан с колективния живот.
- Изнамиране на разбиране и възможности за естественото развиване на искрения братски дух.
- Засилване на връзките на запознанството и братството, на които се възлага надежда да дадат плодове на сериозно сътрудничество в бъдеще.

Главната цел на младежките лагери е постигането на тези цели чрез едно от следните средства, или всичките:

- а) изучаването на ислямските науки, развиването на различните знания и общи умения;
- б) обучаването на управленските и организационни умения;
- в) придобиването на опит чрез участието в колективните дейности;
- г) специални програми за подпомагане на младежите.

Трябва да изберем подходящите теми за различните семинари, които ще се проведат по време на програмата на лагера в съответствие с потребностите, средата, възрастта и нивото на разбиране на участниците. Освен това възлагането на участниците в лагера на някакви индивидуални или колективни проекти за социална дейност в съседния на лагера град е добра учебна идея. Всяко общество може да предложи голям брой такива проекти. Препоръчваме предварително да се проведат приоритетни контакти с местните учреждения за облекчаване на мерките по социалната дейност по време на провеждането на лагера. Повечето учреждения ще помагат на драго сърце. Следва списък на възможните теми и проекти. След преглеждането на списъка направете следния опит: Напишете самостоятелно списък за специалните неща, които ще са достатъчни за нуждите на един младежки лагер, ако от вас бъде поискано да го организирате.

Второ: предложени теми

А. Ислямските и общите познания

- Понятието единобожие (тевхид)
- Основните доктрини (акаид)
- Ислямското братство: Как да го постигаме
- Преглед на ислямската литература и култура
- Прекращаването на културните граници
- Световни въпроси и събития
- Единството на общността
- Настоящото положение на ислямската общност
- Източници на мюсюлманското законодателство (шерият)
- Обичта към Аллах, Пречистия, Всевишния
- Фъкъх на намаза
- Разбирането за живота и неговата цел в исляма

- Обичта към Пратеника (с.а.с.)
- Говеенето
- Фъкъх на говеенето
- Свещеният Коран и хадисите
- Как се е разпространил ислямът
- Уроци от пророческото житие (сира)
- Ислямското призоваване — наша отговорност
- Ислямското пробуждане
- Търпението (сабр)
- Фъкъх на възнамеряването (нийет) и чистотата (тахарет)
- Как да изградим ислямска личност
- Основи на мюсюлманското семейство
- Искреността на сподвижниците (сахабе) и тяхната преданост
- Фъкъх на зекята и хаджа
- Забраните в исляма
- Ислямът и другите религии
- Ислямските движения
- Ролята на мюсюлманина, особено на младежите
- Споменаването (зикр)
- Преселението (хиджрет): Повратна точка
- Жената в исляма
- Стремешът към знания
- Животът на Пратеника Мухаммед (с.а.с.)
- Наказанието в исляма
- Икономическата система в исляма
- Социалната и политическа системи в исляма
- Съвещаването и ръководството в исляма
- Ислямската държава
- Редът в исляма
- Различното мнение и проявата на търпимост
- Стремеша на шериата
- Същността на кризата на общността

- Мюсюлманският характер на познанието
- Как да бъдеш праведен и поправящ
- Ислямската цивилизационна алтернатива

Б. Физическото възпитание и изкуствата

- Изкуствата
- Калиграфското изкуство
- Рисуването
- Скаутите
- Самоотбраната
- Оказването на първа помощ
- Развлечението в исляма
- Спортът в исляма

В. Управленските и организационните умения

В тази област можете да изберете много теми от това напътствие. Следват други предложени идеи:

- Подготвянето на бюджет
- Подготвянето на списък за дейностите
- Подготвянето на списък за проектите
- Как се предлагат услуги чрез обществените организации

Г. Обществените проекти

- Рутинната дейност в ислямските центрове
- Помагането в подготовката за “байрамските тържества”
- Помагането в транспорта
- Доставянето на писма
- Осведомителните доклади
- Разпространяването на информацията
- Посещенията за укрепване на братските връзки
- Грижата за децата
- Оказването на първа помощ
- Детските училища
- Общественото поведение (работна група)
- Когато станете баща/когато станете майка (вашиите отговорности)
- Съчетаването на майчинството и работата
- Работите и длъжностите — как да се избират
- Участието в лобита

- Обучението в курсовете за самоусъвършенстване
- Доброволното участие в скаутите
- Събирането на дарения за местните цели
- Нахранването на гладните
- Посещаването и помагането на възрастни хора
- Помагането на бежанците
- Организирането на класове за премахване на неграмотността
- Опровергаването на клеветите и съмненията

Д. Личното съдействие

- Възможности за самоусъвършенстване
- Проблемите на обществените училища
- Начинът на отношение и взаимодействие между родителите, учителите и връстниците
- Женитбата
- Семейните консултации
- Служебните консултации
- Назначаването на длъжност
- Възможностите за образование и учебните стипендии
- Как се постъпва в университетите
- Заемите за малки дейности
- Световните и национални младежки дейности

Целта от младежките лагери е предлагането на добра програма в горепосочените области. Целта на програмата и на всички дейности трябва да бъде търсенето на удовлетворението на Аллах, Пречистия, Всевишния, а не личното облагодетелстване. Ние носим отговорността да подготвим себе си за ролята да бъдем от благодетелните в този живот, защото това води до реализацията на доброто и правилното благоразумие. Когато се стремим, борейки се с трудностите, ще получим помощ от Аллах, както Той ни е обещал в Свещения Коран:

إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنْصُورُونَ ﴿١٧٢﴾ وَإِنَّ جُنَدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ ﴿١٧٣﴾

“Още преди казахме на нашите раби-пратеници, че именно те ще са подкрепените и че именно Нашето войнство ще победи.” [ес-Сафат: 171-173]

Трето: списък на източниците

Наред със Свещения Коран, неговите тълкувания (тефсири) и известните източници в областта на хадисите и сира има много други източници, които могат да се намерят в местните библиотеки или университетските. В тази насока можете да се възползвате от наличните каталози при всеки известен разпространител на книги като важен източник за подготвянето на списък с източниците по различните теми.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Как участниците в младежки лагер могат да бъдат обучени да извършват дейности в услуга на обществото?
2. Как лагерът може да се превърне във вид клуб за даване на наставления?
3. Кои са главните цели на младежките лагери?
4. Професионалното обучение може ли да изиграва някаква роля в такъв лагер? Как?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на координатор за младежките дейности от вас бе поискано да организирате програма за младежите. Решихте да организирате младежки лагер за период от една седмица с няколко университетски преподаватели за представянето на различни части от програмата. Узнахте, че младежите, които ще участват в лагера, са нови за младежките дейности, че учат в различни университетски учреждения, че общо взето са умни студенти и че ги чака голямо бъдеще в обществената дейност.

1- Обяснете защо избрахте младежкия лагер като учебно средство в този случай.

2- Споменете видовете учене и обучение, които сте решили да включите в програмата на лагера и областите им.

3- С оглед на фона на участниците и техните възможности споменете методите, по които можете да ги обучите да вършат дейности в услуга на обществото.

4- Изгответе контролен списък за поясняване на вашите отговори на трите, гореспоменати въпроса.

Подготовката на лагера — практически мерки

Първо: изборът на място

Второ: практически мерки

- А. Планиране на площта
- Б. Начинът на поставяне на екрана
- В. Кореспонденцията
- Г. Тоалетните и местата за абдест

Трето: подготвянето на бюджета

Четвърто: избирането на участниците

- А. Извън региона
 - Б. От вътрешността на региона
 - В. Посрещането
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете да:

- определяте основните фактори за избора на мястото.
- определяте главните елементи за бюджета на лагера.
- определяте главните методи за избирането на участниците.

Първо: изборът на място

За успеха на лагера трябва да положим усилия за избора на място, осигуряващо подходящ климат, без каквито и да било смущения. Място, което дава атмосфера на волност и просто-

та, където се засилват връзките на братството. Необходимо е наличието на стаи за събранията и преподаването, столови, спортна зала, стаи за почивка, стаи за оказване на първа помощ, библиотека, кухня, склад и бюро. Добре е да има открита площ, езеро, красиви пейзажи и дървета за дейностите, които се провеждат на открит въздух.

Можем да изберем място, намиращо се в провинцията или в града. Провинциалното място трябва да е гориста област с поляни, водите на мястото или в близост до него да са годни за пиене, да има места за изграждане на палатките или постройки за спане и за дейностите на програмата. Що се отнася до планините, реките, езерата и морските крайбрежия, те дават възможности за развлекателни дейности като плуване и разходки. Също така историческите или археологическите места могат да дадат възможност за придобиване на ценен и поучителен опит.

От друга страна, местата, намиращи се в градовете, дават разнообразна група от близки мероприятия, които лесно може да се постигнат. Така например музеите, археологическите находки, заводите и университетските факултети дават възможност да се изготви развита програма за лагер. Също така може да се използват и спортните игрища и плувните басейни в близките училища или в града наред с възможностите, които предлага главното място на лагера в града.

Обикновено програмите, които се провеждат в провинциална среда, биват по-успешни от лагерите в града, защото провинцията предоставя отворено и изолирано място, отдалечено от шумотевицата на всекидневието. Процесът на планиране за избор на място започва отрано, тоест шест месеца или една година преди настъпването на срока. Организацията, която ще провежда лагер, трябва да сформира комисия за тази цел. Тази комисия може да упълномощи подкомисии за извършване на определени дейности, например търсенето на място, оценяването на предоставяните места и преговарянето за предпочитаните места. Отчитат се стойността, централността на мястото, лекотата на достигането до него, близостта му до населените места и землечествата и наличието на местна работна сила. Организацията трябва да се уверят, че участниците няма да бъдат изложени на неподобаващи изгледи като виждането на разголени хора по плажове и плувни басейни, намиращи се в близост до лагера. Също така е необходимо да се избягват местата, където престъпността е голяма.

Второ: практически мерки

Това са част от важните точки, които можем да препоръчаме като практически мерки:

А. Планиране на площта

Всеки вид дейност се нуждае от определен обем и вид площ. В случаите на провеждане на събрания примерно преценяваме големината на стаята с квадратни метри за пространството, нужно за сядане, за оборудването и за преминаването на хората. Залата не трябва да е много голяма, нито много малка. Обикновено много голямата зала се разделя на малки помещения с помощта на подвижни прегради, за да се създаде усещане за близост и симпатия. Следват някои всепризнати правила за планирането на площите:

Вид дейност	Приблизителната площ, нужна за един човек m ²
Приемни стаи	2,5-3
Храна	3,5-4
Места за сядане в залата	2,5-3
Места за сядане в учебната стая	4,5-5
Места за сядане на конференция	7-7,5
Място за намаз	2-2,5

Б. Начинът на поставяне на екрана

Все едно дали екранът е за диапозитиви или филми, той трябва да бъде поставен така, че да може лесно и без напрежение да се вижда от зрителите. Най-често неудобството или усилията при гледането на прожекцията се дължи на високото поставяне на екрана, на отдалечеността му или на наличието на прегради. Правилото, което се следва тук, е, че разстоянието между екрана и първия ред от столовете трябва да бъде два пъти колкото широчината на екрана. Що се отнася до разстоянието от първия ред до последния, то всички тези редици не трябва да се проточват в дълбочина повече от четирикратния размер на широчината на екрана. Широчината на редовете не трябва да бъде повече от трикратния размер на широчината на екрана. Също така екранът трябва да се постави на височина, която да позволява на седящите на последния ред да виждат долния край на екрана без да се възпрепятства виждането им от главите на седящите пред тях.

В. Кореспонденцията

Трябва да не се позволява прекъсване по време на програмата. Въпреки това понякога контактуването между членовете може да бъде наложително. Това може да се позволи чрез поставянето на табло за писма по азбучен ред на едно централно място и чрез назначаването на служител, който да получава писмата и да ги разпределя на таблото. Не се препоръчва поставянето на телефон в залата за уроци и лекции, или съобщаването на писмата или обявите по мегафон на подобни места.

Г. Тоалетните и местата за абдест

Отчита се и нуждата от вземане на абдест при определянето на големината и мястото на тоалетните и местата за абдест. Тоалетните и местата за абдест трябва да са достатъчни и да обхващат участниците от всяка група, като се отчитат и децата, ако има такива. За предпочитане е тоалетните и местата за абдест да са разположени близо до залите за събирания и да имат подходящи коридори към местата за намаз.

Трето: подготвянето на бюджета

Подготвянето на бюджета и строгото му съблюдаване е много важно за успеха на програмата на лагера. Започваме със записване на всички страни на разходите и възможните източници за приходи, също така трябва да се вземат мерки за дефицита чрез събирането на дарения от по-ранен етап на подготовката.

Подготвянето на бюджета е като процеса на вземане на решение. Това става с проучване на алтернативите при закупуването на продуктите или услугите и избирането на онова, което съответства на целите на програмата от гледна точка на качеството и стойността.

Общо взето пътните разходи се считат за главна част от бюджета на лагера. И всяко усилие за намаляването на тези разходи е много полезно. Необходимо е да се поощрява съвместното пътуване в колите, ако това е възможно. Що се отнася до случаите на пътуване със самолет, тогава се препоръчва предварителното купуване на билети с намаление (7-30 дни според пазара), за да се направи най-доброто възможно спестяване, тъй като много авиационни компании предлагат конкурентни цени между определени градове.

Четвърто: избирането на участниците

Няма съмнение, че кандидатите за учебен лагер обикновено са добри мюсюлмани. И програмата на лагера цели да ги направи бъдещи ръководители, затова трябва да подбирате

младежите не само на базата на сегашното им състояние, но също така и заради желанието им да работят за исляма. Необходимо е строго да спазваме избраните възрастови граници за лагера. Ако възрастта на участниците се различава прекомерно много, тогава ръководенето на лагера ще бъде трудно, което пък от своя страна намалява вероятностите за неговия успех.

Съществува добър метод за избиране, а именно провеждането на конкурс под формата на писане на статия или попълване на тест. Възможно е да се проведе конкурс на местни нива, след това спечелилите могат да се съревновават на областно ниво, а след това на национално ниво. Можем да избираме за лагера онези от кандидатите, които получават оценки над определено ниво. Какъвто и да е методът, конкурсът трябва широко да се обяви, за да можем да изберем най-добрите сред широк кръг от кандидати.

А. Извън региона

Регионалните представители или завеждащите отдела за обяви трябва да влязат във връзка с различни организации от всеки град или област чрез писма, факсове, телеграми, телексни съобщения и телефонни разговори, а ръководителите на тези организации трябва да изберат мюсюлманските младежи от съответната възраст. Също така изборът на участниците трябва да отговаря на установените критерии.

Б. От вътрешността на региона

От местната комисия се изисква да влезе във връзка с различните организации в града за помагане в избора.

В. Посрещането

Назначава се комисия по посрещането, състояща се от лица, представляващи местните организации за посрещането на участниците при тяхното пристигане и довеждането им до мястото. Програмата започва с кратко тържествено откриване. Може да бъде полезно да се поканят и местните отговорници за участие в откриването и за запознаване с лагера. След тържеството по откриването трябва да се обсъди целта на лагера, неговото управление, правилата за поведение в него и да се разпределят отговорностите на едно заседание за ориентиране и запознаване.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Какви са главните различия между местата в провинцията и града?
2. Защо прекалено голямата зала за събрания е също толкова лоша, колкото прекалено малката?
3. Кое представлява най-голям разход за бюджета на лагера? Как можете да го намалите?
4. Кой е най-добрият метод за избиране на участниците в лагера, които имат образователна възможност?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Вие сте председател на комисия, натоварен да извършва материалните мероприятия за младежки лагер. Вие трябва да изберете едно място от няколко предложения, да изготвите бюджет с цел лагерът да задоволи своите нужди и да изберете участници. Учебният лагер ще бъде на национално ниво за бъдещите ръководители на организацията. Имате пред вас шест месеца за изпълняването на всички мероприятия.

1- Обяснете защо избрахте това място.

2- Подгответе общо писмо за обявяване на лагера и за набиране на кандидати за участие. Известете кандидатите на какво трябва да отговарят, за да имат право на участие в лагера.

3- Подгответе бюджет за лагера. Споменете в него най-доброто ниво на разходите и най-ниското ниво. Обяснете и аргументирайте намаленията, които сте заложили в бюджета.

Проектирането на програма — общи съображения

Първо: елементи на проектирането

- А. Основни положения на разграфяването
- Б. Избирането на събеседници
- В. Използването на нагледно-слуховите средства
- Г. Развлеченията и спортните игри
- Д. Заседанията по откриването и закриването

Второ: изготвянето на всекидневна програма

- А. Елементи на разграфяването на програмата
 - Б. Организирането на времето
 - В. Примерен образец
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете да:

- определяте най-важните съображения в разграфяването.
- избирате подходящи събеседници и да планирате използването на нагледните и слухови пояснителни средства.
- подготвяте подходяща за младежкия лагер всекидневна програма.

Първо: елементи на проектирането

Младежките лагери, както казахме, са едни от най-важните ефективни средства за обучение на младежите в лидерство. Изобщо терминът “младежки лагери” сочи, че има програма от дейности, която се разпределя върху период от една до няколко седмици и се провежда в до-

някъде изолирана среда. Целта им е обучение на новите ръководители, чиято възраст варира от 20 до 30 години. Различните видове обучение вече бяха обсъдени в предишните раздели на това напътствие. Що се отнася до този раздел и останалите точки в тази глава, то те ще наблягат на практическите страни на организирането и управлението на младежките лагери.

Добрата програма е тайната за успеха на младежките лагери. В този раздел ще разгледаме някои общи и установени съображения в изготвянето на програма с представяне на план за график, който може да се използва. Само че трябва да подготвяме всяка програма с внимание, според вида на участниците в него, и да се стремим, доколкото е възможно, да вземаме някои елементи на програмата от самите участници. Биографиите на участниците също ни помагат да определим нивото и рамките на програмата, която ще им даде максимална полза.

Комисията за програмата, съставена от 3-5 човека плюс представител на младежите, извършва изготвянето на програмата за лагера. Програмата се проектира грижливо за изнамирането на ислямска атмосфера, засилването на колективния дух, развиването на ислямската личност и поощряването на съблюдаването на исляма сред младежите. Както вече споменахме, тук трябва да се използват различни методи, като лекции, работни групи, упражнения, практически пояснения и други. Трябва да се отделя специално време и за спортните игри и развлекателните дейности.

В светлината на целите на лагера могат да се изберат подходящите теми за представяне. Има някои теми, които сме предложили в друг раздел от петата глава на това напътствие.

А. Основни положения на разграфяването

На друго място в това напътствие разгледахме детайлно начините за разграфяване на програмата. Тук ще се ограничим само с повторно напомняне на основните принципи за разграфяването на програма за младежките лагери.

Целта при разграфяването на програмата е опростяването на задачата на управление, координирането на различните дейности и осигуряването на спокойствие на участниците, което води до подобряване на учебния климат в лагера. С изключение на деня на откриването, всекидневната програма започва със събуждане за сабах намаз, защото ранното събуждане означава, че цялата нощ е оползотворена за почивка. Също така всекидневната програма трябва да приключва с ятсъ намаз, след което участниците се приготвят за сън. Разрешава се ученето или четенето в определени случаи и след това време, ако съответният участник може добре да изпълнява своите задължения на следващия ден и с по-малко сън. Периодите за почивки между сабах намаз и ятсъ намаз се планират така, че да предхождат или да идват след дейностите, които поглъщат енергията на участниците. Изтощеният обучаем не може да се научи добре, както и претрупаната програма не постига целите на лагера.

Периодът на лагера и неговият характер определят начина на разпределение на различните дейности през целия период. Общо взето, дейностите, които изискват умствени възможности, трябва да се упражняват в ранно време от деня и в първите дни от лагера. Тези дейности включват заседания с академично направление, всяко от които протича за период от час и половина и се залагат в сутрешната и вечерната програма, когато умствената способност за усвояване бива висока. Що се отнася до спортните игри, дейностите на открито и развлекателните дейности, които могат да включват и гледане на филмова прожекция и други подобни, то за предпочитане е те да се заложат за периодите след обяд и началото на вечерта. По този начин се ползва дневната светлина като същевременно се осигурява активизираща почивка на тялото между главните интелектуални дейности на всекидневната програма. Доколкото е възможно, структурата на разграфяването, включително и времената за хранене и за намаз, трябва да се изпълнява всеки ден, за да се осигури спокойствие на всички и да се спазва точността в сроковете.

В лагерите, чийто срок надвишава една седмица, може да се отдели цял ден или два дена за учебни екскурзии извън мястото. Това спомага за пречупване на монотонността и скуката, дава възможност за проучване на средата и пробужда духа на предизвикателството у участниците за упражняване на някои неща, които те са научили. Може да се отдели едно заседание за от-

крит форум за обсъждане и размяна на идеи между обучаващите и обучаемите. Темите могат да варират от онова, което е изучено до този момент, до нови теми, имащи практическо значение, като действителното положение на общността, движението и младежите.

В последния ден на всеки лагер трябва да се даде възможност на участниците да оценят опита от лагера и да обсъдят своите планове и решения с другите. Това им помага да вложат наученото в планове за работа. По този начин участниците се запознават с проблемите на социалните среди, от които са дошли, разсъждават по тях и по тяхното влияние, в частност върху общността, и въобще върху тяхното социално обкръжение. А написаните пояснения спомагат за обсъждането на най-ярките особености между обучаващите и обучаемите.

Б. Избирането на събеседници

След като определихме учебната програма и изготвихме графика, остава най-важното задължение, а именно избирането на събеседниците, участниците в обсъжданията и останалите говорители, които ще участват в задачата по обучението. В това напътствие разгледахме качествата на обучаващите и на хората, от които можем да се възползваме. Можем да помолим за съдействие националните и международните организации, които имат списъци с квалифицираните събеседници. Само че важното е да се изберат събеседници, които са способни да намират общ език с обучаемите на подходящото интелектуално и духовно ниво. Няма да има полза, ако събеседникът говори на слушателската аудитория на твърде високо ниво, нито ако им говори на твърде ниско ниво. Не е правилно да избираме събеседниците само на базата на техния опит в определени области, но също така и на способността им да обвързват идеите със социалното, културното или националното съдържание на лагера и участниците. Няма полза от ограничаването с един и същ събеседник в повече от един лагер. Не е правилно събеседникът да се избира само заради неговата известност и слава.

В. Използването на нагледно-слуховите средства

Вече обсъдихме видовете и техниките на нагледно-слуховите средства. И тъй като местата на лагерите имат по-малко оборудване от местата за конференциите, трябва да обърнем специално внимание на осигуряването на електричество и нужните кабели и резервни приготвления. Навярно може да бъде необходимо предварително да се набавят някои оборудвания, за да осигурим наличието на всичко нужно за стаята за прожектиране. Ако ще използваме съвременна техника като компютърните прожекции, трябва да се уверим, че тя разполага с нужното техническо оборудване. Всичката нагледно-слухова апаратура трябва да се изпробва преди прожектирането.

Г. Развлеченията и спортните игри

Спортните и развлекателните дейности представляват важна част от програмата на лагера, поради което трябва да бъдат организирани в подходяща форма. Необходимо е да се предостави достатъчно време за тези дейности и трябва да сме сигурни, че за тях ще се осигурят надеждни и подходящи принадлежности в подходящото време. Участниците в лагера могат да бъдат разделени на отбори по спортове като футбол, волейбол, баскетбол, плуване и други. На лагерите, в които участват семейства, трябва да се вземат предпазни мерки и да се полагат грижи за морала, физическото здраве и безопасността на децата, и по време на лагера да не се допуска смесването на двата пола. Обръща се внимание на дейностите и състезанията вътре в лагера, защото това е добър начин за разпалването на ентусиазма и духа на съперничеството между играчите и между участниците в лагера, които не се включват в игрите. Необходимо е да отбелязваме отличните усилия, да ги поощряваме и да даваме награди на онези, които изпълняват в изпълнението им.

Д. Заседанията по откриването и закриването

Заседанията по откриването и закриването на лагера се считат за едни от най-важните части от програмата. Най-често ние не отделяме нужното внимание на тези заседания, което да гарантира техния успех и ефективност.

Заседанието по откриването може да започне с четене на откъси от Свещения Коран и

превод на смисъла им на местния език. Доколкото е възможно, трябва да избираме айетите, които имат връзка с темата на лагера и да избираме най-добрия четец сред присъстващите за тяхното прочитане. След това думата се дава на представителите на организацията-домакин и на ръководителите, за да представят себе си и своята роля в програмата. След това се отправят приветствия към участниците за онова, което ги очаква от председателя на комисията на програмата и председателя на комисията за материалните оборудвания. Също така можем да представим и някои от по-важните гости. Следва образец на заседанието по откриването, което трябва да се председателства от началника на лагера.

Заседание по откриването: петък, 2.30-4.00 часа (следобед):

- 2:30 — Четене на откъси от Свещения Коран, последвано от превода на неговия смисъл на местния език.
- 2:40 — Слово на отговорника на регионалната организация.
- 2:45 — Слово на отговорника на местната организация-домакин.
- 2:50 — Слово на отговорниците от другите подкрепящи организации.
- 3:00 — Напътстващо слово на председателя на комисията на програмата, разделяне на групи и разпределянето на индивидуалните отговорности.
- 3:15 — Напътстващо слово на председателя на комисията на лагера.
- 3:40 — Началникът на лагера представя важните гости.
- 3:45 — Въпроси от участниците.
- 4:00 — Край на заседанието.

Заседанието по откриването прави подготовката за програмата, която непосредствено ще го последва, както и подготвя участниците за темата.

Що се отнася до заседанието по закриването, то има същата степен на важност. Това е така, тъй като програмата трябва да има добър завършек и случаят да се използва за отбелязване на приноса на всеки за успеха на програмата. Съвсем накратко обобщаваме най-важното от казаното и даваме нашите препоръки за начина на възползване от онова, което са научили участниците. Следва образец за заседанието по закриването:

Заклучително заседание: неделя, 2.30-4.00 часа (следобед):

Председателят на комисията за лагера открива заседанието с възхваляване на Аллах.

- 2:30 — Кратки изказвания на избрани гости.
- 2:50 — Кратко обобщение на казаното и обясненията, които е включвала програмата.
- 3:10 — Предлагане на резултатите и задълженията.
- 3:15 — Кратки бележки на участниците.
- 3:30 — Кратки бележки на отговорника на местната организация, която се е грижила за лагера.
- 3:35 — Кратки бележки на отговорника на националната организация.
- 3:40 — Дуа от Свещения Коран и сунната с нейния превод на местния език. Следват подходящи заключителни колективни *ияхита* и *нешиди* (религиозни песни и маршове).
- 4:00 — Край на заседанието.

Забележка: Ако срокът на лагера е три дни или по-малко, тогава се предпочита оценяването на лагера да стане по време на заседанието по закриването. Но ако е за по-дълъг период от три дни, тогава се посвещава едно цяло заседание специално за тази цел.

Практическа точка

КАКВА Е ПОЛЗАТА, С КОЯТО СЕ ВРЪЩАТЕ ОТ ТОВА МЯСТО?

Този въпрос организаторите трябва да си задават за всяка дейност, все едно дали е лекция, лагер, социална дейност, обществено събрание или нощна молитва (*киям-ул-лейл*). Направете такъв план, че участниците да се връщат в домовете си с полза. В противен случай дейността ще приключи и ще премине в забравата без никаква осезаема следа. Тогава ще изглежда, че това сякаш е било прахосване на пари и време. Но ако този въпрос се вземе под внимание и бъде зададен още отначало, тогава организаторите ще държат участниците да извлекат някакви осезаеми ползи като постъпление, с което ще се връщат в домовете си. По този начин участниците ще се възползват лично и ще допринесат полза на местната дейност и призоваване.

Второ: изготвянето на всекидневна програма

А. Елементи на разграфяването на програмата

1- Разделете деня на естествените му части, съблюдавайки времената за намаз и за хранене.

2- Преценете нужното време за определени дейности, вземайки под внимание въздействащите фактори като: времевите периоди, когато човек е пълноценен; подходящите периоди за физическите дейности; съобразяването с броя на участниците и техните възрастови граници; вида на дейността; капацитета на материалните пособия; броя и големината на входовете и изходите; климатичните условия; разстоянието между различните съоръжения от инфраструктурата и други подобни.

3- Включете в графика времената за подготовка за определени дейности, например абдеста преди намаз, измиването преди закуска и преди другите хранения.

4- Искайте сведения от участниците и от съветниците или възпитателите.

5- Определете дейностите за всяка част, след това присъединете частите на графиката в едно цяло, за да се запълни дневната програма. Ако програмата е за повече от един ден, повторете дневната програма с нанасянето на подходящите корекции, например записването в деня на откриването и оценяването в деня на закриването.

Б. Организирането на времето

От гледна точка на разграфяването трябва да се знае, че дните в някои области на света са два вида: дълги през лятото и къси през зимата, с постепенни изменения. В дългите дни слънцето изгрява рано и залязва късно. Поради това и сабах намазът бива много рано, а ятсъ намазът много късно. А по средата на лятото времето за спане в нощния период между ятсъ намаз и сабах намаз бива недостатъчно. И за да се компенсира тази липса на сън, е необходимо да се разграфяват периоди за почивка, които могат да бъдат след ученето на Корана след сабах намаз, а също така и след обедния намаз и обяда. По време на тези периоди участниците могат или да спят и да компенсират недостига на нощен сън, или просто да си почиват.

По същия начин и времето между икинди намаз и акшам намаз е дълго през лятото и късо през зимата, поради което времето за социални дейности може да се разграфи преди ятсъ намаз през лятото и то така, че след ятсъ намаза участниците директно да се отправят към своите спални. Що се отнася до зимата, времената за социални дейности се отделят за периода след езана за ятсъ намаз, тъй като има достатъчно време за това.

Видове дейности

1- Събуждането и измиването

Необходимо е да се обяви определено време за събуждане. Що се отнася до нужния времеви период преди сабах намаз, то той зависи от броя на участниците, броя на тоалетните, броя на другите възли за измиване и отдалечеността им от местата за спане. Като общо правило разделяме броя на участниците на броя на санитарните възли, след това умножаваме резултата по три, за да получим нужния период от време в минути преди кланянето на сабах намаз.

2- Абдестът

Времето, нужно за абдест и за всички намази (с изключение на сабах намаз), не трябва да надвишава времето, което е отделено за него в утрото. Участниците трябва да се поощряват да вземат абдест всеки път щом им се удаде случай да го направят по време на деня. В действителност те трябва да се насърчават да имат винаги абдест през целия ден.

3- Чай и кафе

Понякога може да бъде възможно да се пие чай или кафе преди сабах намаз. Това може да спомага за активизирането на участниците за намаз и четене на Корана. Що се отнася до нужното време, то зависи от броя на участниците и възможностите за приготвяне на чай или кафе. За тази цел ще е нужно време поне колкото половината на времето за абдест.

4- Времената за намаз

Общото правило тук е, че времето, отделено за петкратния намаз, трябва да бъде трикратното действително време, нужно за кланянето на един намаз.

5- Почивката

В дългите летни дни трябва да има периоди за почивка сутрин и след обяд, за да се компенсират кратките нощи. За да пресметнете максималното време, което да се дава за почивка сутрин, извадете времето, нужно за измиване, от времето между края на четенето на Корана и началото на закуската. Що се отнася до нужното време за почивка следобяд, то трябва да бъде около 90 минути.

6- Храненията

Важно е да се отдели достатъчно време за храненията. Въпреки че храненето не се съпровожда от лекция или изложение, то е част от програмата, защото колективното хранене кара хората да се чувстват по-близки. Нужното време зависи от бързината на сервиране на храната, от обема на столовата, дали позволява на всички участници да се хранят едновременно или на няколко групи. При добро планиране час и половина може да са достатъчни за храненията, измиването и кратката почивка след ядене.

7- Заседанията

Не е позволено заседанията да продължават повече от час и половина, за да се осигури пълното съсредоточаване на участниците. Това време трябва да се съкращава, ако стаята за заседанието или столовете са неудобни. Може също така и да се удължава, ако обратното е вярно и ако заседанието постига взаимодействие между участниците, при което тяхното внимание се запазва за дълго време.

Общото правило тук е, че заседанията, които съдържат само възприемане, като лекциите, трябва да бъдат разпределени в сутрешните или вечерните часове, когато участниците биват активни или когато са ползвали възможност за подновяване на активността си. Що се отнася до периода следобяд, той е най-подходящ за дейностите за участие, като работните групи, които се отличават с участието на обучаемите в учебния процес.

8- Периодите за почивка

Периодите за почивка от 15-30 минути са необходими за пречупване на монотонността и скуката. Също така тези периоди помагат на участниците за усвояването на получените знания, събирането на мислите им, сближаването между събеседниците, запознаването с другите, отдъхването и нагласата за следващия учебен час. Периодът за почивка не трябва да надвишава 30 минути, за да не се ангажират участниците с други дейности, например лични събирания.

9- Развлечението

В програмите, които надвишават два дена, определянето на време за развлекателни дейности спомага за засилването на качеството на обучението. Това е така, защото развлечението избавя човека от напрежението и възстановява активността му след учебните часове на програмата, които изискват съсредоточаване и участие. Общо взето два часа са достатъчни за тази цел, без да считаме нужното време за придвижване към другите места извън лагера, ако това се наложи.

10- Спортните игри

Отделянето на време за спортни игри е необходимо за младежките лагери и за другите програми за малките участници, които продължават повече от три дни. Два часа се считат за достатъчно време плюс времето, нужно за подготовката и преминаването от една игра към друга. Необходимо е да организираме спортната дейност много добре, защото в противен случай това ще е загуба на време и негативен елемент в програмата. Обучаващите и възпитателите ще извлекат много по-голяма полза, ако играят заедно с обучаемите и си взаимодействат с тях. Така в играта те ще могат да узнаят личните качества и поведението на обучаемите, а това са много полезни знания, които не могат да бъдат получени при лекциите или другите дейности.

11- Събиранията

Запознанството между участниците в името на засилването на връзките на братството между тях и създаването на връзки, които да ги свързват, е важна цел от събирания като лагери, конференции и форуми. Навярно най-подходящото време за събиранията е към края на деня, за което обикновено е достатъчен един час.

12- Спането

Нужното време за спане е различно за всеки човек и се опира на неговите навици, възраст и здраве. Спането не трябва да е по-малко от седем часа през лятото и шест часа през зимата. Освен това количеството на времето, дадено за спане, се различава от сезон на сезон. Общият принцип тук е поощряването на участниците да оползотворяват добре времената за спане и почивка. Това е така, защото изтощеният обучаем няма готовност за обучение.

В. Примерен образец

Събуждане

Сабах намаз

Кратко поучение

(10 минути)

Кръг за наизустяване на Корана

(половин час)

Измиване

(30-45 минути)

Закуска

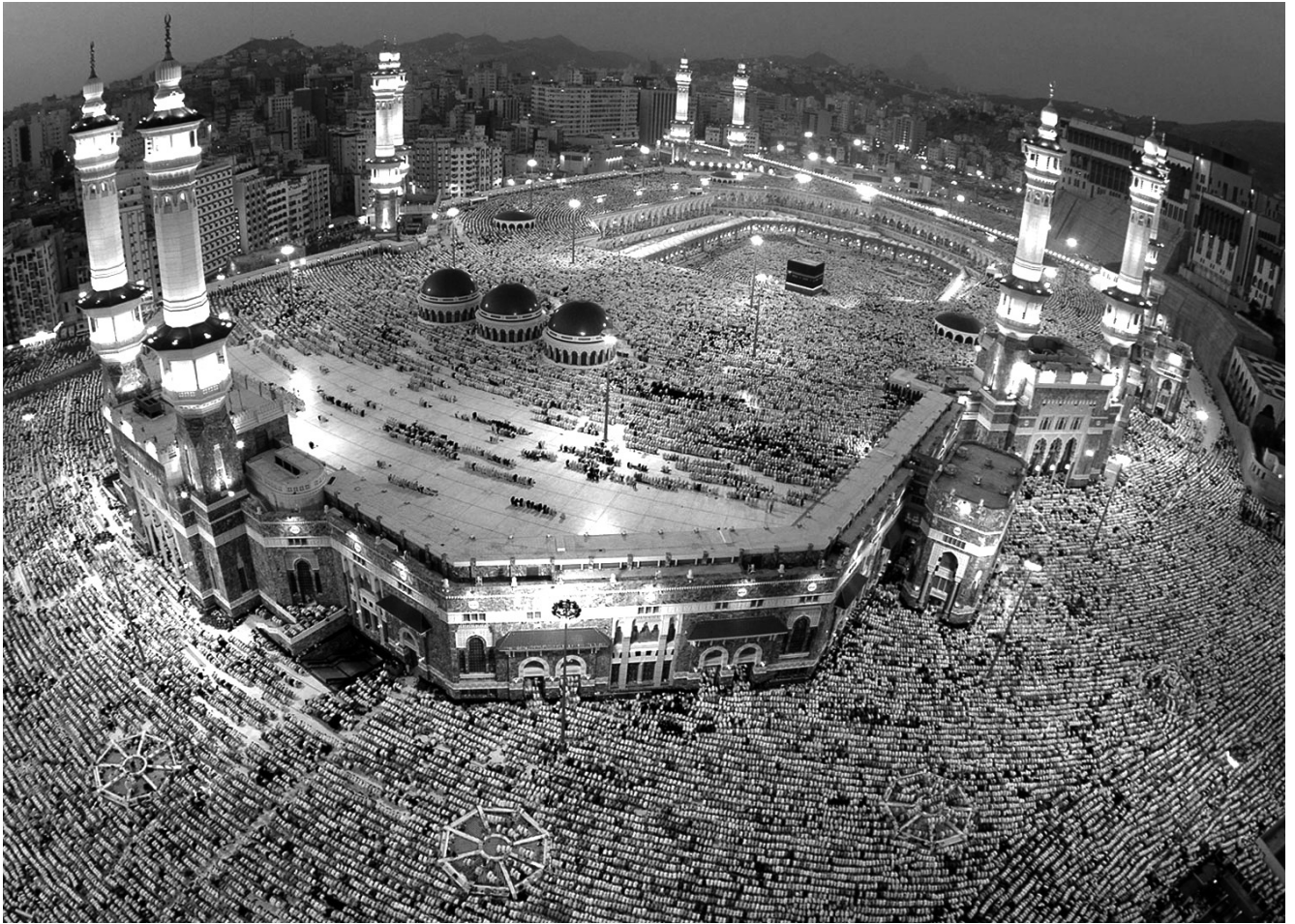
8:30 — 9:00

Първо заседание

9:15 — 10:30

Почивка	10:30 — 11:00
Второ заседание	11:00 — 12:30
Обеден намаз	1:00
Обяд	
Свободно време — спортни игри	
Икинди намаз	
Трето заседание за работни групи (3-4 групи)	4:00 — 6:00
Акшам намаз	
Вечеря	
Четвърто заседание за доклади на групите	7:30 — 9:00
Оценяване на извършеното през деня	9:30 — 9:45
Ятсъ намаз	10:00
Подготовка за сън	10:15

УПРАЖНЕНИЕ	
Статистическо пресмятане на всекидневната програма	Подгответе всекидневна програма за лагерите. Пресметнете времето за дейностите, например за намаза, храненето, почивките, развлеченията, спортните игри, заседанията, спането и тъй нататък. След това съберете всичко... Сборът трябва да бъде 24 часа. Пресметнете процентното съотношение на времето, което се отделя за всяка дейност. Анализирайте тези данни и пояснете дали стойността на програмата е пропорционална на изготвения график. Примерно дали времето за спане е много дълго, а така също и по отношение на развлеченията, почивките и тъй нататък, или не е достатъчно за учебните заседания. Коригирайте дневната програма, основавайки се на вашите статистически резултати.



ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. В какво се изразява ползата от данните за участниците при проектирането на програма за младежки лагер?
2. Кое е най-доброто време през деня за провеждане на програма, имаща академично естество? Защо?
3. Кой са най-важните критерии в избора на събеседника?
4. Защо заседанията по откриването и закриването са важни?
5. Кой са най-важните видове дейности във всекидневната програма?
6. Кой са главните въздействия на зимата и лятото върху разграфяването на програмите?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Сега, след като сте избрали най-важните елементи на програмата за младежки лагер, вашата задача е да изготвите една ефективна програма. Започнете с определянето на събеседниците, след това с планирането на използването на нагледните пояснителни средства и изготвянето на един първоначален график. Въпреки че имате достатъчно време преди лагера, трябва да преследвате точността, защото този лагер е годишен и всяка изгубена възможност може да се компенсира едва на следващата година.

1- Изгответе подробен график, така че да можете да проследите мерките, които се отнасят до събеседниците от първоначалния контакт до окончателното представяне.

2- Напишете кратко писмо до обучаемите, за да получите техните данни и техните предложения относно съставянето на програмата. Обяснете ясно нужните данни и защо ги искате.

Изкуството на участието

Първо: обучението чрез поверяване на задачите

Второ: постигането на груповото участие

- А. Облекчаващите мерки
- Б. Дисциплината и редът
- В. Заседанията
- Г. Намазът
- Д. Канцеларските дейности
- Е. Разни

Трето: интелектуалното участие

- А. “Триминутната” програма
 - Б. Периодът за запознаване
 - В. Представяне на речта на друг човек
 - Г. Наизустяването на цитати от Корана и суннета
 - Д. Целенасочени забавни истории
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете да:

- определяте разликите между индивидуалните и колективните дейности.
- избирате задачите за колективно участие.
- планирате дейностите за интелектуално участие.

Първо: обучението чрез поверяване на задачите

Кой знае колко пъти сте чували тези оплаквания: “Лекции... не участия”, “Теории..., не практики” или “Много думи, малко работа!” Това е преобладаващата тенденция сред нас днес, много малък брой хора да поемат управлението на всяка дейност в свои ръце, поради което техният товар става огромен, започват да страдат от силни притеснения и впоследствие техните способности постоянно намаляват. Всички присъстващи започват да чувстват, че те са изоставени, че губят силите си и че никой не се консултира с тях. Упадъкът е стигнал до степен на опасна негативност, моралният дух е спаднал и всичко е обхванато от недоволство. Някои организатори си мислят, че програмата на лагерите не е нищо друго освен средство за преливане на знанията от устата на събеседниците към умовете на участниците. И по-страшното от това е, че ръководителите погубват една много голяма възможност, изразена в обучението по пътя на участието и даването на пример и образец за подражание по време на малкото безценни часове в лагера. Те може и да не осъзнават, че обучаващите се наблюдават техните действия и позиции, а не само техните думи и думите на възпитателите, защото те дават наставление само с езиците, без да ги изпълняват на дело. Те говорят за дисциплината, реда, саможертвата, съчувствието, обичта, намаляването на разходите, равенството, добродетелността, правотата и търпимостта, без това да се проявява в тяхното поведение по време на лагера. Движението страда от големи недостатъци, защото ние казваме онова, което не вършим, и вършим онова, което не казваме. Тези безценни броеви часове дават златна възможност за предлагане на обучение чрез образца за подражание.

Златното правило на организаторите трябва да бъде задачите да се поверяват на участниците в лагера, по възможност без да се оставя нищо за самите организатори. Това позволява на възпитателите да наблюдават всяко нещо и да запълват пробивите и пукнатините в случай на тяхната поява, както им дава възможност и да се посветят на предлагането на качествено практическо обучение на обучаващите се. Обучението чрез практикуването на дадено нещо е много по-въздействащо и с много по-дълъг живот. Средата на лагера е необходимо да предоставя модел за подражание както по форма, така и по същество. Накратко, лагерите трябва да бъдат ръководени като образцово ислямско общество от всички страни.

Някои могат да кажат, че е много по-лесно, по-бързо и по-добре вие самите да извършите дадената работа вместо да обучавате друг човек да я върши вместо вас. Това е вярно в краткосрочен план, но в дългосрочен план е по-добре да обучите другите да вършат дейността. Ако не го направите, ще се стигне дотам, че ще трябва да вършите всичко сам, защото вие ще сте този, който го върши най-добре. Трябва да сте търпелив и да приемате онова, което вършат другите, даже и да не е извършено както трябва, докато те не се научат. Необходимо е също да се приучваме на снизхождение към грешките на другите и на тяхното напътствие и съветване чрез подходящите методи.

Второ: постигането на груповото участие

След встъпителните си думи в началото на първото заседание началникът на лагера обяснява различните задачи и ги възлага на хората. Тези задачи се добавят към задачите на комисиите, които вече са съставени в лагера и които включват транспорта, храната, бюджета, гостите, спортните игри, безопасността, грижата за децата, развлеченията, оценяването на лагера и други. Трябва да се постареем всеки участник да бъде отговорен за определена дейност. Следва списък на част от тези отговорности.

А. Облекчаващите мерки

- 1- Обявите.
- 2- Отоплението и охлаждането.
- 3- Спалните стаи.
- 4- Баните.
- 5- Осветлението
- 6- Разположенията на паркингите
- 7- Разхладителните напитки

Б. Дисциплината и редът

- 1- Чистотата и редът
- 2- Местата за обувки
- 3- Парфюмите
- 4- Сроковете
- 5- Външният вид
- 6- Почистването на отпадъците

В. Заседанията

- 1- Подредбата на сеящите
- 2- Подиумът
- 3- Нагледно-слуховите пояснителни средства
- 4- Съблюдаването на реда
- 5- Езиковите корекции (арабският и другият или другите езици)
- 6- Шегите и развлеченията
- 7- Оценяването на събеседниците
- 8- Оценяването на председателите на заседанията
- 9- Оценяването на участниците

Г. Намазът

- 1- Езанът
- 2- Назначаването на имами
- 3- Назначаването на събеседници за след намазите
- 4- Събуждането
- 5- Назначаването на четец на Корана
- 6- Дуите (отправянето на зов към Аллах)

Д. Канцеларските дейности

- 1- Копирането (преснимането)
- 2- Отпечатването (на принтер)
- 3- Канцеларските материали
- 4- Изгубените и намерените вещи
- 5- Телефон
- 6- Брошурите за лагера

Е. Разни

- 1- Фотографска снимка
- 2- Оплаквания
- 3- Дарения
- 4- Безопасност
- 5- Здравеопазване (първа помощ)
- 6- Общи наставления
- 7- Връзката с външния свят (настояниците, медиите и т. н.)
- 8- Книгите (библиотеката)
- 9- Магазините на лагера
- 10- Въпроси по фъкъх (би трябвало да бъде с широки хоризонти, добре знаещ различните мезхеби и мнения)

Всяка задача бива поверявана на един човек или на повече, или на един човек се възлагат няколко задачи според характера на задачата и броя на участниците. Възможна е също така и промяна на отговорностите по време на провеждането на лагера. Това натоварване на някои лица със задачи не освобождава другите от извършването на техните задължения, за което не трябва да има нужда от напомняне. Също така по този начин възпитателите ще бъдат научени да не се месят в работите на другите освен по нормалните канали.

Трето: интелектуалното участие

Участие на академично ниво (учебно) може да се постигне по следните пътища:

А. “Триминутната” програма

Тази дейност се организира чрез разделянето на лагера на колективни работни групи, всяка от която включва примерно 15 човека. След това на всеки човек се дават по три минути да говори за най-важното нещо, което иска да предаде на групата. Председателят на заседанието назначава един контролор, който да следи за времето на всеки събеседник.

Б. Периодът за запознаване

Всеки делегат в рамките на три минути представя кратко описание на живота си в заседанието за представяне на себе си. Този метод има много голяма стойност. Той е ефективно практическо приложение на словата на Всевишния:

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا

“О, хора, Ние ви сътворихме от един мъж и една жена, и ви сторихме народи и племена, за да се опознавате...” [ел-Худжурат: 13]

В. Представяне на речта на друг човек

Тази дейност цели да обучи човека да прочита дадена реч и да я предложи на вниманието на слушателската аудитория още щом поиска. Представящият речта съблюдава творческата честност в предаването на гледните точки на автора без оглед на неговото собствено мнение по въпроса. А ако желае да спомене и своите лични гледища, то той трябва да поясни това открито. Ако се случи и авторът да е сред присъстващите, то това ще бъде голямо обучение също и за самия автор. Подходящо ще е да се даде на автора право на отговор за време от три минути, ако поиска това.

Г. Наизустяването на цитати от Корана и сунната

Голямо е въздействието и чувството, което човек усеща при наизустяването и преглеждането на кратки айети и хадиси сред група, особено ако са във вид на дуа. Наизустеното в тези дейности ще се запечата в паметта на обучаемите през целия им живот.

Този опит дава на участниците хубаво усещане, че са научили нещо полезно, а може би ще бъде най-важното, което ще си спомнят за лагера през целия си живот.

Д. Целенасочени забавни истории

Лагерът може да възприеме идеята да започва всяко заседание с една целенасочена забавна история. Всеки път забавната история може да се разкаже от един от участниците, а ако броят им е голям, може да се разказват по две забавни истории на заседание, една в началото, и друга в края. Това да голяма степен ще повиши моралния дух в лагера.

Пратеника на Аллах (с.а.с.) казва:

رَوْحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيتْ

“Зарадвайте сърцата [с] час [за ибадети] и час [за позволено развлечение], защото сърцата изморят ли се, ослепяват.” (Сюнен на ед-Дейлеми.)

Упражнение за участие

Организирайте съревнование: “Кой ще си спомни имената на най-голям брой участници?” Най-добрият начин за запомнянето на имената е тяхното съзнателно записване в паметта ви и тяхното свързване с друго лице, което познавате добре.

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Какви са предимствата на възлагането на ръководни отговорности на участниците в лагера? И какви са недостатъците му?
2. Кои са съображенията, които трябва да съблюдавате при разпределянето на отговорности на повече от едно лице?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

От вас бе поискано да бъдете ръководител на програмата на младежки лагер. Участниците ще прекарат една седмица на провинциално място. Най-малко половината от тях ще бъдат от отдалечени места, а също така те не познават другите участници в лагера, нито начина на живот в него. Броят на групата е 50 човека, а броят на консултантите и ръководителите на дейностите е 15. Целта ви е да обучите участниците на лидерство в тяхната местна организация, а също така и в тяхната дейност на областно ниво.

1- Напишете проект за писмо до участниците, в което обяснявате как ще придобият групов опит в лагера.

2- Споменете десет задачи, които можете да възложите на членовете на групата. Подредете задачите според степента на ефективността им в обучението.

3- Подгответе модел за запознаване със себе си за участниците. Споменете данните, които ще бъдат от най-голяма полза в тази група.

Ислямски нравствени норми

Първо: всекидневни нравствени норми

- А. Нравствени норми на общуването
- Б. Нравствени норми на външния вид
- В. Нравствени норми на присъствието на урок
- Г. Нравствени норми на храненето
- Д. Нравствени норми на спането
- Е. Нравствени норми, свързани с намаза
- Ж. Общи нравствени норми

Второ: единство на ислямското поведение

Трето: принципи на поведението

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете да:

- разбирате понятието нравствени норми в исляма.
- знаете ислямските нравствени норми в различните всекидневни ситуации от живота.
- разбирате значението на единството на метода в ислямските нравствени норми.

Първо: всекидневни нравствени норми

Ислямът обръща голямо внимание на нравствените норми (адаб). Нравствените норми заемат твърде високо и важно място, даже се считат за част от задълженията (фарзовете), които Аллах, Пречистия, Всевишния, ни е наложил. И както многобройните хадиси по тази тема поясняват, Пратеника на Аллах (с.а.с.) посветил голяма част от усилията си на предаването на този нов морал на неговите сподвижници. Няма съмнение, че отличаващият се морал винаги се

набива на очи, само че по отношение на мюсюлманина той е начинът на неговия живот, неговата култура, възпитание и човечност. Ислямският морал хармонизира във всичките си детайли с личността на мюсюлманина и изразява тази личност. Пратеника на Аллах (с.а.с.) е бил най-добрият пример за това. Той казва:

أَدَّبَنِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيبِي

“Моят Господар ме научи на хубавия морал и ми даде хубаво възпитание.” (Ес-Сем‘ани, Адаб-ул-имля.)

Лагерът е рядка възможност за обучаване на тези нравствени норми, поради което е необходимо те да бъдат съблюдавани навсякъде и по всяко време. Ислямските нравствени норми могат да бъдат класифицирани според темите или позициите, които третираат.

А. Нравствени норми на общуването

- 1- Усмихвайте се винаги и избягвайте да се мръщите.
- 2- Говорете винаги с мек тон, не повишавайте гласа си.
- 3- Смейте се, но само се усмихвайте, без да се кикотите или да вдигате шум.
- 4- Станете прав и продължете да стоите изправен, ако човекът, с когото говорите, е застанал прав, или го поканете да седне. Седнете след като седне той.
- 5- Първи поздравявайте другия човек с думите: “*Ес-селяму алейкум*” (Мир вам), освен ако:
 - а) вие сте спрял, а другият идва към вас пеша или с кола;
 - б) сте в група, а другият е сам.
- 6- Отвърнете на поздрава с по-добър от него, а именно с “*Ве алейкуму-с-селям ве рахметуллахи ве беракятух*” (И вам мир, милост от Аллах и благослов от Него). Кажете това с радостен, поощрителен и чуващ се глас.
- 7- Не се прозявайте в присъствието на другите. Ако прозявката стане възможна, тогава ѝ противодействайте възпитано или затворете устата си с ръка. Но ако няма как да се отървете от прозявката, тогава потърсете защитата на Аллах от проклетия сатана, като я последвайте с думите: “*Ля хавле ве ля куввете илля биллях*” (Няма сила и няма мощ освен чрез Аллах).
- 8- Стойте винаги с изправено тяло. Не се изкривявайте и не се накланяйте, ако не сте сами.
- 9- Отдайте цялото си внимание, съсредоточавайки се върху онова, което ви се казва.
- 10- Ако някой кихне във ваше присъствие и каже “*Елхамдулиллях*” (Слава на Аллах), веднага кажете “*Йерхамукумуллах*” (Аллах да се смили над вас).
- 11- Не говорете на другите за себе си освен в най-тесни граници. Избягвайте да говорите нещо лошо за който и да е човек, даже това да е вярно, защото това е хула (*гъйбет*).
- 12- Научете се как да бъдете учтив с вашия събеседник във всеки случай и да изразявате своята благодарност с най-хубавата *дуа* по време на разговора.

Б. Нравствени норми на външния вид

1- Бъдете винаги чисти, защото чистотата е от вярата. Всеки ден се къпете по веднъж и ежедневно си сменяйте чорапите.

2- Сресвайте косата си.

3- Не оставяйте ноктите си дълги. Изрязвайте ги всеки петък преди намаза, за да не се събират нечистотии под тях. Няколко пъти на ден измивайте ръцете, лицето и устата си, и си сресвайте косата.

4- Избягвайте тесните дрехи, особено тесните панталони.

5- Когато седите, дръжте краката си долепени, а ръцете си встрани, прибрани до тялото. Избягвайте жестикулирането с ръце.

6- Не мръщете лицето си, а се старайте да съхраните естествения вид, защото приветливото лице е по-добро от намръщеното.

7- Ако се изпотявате много, използвайте козметични препарати против изпотяване или подходящ парфюм освен всекидневното изкъпване.

В. Нравствени норми на присъствието на урок

1- Бъдете на стола си една или две минути преди началото на часа. Носете винаги тетрадка и химикал.

2- Седнете правилно и съсредоточете своя поглед върху събеседника. Не позволявайте на себе си да поглеждайте на друго място, когато другите говорят на вас.

3- Мълчете и слушайте, когато учителят говори, и си водете записки. Не разговаряйте със съседа си.

4- Никога не прекъсвайте учителя си. Вдигайте ръката си в знак на това, че искате да кажете нещо. Ако той не ви обърне внимание, тогава знайте, че не е желателно да говорите точно в този момент. Свалете ръката си и говорете с учителя след урока.

5- Не вдигайте шум след края на часа. Избягвайте да излизате от стаята преди учителя или преди да обяви края на часа.

6- Не се хранете, не пийте и не пушете на каквото и да е събрание, освен ако отговорникът не ви го позволи. Що се отнася до пушенето и другите лоши навици, то човекът, който е обзет от тях, трябва час по-скоро да положи всичките си сили и да се пребори със своята повеляваща зло душа, за да се откаже от тях и съхрани своето здраве.

7- Ако не сте съгласен с учителя, изразете вашето мнение с мекота и приличие.

Г. Нравствени норми на храненето

1- Измийте ръцете, лицето и устата си преди сядането на трапезата.

2- Не бъдете първият, който започва да яде. Изчакайте да започнат другите. Ако местата за сядане на поканените са недостатъчни, тогава се доближете към вашия съсед и направете място за още един човек.

3- Започнете с гласно изричане на бесмеле (*бисмилляхи-р-рахмани-р-рахим*).

4- Вземайте толкова, колкото можете да изядете. По-добре е да отидете да вземете пов-торно храна или да останете донякъде гладен, отколкото да оставите храната в чинията си.

5- Дъвчете храната добре и не бързайте да я поглъщате.

6- Хранете се с дясната си ръка. Това означава да хващате вилницата с дясната си ръка, обратно на западните обичаи. Използвайте дясната си ръка в пълненето на чинията и разрязването.

7- Не говорете, когато устата ви е пълна с храна.

8- Бъдете в помощ на вашите сътрапезници. Ако станете, за да донесете нещо, попитайте ги дали се нуждаят от нещо.

9- Ако не сте сигурни за кого е дадено нещо, не го докосвайте. Ако някой вземе нещо, което е било за вас, се опитайте да вземете нещо друго в замяна, но не искайте от човека, който го е взел, да ви го върне.

10- Ако приключите с яденето преди другите, изчакайте също и тяхното приключване.

11- Поддържайте мястото около вашата чиния и около вас чисто и отварящо апетита. Ако от вас падне храна върху трапезата, спрете моментално храненето, премахнете храната и почистете мястото.

12- Завършвайте храненето си винаги, казвайки гласно: *“Елхамду лилляхи-ллезе етаме-на ве секана ве джеалена мине-л-муслимин”* (Слава на Аллах, Който ни нахрани и ни напои, и ни стори да бъдем от мюсюлманите).

13- Измийте ръцете и устата си след храненето.

Д. Нравствени норми на спането

1- Отидете към леглото си веднага след ятсъ намаза, ако е възможно. А ако ви се налага да четете и да работите, тогава отидете в стаята за четене.

2- Събудете се при първото повикване за ставане и не се излежавайте в леглото си, защото времето от първото повикване до първото задължение е достатъчно за извършването на всичко, което искате, но не и ако изчакате последното повикване. Прочетете сутрешните си дуи.

3- Почистете зъбите си, вземете душ и бързо си облечете дрехите.

4- Гледайте да пристигате за сабах намаз винаги преди икамета за фарза.

5- Ако закъснеете за сабах намаз поради някаква причина, въпреки това пак идете в джамията и кланяйте намаза там.

Е. Нравствени норми, свързани с намаза

1- Винаги пристигайте в джамията преди икамета. Всяко закъснение, даже и да е само един път седмично, се счита за много.

2- Не вкарвайте обувките си във вътрешността на джамията, а ги оставете извън нея, подредени на земята. Ако има стелажи за обувки, поставете ги на някой от тях.

3- При пристигането си се опитвайте да седнете сред първите редици, ако е възможно. Седнете и четете Корана на нисък глас.

4- Не говорете в никакъв случай с който и да е човек преди или по време на намаза, даже и ако целта е да накарате говорещ човек да млъкне. Говорете с този човек за неговото неправилно поведение след намаза и извън джамията.

5- Ако някъде в джамията се чете Коранът на висок глас, тогава стойте тихо и слушайте. Не говорете и не се движете от едно място на друго.

6- Когато застанете за фарз намаз, нека раменете и краката ви допират тези на съседите и редиците бъдат прави.

7- Не изпреварвайте имама в неговите движения, а следвайте неговите движения след като каже *“Аллаху екбер”*. Давайте селям след като имамаът напълно приключи от своя селям.

8- Избягвайте протягането на краката си по посоката на къбле. Ако не можете да седите дълго време върху колената си, тогава седнете настрани или по друг удобен начин, но без да притеснявате седящите до вас.

9- Направете така, че гласът от четенето ви по време на намаза да не се чува даже и от съседа, долепен до вас.

10- Не говорете в никакъв случай по време на петъчното хутбе, не се прозявайте, не се мърдайте и не се смейте на висок глас, даже ако имахът разкаже нещо шеговито, само се усмихнете.

Ж. Общи нравствени норми

1- Точността при спазване на определеното време. В живота на мюсюлманина и в неговата работа това е равностойно на изпълнението на неговите религиозни и морални задължения. То е нещо, което изисква особено да се наблегне на него, тъй като за съжаление мюсюлманите по всички краища на света се прочуха с пренебрегването на това много важно качество. Ако сте свикнали да пристигате със закъснение, просто преместете часовника си напред, за да преодолеете този ваш лош навик.

Пред вас няма друг път освен да се избавите от този лош навик. Всеки член или работник трябва да осъзнае стойността на времето и да обърне изключително сериозно внимание на неговото оползотворяване. Каквото и да е видът на дейността ни, трябва строго да се придържаме към точността във времето. Животът си има своята цел и не е нещо напразно, а човекът е отговорен за всеки миг от времето си. Затова ако времето е време за хранене, или за намаз, или за спортване, или за учене, то вие трябва да пристигнете в определеното време, а даже и малко преди това. Провалът в начинанието за изпълняването на задължението в неговото време е не само провал във вашия ислям, но е и един от показателите за слабост във вярата.

2- Готовността за предлагане на помощ. Това е едно от най-хубавите ислямски качества. Мюсюлманинът винаги има готовност да протегне ръка за помощ на другите мюсюлмани в нужда. Той изпреварва и не чака мига да му бъде поискана помощ. Той винаги се насочва натам, където може да прояви своето добротворство (*ихсан*). Що се отнася до повеляването на одобряването и забраняването на отхвърленото (*ел-емр би-л-маруф ве-н-нехй ани-л-мункер*), то мюсюлманинът трябва и там да владее инициативата. Тази готовност за оказване при всяко положение на услуга на своите братя е най-голямото изражение на вярата.

Вярата на участника в лагера се измерва с неговата дейност за доброто във всички случаи. Ако влезе в заседателната стая и намери масата непочистена, той веднага я почиства, ако столовете не са подредени, той ги подрежда. Ако дъската е пълна с написани текстове, той я избърсва и я подготвя за използване. Все едно дали е в банята, в столовата, на игрището, в джамията, по коридорите или на което и да е място, мюсюлманинът подрежда всичко, което не е подредено. Ако има някаква услуга, за която трябва хора по желание, той е първият, който си предлага услугата. В раздела за премахването на неприятните неща от пътя Пратеника на Аллах (с.а.с.) е казал:

بينما رجل يمشي في طريق، وجد غصن
شوك على الطريق فأخذه فشكر الله له، فغفر له

“Един

човек както си вървял по пътя, намерил на пътя трънлив клон, той го взел [и го отместил от пътя] и в отплата за тази негова постъпка Аллах му простил. (Предаден от ел-Бухари.)

3- Чувството на привързаност. То е условие за постигането на благоденствието. Мюсюлманинът се стреми с всички сили да бъде любящ, любим, приближен и да му се има доверие. Това, че неговото лице е винаги усмихнато, е само едно доказателство за мекотата на неговото сърце спрямо другите. Когато другите говорят, той ги изслушва. Ако те заплачат, плаче

с тях. Когато те са щастливи, и той се чувства щастлив поради тяхното щастие. Той е великодушен и винаги обръща внимание на грижата за тях. Той винаги се стреми към онова, в което има добро за тях. Той не може да бъде безразличен щом става въпрос за тяхното добро и благополучие. Той никога не ще бъде враждебен, чувстващ отвращение, злоба или презрение към някого.

4- Оптимизмът. Оптимизмът е една от основите на ислямския морал. Ислямът означава вяра в това, че Аллах, Пречистия, Всевишния, е всемилостив и милосърден, и че Той е справедлив и ни желае доброто.

كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ

„Той отреди за Себе си милостта...” [ел-Енам: 12]

وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ

“...Аллах ще подкрепи онези, които Го подкрепят...” [ел-Хадж: 40]

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ

“Аллах не угнетява дори с тежестта на прашичка ...” [ен-Ниса: 40]

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسُهُمْ يَظْلِمُونَ

“Аллах не угнетява хората с нищо, а хората сами себе си угнетяват.”
[Юнус: 44]

Земният живот е място за дела, изпитание и изчистване на доброто от лошото. Това е така, защото Аллах, Пречистия, Всевишния е Бог и няма друг Бог освен Него.

Последицата от този възглед за мюсюлманина е спокойствието, увереността в себе си и убедеността, че неговите усилия няма да отидат напразно, защото Аллах, Пречистия, Всевишния, ще му въздаде пълното въздаяние както в този живот, така и в отвъдния. Поради това мюсюлманинът пренася своето спокойствие върху всеки, който е около него. Неговото наставление в никакъв случай няма да бъде песимистично, нито отчайващо. Неговата постоянна позиция по отношение на всички неща е, че те са добри и ще станат все по-добри. Ако го постигне добро, с цялото си същество и разум възкликва: “Елхамду лилляхи-ллезе би-ниметиhi тетимму-с-салихаат” (Слава на Аллах, с Чиято благодат се завършват праведните дела). Ако го сполети беда, казва: “Инна лилляхи ве инна илейхи раджуун” (Ние на Аллах принадлежим и при Него се завръщаме) и “Ве ля хавле ве ля куввете илля биллях” (И няма сила и няма мощ освен чрез Аллах), след което се отправя към изпълняването на своите задължения, а в ума е наставлението на Пратеника на Аллах (с.а.с.):

إِذَا قَامَتِ السَّاعَةُ وَبَدَأَ أَحَدُكُمْ فَسِيلَةَ فَاسْتَطَاعَ أَنْ يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسَهَا

“Ако часът настъпи, а в ръката на някой от вас има фиданка, която може да засее, нека я засее.” (Муснед на Ахмед ибн Ханбел.)

Второ: единство на ислямското поведение

Всички гореспоменати правила на поведението, плюс съблюдаването на петкратния намаз, говеенето през месец Рамадан, даването на зекят и садака, следването на религиозните закони (шерията), ръководенето по единобожието (*тевхид*) и неговото съдържание, оформят един отличаващ се начин на живот. Това е един всеобхватен начин, като самия ислям, който има своето влияние върху всички страни на живота. Човекът, който се придържа към исляма, е онзи, който следва ислямския начин на живот, който пък е външното, практическо изражение на това придържане.

Така например откриваме, че мюсюлманинът не тича зад модата или зад нововъведенията, идващи от Запада, променяйки дрехите си според техните промени. Мюсюлманинът облича онова, което смята за подобаващо и почитано. Неговите дрехи в никакъв случай не биват тесни и не очертават тялото му, а са широки и удобни, те му дават свобода на движението, не насочват вниманието на другите към неговото тяло, а към неговото лице и към онова, което казва. И преди всичко неговите дрехи са винаги чисти, спретнати и в най-добър вид. По същия начин е косата и покривалото на главата му. Ноктите му са изрязани и чисти. Обувките му са чисти и излъскани. Той се грижи за брадата и мустаците си, не ги накапва с храна при хранене или пиене и ги поддържа винаги чисти. Искреният мюсюлманин ще съблюдава всички препоръки, които споменахме в предния раздел. Неговата искреност се подразбира, защото той винаги споменава Аллах, Пречистия, Всевишния, осъзнава мисията, с която е натоварен, удовлетворен е от отреденото му от Аллах и има силно доверие на Аллах, Пречистия, Всевишния. В своето мълчание и говорене; в своето хранене и пиене; в своето говеене и в кланяне на намаз; в своята работа и почивка; в своето заминаване и връщане, във всичко това той следва ислямския път. В неговия живот има ред, цел, красота и дисциплина. Човекът чувства, че той принадлежи към едно възвишено ниво от човешката природа: това се дължи на факта, че е мюсюлманин.

Трето: принципи на поведението

Моралното поведение е непревзематата твърдина на ислямската личност за призоваващия. Това е критерият, с който се измерва ръководителят от страна на хората. То е в дългосрочен план основата, върху която бива изграждано доверието на хората в способността му за лидерство. Съществуват много страни на моралното поведение, но основните принципи могат да бъдат сведени до пет принципа, които се поясняват от следната илюстрация:

**МОРАЛНОТО
ПОВЕДЕНИЕ**

БЪДИ ИСКРЕН

НЕДЕЙ ДА ВРЕДИШ

БЪДИ СПРАВЕДЛИВ

**МОРАЛНОТО
ПОВЕДЕНИЕ**

**ЗАЧИТАЙ СВОБОДАТА
НА ДРУГИТЕ**

**СТРЕМИ СЕ ДА
БЪДЕШ ПОЛЕЗЕН
ЗА ДРУГИТЕ**

ПОВЕДЕНИЕ	ОПИСАНИЕ	ИЗТОЧНИКЪТ МУ В ХАДИСИТЕ
ЗАЧИТАЙ СВОБОДАТА НА ДРУГИТЕ	Всепризнато е, че хората имат свобода да избират начина си на живот, стига тяхното поведение да не се сблъсква с общото благо. Поради това всеки човек се ползва със свобода на избора и мисленето.	”من حسن إسلام المرأ تركه ما لا يعنيه“ <i>“Доброто ислямско поведение изисква човек да оставя онова, което не го засяга.”</i>
НЕДЕЙ ДА ВРЕДИШ	Придържането към принципа да не се причиняват физически или психически страдания на другите и стремежът да не се извършва нещо, което вреди на другите, е един морален принцип.	”لا ضرر ولا ضرار“ <i>“Не трябва да се върши зло и не трябва да се отвърща със зло.”</i>
СТРЕМИ СЕ ДА БЪДЕШ ПОЛЕЗЕН ЗА ДРУГИТЕ	Подобряването и укрепването на положението на другите е задължение, което трябва да се съблюдава, даже това до доведе до известно ограничаване на свободата на онези, които предлагат помощ.	”من فرّج عن مسلم كربة من كرب الدنيا، فرّج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة“ <i>“Който отстрани от вярващия една от мъките на земния живот, Аллах ще отстрани от него една от мъките на съдния ден...”</i>
БЪДИ СПРАВЕДЛИВ	За да бъде човек справедлив, трябва да се отнася ъм другите по еднакъв начин, да отдава на всеки дължимото и да съблюдава мъдростта, която гласи: “Най-доброто поведение е правдивостта и праведността”.	”لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه“ <i>“Нито един от вас не вярва [истински], докато не заобича за своя брат онова, което обича за себе си.”</i>
БЪДИ ИСКРЕН	Човек трябва да изпълнява своите обещания и онова, с което се задължава. Той трябва да бъде искрен в думите и делата си. Той трябва да уважава другите и да се обръща към тях възпитано. Искреността е доказателство, че на човека може да се гласува доверие и да се вярва.	”...المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يخذله...“ <i>“...Мюсюлманинът е брат на мюсюлманина, не го потиска и не му отказва помощ...”</i>

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Кои са обстоятелствата, при които от вас не се изисква първи да дадете селям?
2. Защо оптимизмът се счита за част от ислямския морал?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

Вие сте отговорник на група участници в младежки лагер от новите членове, които преди това не са имали досег с живота в лагерна среда. Целта от лагера е стимулирането на участието в бъдещи лагери и поощряването на участниците да привличат другите към тях. Някои от родителите и ръководителите не са убедени в ползата от лагера и от ефективността на неговите програми за участващите за първи път. Вашата единствена възможност за получаване на тяхната подкрепа се крие в начина, по който лагерът ще въздейства на участниците.

1- Напишете главните точки на словото, което ще произнесете на вашите подчинени, в което ще поясните как съблюдаването на ислямските нравствени норми може да направи лагера интересен за всички. Определете идеите си ясно.

2- Споменете пет ислямски нравствени норми, които възнамерявате да приложите и начина, по който това ще стане. Споменете други пет ислямски нравствени норми, които чувствате, че не можете да приложите със споменаване на причините.

3- Напишете писмо до родителите и ръководителите, пояснявайки конкретно как лагерът вече е допринесъл за подобряването на морала на участниците и тяхното поведение, и как родителите и ръководителите могат да подпомагат това подобряване.

Оценяване на лагера

Първо: оценяването по време на лагера

Второ: проследяването след лагера

Трето: образци от формуляри за оценяване

- А. Оценяване на участниците
 - Б. Общо оценяване на лагера
 - В. Общо оценяване на програмата за лидерско обучение
-

ЦЕЛИ НА РАЗДЕЛА

След приключването на този раздел ще можете да:

- знаете как оценяването помага на ръководенето на лагера.
- избирате подходящите методи за оценяване на лагера.
- използвате формуляри за оценяване, за получаване на данни.

Първо: оценяването по време на лагера

Още щом лагерът започне, неговото непрекъснато оценяване трябва да се превърне в рутинна част от нашето управление. Идеалният начин е организаторите да се събират всяка вечер за около един час за обсъждане на начините за поправяне на грешките от деня и за избягването на повтарянето им в следващия ден. Необходимо е всички отговорници да бъдат известени за всяка промяна, за която има споразумение, за да се изпълни през следващия ден. Могат да бъдат сформирани различни групи за оценяване на програмата, материалното оборудване, изпълнението на участниците и другите въпроси. Необходимо е също така да поощряваме ръководителите на групите да търсят предложения от членовете и да им излагат проблемите за съвещаване и намиране на решения. Освен това също е необходимо и провеждането на пълно оценяване на лагера, което да бъде в помощ на планирането на подобни мероприятия в бъдеще.

Второ: проследяването след лагера

Младежките лагери предизвикват голям интерес сред младежите и възрастните, които участват в него заедно с тях. Атмосферата на лагера ги поощрява и ги вдъхновява, а опитът, придобит от съвместния живот, и изпълняването на ислямските нравствени норми по време на лагера ги подбужда и им дава идеи за организирането на подобни дейности по местата, където живеят.

Оценяването след приключването на лагера се счита за много важно за узнаването на размера на успеха и ефективността. Истинският критерий за успеха на каквато и да е програма е обемът на изпълняването и практикуването на онова, което участниците са научили от лагера след тяхното завръщане. Затова е необходимо да направим оценка на промените в позициите, поведението и изпълнението на участниците три месеца след лагера. Това може да се изпълни чрез анкети, проучвания и други методи, насочени към участниците и техните възпитатели.

Същевременно се нуждаем от тяхното проследяване на една систематическа основа с осигуряването на ресурсите за нужните програми и учебните материали, за да им помогнем да продължат в своята продуктивна дейност. В тази връзка базите данни за участниците, речите и събеседниците, се считат за много ценни при вземането на решения за планиране на нови лагери.

Например базата данни може да определи от гледна точка на приоритета, темите, които не са били третирани през миналите лагери, или участвалите лица, които се нуждаят от допълнително обучение в определени области.

Трето: образци на формуляри за оценяване

Оценяването трябва да бъде едновременно и по количество, и по качество. Общото събрание, наред с възможността за открити дискусии, се счита за полезна среща за качественото оценяване. Що се отнася до количественото оценяване, то най-добре се постига чрез анкетите или проучванията, които се нуждаят от определени отговори на зададените въпроси. Следват няколко образци:

А. Оценяване на участниците

Отговорете на всеки въпрос като дадете на посоченото поведение оценка от 1 до 5. Оценката (5) се счита за най-доброто желано ниво за обясненото поведение.

Отговорите се отнасят за отделния човек, който се оценява, или за средното състояние на групата, ако е осъществено оценяване на няколко от участниците като група.

Участникът (или групата от участници):

Беше ли внимателен?	1	2	3	4	5
Беше ли тих?	1	2	3	4	5
Беше ли точен в определените времена?	1	2	3	4	5
Имаше ли добър външен вид?	1	2	3	4	5
Слушаше ли началника?	1	2	3	4	5
Седеше ли по подobaващия начин?	1	2	3	4	5
Въздържаше ли се от странични разговори?	1	2	3	4	5
Въздържаше ли се от внасяне на безредие?	1	2	3	4	5
Съблюдаваше ли чистотата и реда на мястото, където живееше?	1	2	3	4	5

Участникът (или групата от участници) проявиха ли следните качества във взаимодействието им със събеседванията?

Разбиране и усвояване?	1	2	3	4	5
Качество на въпросите и коментарите?	1	2	3	4	5
Подредба на въпросите и коментарите?	1	2	3	4	5
Значение на въпросите и коментарите?	1	2	3	4	5
Обсъждане, което е под контрол на отделните единици?	1	2	3	4	5
Сътрудничество?	1	2	3	4	5

Б. Общо оценяване на лагера

1- Програмата беше ли успешна за увеличаването на знанията ви? () да () не

2- Ако вашият отговор на въпрос номер 1 е отрицателен, моля прегледайте тези причини:

● Лагерът беше препълнен () да () не

● Събеседниците бяха неуспешни () да () не

● Атмосферата на лагера не бе подходяща () да () не

● Програмата бе много дълга () да () не

3- За увеличаване ефективността на този вид програми желаете ли допълнително:

● Лекции () да () не

● Работни групи () да () не

● Съревнования на въпроси () да () не

● Заседания за въпроси и отговори () да () не

● Развлечения () да () не

● Периоди на почивка () да () не

4- Мислите ли, че тази програма ще ви направи

по-добър човек () да () не

5- Всички намази ли кланяхте с джемаат? () да () не

6- Ако отговорът ви е “не”, какво е онова, което ви попречи да го сторите?

● Мързелът () да () не

● Неотделяне на нужното внимание на този въпрос () да () не

● Заетостта с друга дейност () да () не

● Липсата на достатъчно време за абдест () да () не

7- Помогнахте ли на другите да кланят намаза навреме? () да () не

8- Местата за спане бяха () удобни () неудобни () чисти

9- Качеството на храната беше () отлично () добро () лошо

10- Количеството на храната беше: () прекалено () добро () оскъдно

11- Предпочитан стил на хранене () семеен () ресторантен

12- Координаторите на програмата сътрудничиха ли си с вас? () да () не

13- Ако вие бяхте организаторът, какво по-различно от това щяхте да направите?

14- Споменете петте най-добри заседания/ лекции/ работни групи, на които сте присъствал. _____

15- Кой са според вас тримата най-добри (от гледна точка на знанията и поощряването) сред лекторите или гост-събеседниците? _____

16- Други препоръки или забележки? _____

В. Общо оценяване на програмата за лидерско обучение

1- Име, адрес и номер на телефон: _____

2- Защо се включихте в програмата? _____

3- Постигна ли програмата целта, поради която дойдохте? Ако отговорът ви е отрицателен, тогава какви са пропуските? _____

4- Според вас кое е най-важното в програмата? _____

5- От кои страни извлякохте максимална полза? _____

6- Кое не оправда вашите надежди в програмата? _____

7- Каква е степента на успеха на практическите мерки общо взето? (Като храната, заседанията, спането, групирането и т. н.)

() по-добро от очакваното () както се очакваше () по-зле от очакваното

Най-добрите страни: _____

Най-лошите страни: _____

8- Каква е вашата оценка за нивото на събеседванията?

() много висока () много ниска () нормална

9- Научихте ли нещо от програмата? () да () не

Ако отговорът ви е “да”, споменете три важни страни:

а) _____;

б) _____;

в) _____;

10- Разбрахте ли ясно целите на програмата? () да () не

11- Имате ли предложения за засилването на програмата?

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЪЖДАНЕ

1. Как непрекъснатото оценяване може да ви помогне за по-доброто ръководене на лагера?
2. Кои са най-важните данни от оценяването, които трябва да получите след лагера?

УПРАЖНЕНИЕ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА РАЗБИРАНЕТО И УСВОЯВАНЕТО

В качеството ви на председател на комисията за младежкия лагер вие искате да изготвите успешна програма за сега и за в бъдеще. И тъй като повечето участници са нови, те се колебаят в предлагането на забележки лице в лице. Освен това те не знаят какво трябва да очакват. Изпълнителният комитет вече е поискал доклад. Те не са присъствали на лагера, но в умовете си имат стандартен критерий.

1- Направете списък за преглеждане, който да съдържа какво трябва да направите, кога и с кого, за да съберете материала за вашия доклад.

2- Напишете бележки за себе си, които да ви помагат, когато обяснявате на участниците в лагера как да попълнят формулярите, които ще им раздадете и защо това се иска от тях.

3- Ако времето ви позволява да използвате само два образеца за оценяване, решете кои два образеца ще използвате.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Не сте ли се учудвали как може такава превъзходна религия да има толкова изостанали и назадничащи последователи? Как си обяснявате огромната пропаст между исляма и мюсюлманите днес? Все някъде трябва да има някаква грешка. Сигурно е едно, че проблемът е в последователя, а не в онова, което се следва, и че недостатъкът е в нас, не в посланието. Това е нашият безжизнен и сух прочит и нашето буквално разбиране за нашата религия. Сбъркахме в прочита на Корана, в прочита на вселената и в прочита на другите, и ни сполетя слабост и падение. Устремихме се към желанието за могъщество и сила не от техните източници, въпреки достоверното ни знание, че няма сила, няма мощ и няма могъщество освен чрез Аллах, Всемогъщия...

وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ

“...А могъществото принадлежи на Аллах и на Неговия Пратеник, и на вярващите. Ала лицемерите не разбират.” [ел-Мунафикун: 8]

Но това е само една потенциална сила, скрита в написаните редове, не в сърцата. А ние се нуждаем от нейното преобразуване в една динамична и жизнена енергия, способна да промени човека, обществото и средата. Това напътствие се опитва да изведе тази скрита вътрешна енергия, за да я насочи към постигането на всеобхватно развитие и напредък. И пет лъжички захар да сложите в чая, няма да го направите сладък, ако не разбъркате захарта. Това напътствие се надява, иншаллах, да бъде подобно на разбъркването на захарта. Ако сте разбрали и сте усвоили това напътствие и видите в себе си, че сте носител на поверената отговорност на тази земя, който мисли и разсъждава за начина на правилното разбиране на исляма в неговата среда и за подобряването на обществото около него, тогава това напътствие, с позволението на Аллах, ще е постигнало своята цел. Тази книга се стреми да съкрати времето, нужно за постигането на тези поуки от няколко десетилетия, на броени месеци или най-много една година. Книгата се опитва да ви ръководи чрез опростени формулировки като “прави” и “недей да правиш” към увеличаването на вашето разбиране за приложението на изкуството и науката за призоваването в петнайсетия век по хиджри. Някои смятат, че лидерството е характерна особеност, раждаща се с човека, но ние сме убедени, че голяма част от тези характерни особености могат да се придобият чрез обучението. Поради това книгата се опитва да запълни пукнатината чрез поясняване на методите на управлението и тяхното приложение на две нива, индивидуално и колективно. Ние сме убедени, че усвояването на книгата в достатъчна степен и приложението на наученото от нея ще доведат — с позволението на Аллах, Пречистия, Всевишния — до постигането на скок, не по-малък от 50% в успехите и ефективността на нашите дейности. Този успех ще проличи в областите на разбиранията, представите, управлението, уведомяването, лагерите, конференциите и събранията.

Това напътствие ще бъде допълнено с книжки, съдържащи инструкции за обучаващия и обучаемия, за да се улесни обучението на различните му раздели. Ние не считаме тази книга за идеално завършена, а за едно сериозно начало в нейната област по пътя на процеса на добротворството (*ихсан*), който продължава от люлката до гроба.

Молим Аллах, Всевишния, Всемогъщия, да насочи всички ни по правия път!

ИЗБРАНА БИБЛИОГРАФИЯ

На арабски език

Първо: Свещения Коран

Второ: Книги по хадис

1. Ибн Мадже (ел-Хафъз Ебу Абдуллах Мухаммед ибн Йезид)

— *Сунен на Ибн Мадже*, редакция: Мухаммед Фуад Абдулбаки, издателство: Дар ихя ет-турас ел-араби, 1975 г.

2. Ебу Давуд (ел-Имам ел-Хафъз Ебу Давуд Сюлейман ибн ел-Ешас ес-Сиджистани ел-Езди)

— *Сунен на Ебу Давуд*, 4 части, редакция и коментар: Мухаммед Мухйиддин Абдулхамид, издателство: Дар ел-фикр, разпространение: Мектебату-р-Рияд.

3. Ел-Бухари (Ебу Абдуллах Мухаммед ибн Исмаил ибн Ибрахим)

— *Сахих на ел-Бухари*, издателство: ел-Мектебе ел-ислямийе, Истанбул, Турция, 1981 г.

4. Ибн Ханбел (Ахмед еш-Шейбани)

— *Муснед на ел-Имам Ахмед ибн Ханбел*, издателство: Дар ел-маариф.

5. Ет-Тирмизи (ел-Имам ел-Хафъз Ибн Иса Мухаммед ибн Иса)

— *Сунен на ет-Тирмизи*, 5 части, редакция и корекция: Абдуррахман Мухаммед Осман, издателство: Дар ел-фикр, Бейрут, 1980 г.

6. Ед-Даракутни (ел-Имам Али ибн Омер)

— *Сунен на ед-Даракутни*, редакция: Ебу ет-Таййиб Мухаммед Шемсулхакк ел-Азим, Абади, Академия на хадиса, Пакистан.

7. Ед-Дарими (Абдуллах ибн Абдуррахман)

— *Сунен на ед-Дарими*, Хазиран, Дамаск, 1349 г. (по хиджри).

8. Еш-Шафии (Мухаммед ибн Идрис)

— *Ер-Рисале*, Кайро, 1321 г. (по хиджри).

9. Муслим (Ибн Хаджадж ел-Кушейри)

— *Сахих на Муслим*, редакция: Мухаммед Фуад Абдулбаки, Кайро, 1974 г.

10. Ен-Несаи (ел-Имам ел-Хафъз Ебу Абдуррахман Ахмед ибн Шуайб)

— *Сунен на ен-Несаи*, Дар ел-фикр, Бейрут, първо издание, 1930 г.

На английски език

1. Ahmad, Mumtaz (ed), *State, Politics and Islam*, American Trust Publications, Indianapolis, Indiana 1986.
2. Altalib, Hisham, *Report of the MSA Training Course* (Unpublished), The MSA of the US and Canada, Indianapolis, Indiana 1976.
3. Al 'Alwani, Taha J., *The Ethics of Disagreement in Islam*, translated from the Arabic by Abdul Wahid Hamid, International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia, 1993.
4. *Association Management*, American Society of Association Executives, Washington, D. C.
5. Duncan, J., *Essentials of Management*: Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975.
6. Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, 1974.
7. Fisher, R., And Ury, W., *Guide To Yes- Negotiation*, Houghton Mifflin Company.
8. Hamid, A. W., *Companions of the Prophet*, (Adapted from Arabic), Umran Publications, London, 1982.
9. Mirza, M. Yaqub, *Youth Activities and Camps*, The MSA of the US and Canada, Plainfield, Indiana 1979.
10. Nu'mani, Shibli, *Life of Umar The Great* (Translated from Urdu by Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), 1981.
11. Omer, Abdel Hadi M., *Let Us Learn& Issues of Your Concern*, Beloit, Wisconsin, 1987.
12. Safi, Louay, *Islamic Leadership* (Unpublished), Detroit, 1990.
13. Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmed, *Public Duties in Islam* (Translated from Arabic by Muhtar Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, 1982.
14. Terry, G. R., and Stephen G. F., *Principles of Management*, 8 th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1982.
15. Unus, Iqbal J., and Beekun, Rafik, *A Management Guide for Islamic Organizations* (Unpublished), Plainfield, Indiana 1982.

ИНДЕКСИ

ИНДЕКС НА АЙЕТИТЕ

ИНДЕКС НА ХАДИСИТЕ

ИНДЕКС НА ТЕМИТЕ

ИНДЕКС НА ИМЕНАТА

ИНДЕКС НА МЕСТНОСТИТЕ

ИНДЕКС НА ИСЛЯМСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ИНДЕКС НА ИСЛЯМСКИТЕ ИЗРАЗИ

Индекс на айетите

«وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ...» (الأنفال: 60)

«И пригответе за тях колкото можете сили и бойни коне! Ще наплашите с тях врага на Аллах и вашия враг, и други освен тях, които вие не знаете, но Аллах ги знае...» [ел-Енфал: 60]

Начало на книгата, стр. 10

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (الأحزاب: 70)

«О, вярващи, бойте се от Аллах и изричайте правдиви слова!» [ел-Ахзаб: 70]

Начало на книгата, стр. 10

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿١﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٢﴾
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٣﴾

“Ние сътворихме човека с превъзходен облик. После го отхвърляме най-унижен от унижените, освен онези, които вярват и вършат праведни дела. За тях има безспирна награда.” [ет-Тин: 4-6]

Начало на книгата, стр. 33

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿١﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٢﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَى ﴿٣﴾

“И човек ще има само онова, за което се е постарал, и старанието му ще бъде видяно, после напълно ще му се въздаде.” [ен-Неджм: 39-41]

Първи раздел, стр. 35

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ﴿١﴾ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ
فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٢﴾

“Изпращахме и преди теб измежду жителите на селищата само мъже, на които давахме откровения. Не ходеха ли [неверниците] по земята, за да видят какъв бе краят на онези преди тях? Отвъдният дом е най-доброто за богобоязливите. Нима не проумявате?” [Юсуф: 109]

Първи раздел, стр. 36

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَهْرَهُ
وَبَاطِنَهُ وَمِنَ النَّاسِ مَن تَجَدَّلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾

“Не виждате ли, че Аллах подчинява за вас всичко на небесата и всичко на земята, и щедро ви дава Своята благодат и явна, и скрита? А някои от хората спорят за Аллах, без да имат нито знание, нито напътствие, нито просветляващо писание.” [Лукман: 20]

Първи раздел, стр. 37

أَفَرَأَى بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَفَرَأَى الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾
“Чети [о, Мухаммед] в името на твоя Господар, Който сътвори сътвори човека от съсирек! Чети! Твоят Господар е Най-щедрия, Онзи, Който научи чрез калема, научи човека на онова, което не е знаел.” [ел-Аляк: 1-5]

Първи раздел, стр. 42

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

«И пригответе за тях колкото можете сили и бойни коне! Ще наплашите с тях врага на Аллах и вашия враг, и други освен тях, които вие не знаете, но Аллах ги знае...» [ел-Енфал: 60]

Първи раздел, стр. 42

وَإِنْ تَوَلَّوْا يَسْتَبَدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَلَكُمْ ﴿٦١﴾

“...И отвърнете ли се, Той ще ви замени с други хора и те не ще бъдат като вас.” [Мухаммед: 38]

Втори раздел, стр. 55

فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ

“...Изпълвайте мярката и везната, и не смалявайте от нещата на хората!...” [ел-Араф: 85]

Втори раздел, стр. 55

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

“...И да не ви вкарва в грях омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта!...” [ел-Маиде: 8]

Втори раздел, стр. 55

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

“Идете при Фараона! Той наистина престъпи. И му говорете с благи слова, за да си припомни или да се побои!” [Та-ха: 43-44]

Втори раздел, стр. 56

مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ
 إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا
 يَعْلَمُونَ ﴿٥٦﴾

“Вместо на Него, служите само на имена, които вие и предците ви сте именували. Аллах не е низпослал довод за това. Властта е само на Аллах. Той повели да служите единствено Нему. Това е правата вяра, ала повечето хора не знаят.” [Юсуф: 40]

Втори раздел, стр. 57

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ
 فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾

“И когато твоят Господар рече на ангелите: “Ще създам на земята наместник.” рекоха: “Нима ще създадеш там някой, който ще сее по нея развала и ще лее кърви, докато ние Те славим с възхвала и възнасяме Твоята святост?” Рече: “Знам, каквото вие не знаете.” [ел-Бакара: 30]

Трети раздел, стр. 60

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هٰٓؤُلَآءِ إِنْ كُنْتُمْ صٰٓدِقِينَ ﴿٥٨﴾
 قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِهٰذَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٥٩﴾

“И научи Той Адем на имената на всички [неща], после ги представи на ангелите и рече: “Съобщете ми имената на тези [неща], ако говорите истината!” Рекоха: “Пречист си Ти! Нямаме друго знание, освен това, на което Ти ни научи. Ти си Всезнаещия, Премъдрия.” [ел-Бакара: 31-32]

Трети раздел, стр. 61

فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطٰٓنُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ ۖ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ
 وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ ﴿٦٠﴾ فَتَلَقَىٰ آدَمُ مِنْ رَبِّهِ كَلِمَتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ ۚ
 إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ ﴿٦١﴾ قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ
 هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٦٢﴾

“А сатаната ги подмами да се подхлъзнат и ги извади от рая, където бяха. И казахме: “Напуснете врагове един на друг! За вас на земята има пребивание и ползване до време.” И получи Адем слова от своя Господар, и Той прие покаянието му. Той е Приемащия покаянието, Милосърдния. Казахме: “Напуснете оттук всички! И дойде ли при вас напътствие от Мен, за онези, които последват Моето напътствие, не ще има страх и не ще скърбят.” [ел-Бакара: 36-38]

Трети раздел, стр. 61

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيٰوةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿٦٣﴾

“Той е, Който сътвори смъртта и живота, за да ви изпита кой от вас е

по-добър в делата. Той е Всемогъщия, Опрощаващия.” [ел-Мулк: 2]

Трети раздел, стр. 61

أَحْسَبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٦١﴾

“Нима хората смятат, че ще бъдат оставени да казват: “Повярвахме!”, без да бъдат изпитвани?” [ел-Анкебут: 2]

Трети раздел, стр. 61

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنْكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ ﴿٦٢﴾

“И ще ви подложим на изпитание, докато отличим сред вас борещите се по пътя на Аллах и търпеливите, и разкрием вестите за вас.” [Мухаммед: 31]

Трети раздел, стр. 61

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٣﴾

“И когато достигна зрелостта си, Ние му дадохме мъдрост и знание. Така награждаваме благодетелните.” [Юсуф: 22]

وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ ﴿٦٤﴾

“Наш дълг е само ясното послание.” [Йа-син: 17]

Трети раздел, стр. 62

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿٦٥﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيْطِرٍ ﴿٦٦﴾

“И напомняй! Ти си само за да напомняш. Не си над тях властващ.”

[ел-Гашийе: 21-22].

Трети раздел, стр. 62

فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَىٰ ﴿٦٧﴾

“Напомняй, ако има полза от напомнянето!” [ел-Аля: 9]

Трети раздел, стр. 62

أَدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٦٨﴾

“Призовавай към пътя на твоя Господар с мъдрост и хубаво поучение, и спори с тях по най-хубавия начин! Твоят Господар най-добре знае кой се е отклонил от Неговия път и знае напътените.” [ен-Нахл: 125]

Трети раздел, стр. 62

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۚ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمَرْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٦٩﴾

“Няма принуждение в религията. Отличи се вече истината от заблудата. Който отхвърли сатаните и повярва в Аллах, той се обвързва с най-здравата връзка, която не се къса. Аллах е всечуващ, всезнаещ.” [ел-Бакара: 256]

إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٥٦﴾

“Не ти напътваш, когото обичаш, а Аллах напътва когото пожелае. Той най-добре знае напътените.” [ел-Касас: 56]

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

“Кажу: “Това е моят път. Призовавам към Аллах с прозорливост аз и всеки, който ме последва. Пречист е Аллах! Аз не съм от съдружаващите.” [Юсуф: 108]

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾

“И кой има по-хубаво слово от онзи, който зове към Аллах и върши праведни дела, и казва: “Аз съм отдаден!” [Фуссилет: 33]

لَهُمُ مَعْقِبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

“[Ангели] следят всеки и отпред, и отзад. Пазят го по повелята на Аллах. Аллах не променя хората, докато те не променят себе си...” [ер-Раад: 11]

قَالَ يَنْقُومُ أَرْءَايْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّنْ رَبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۖ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَنْهُ إِنِ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾

“Рече: “О, народе мой, как мислите, ако имам ясен знак от моя Господар и Той ме е дарил с добро препитание от Него, и не искам да се отличавам от вас в онова, което ви забранявам? Искам само подобрение, колкото мога. Моят успех е само от Аллах. На Него се уповавам и към Него се обръщам.” [Худ: 88]

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَاللَّهُ عَنِيبُهُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

“Онези, които ако ги утвърдим на земята, отслужват молитвата и дават милостинята закат, и повеляват одобряването, и възбраняват порицаваното...” [ел-Хадж: 41]

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“И за онези, които откликват на своя Господар и отслужват молитвата намаз, и по делата се съвещават помежду си, и от онова, което им дарихме за препитание, раздават.” [еш-Шура: 38]

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ع إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб. Извини ги и моли за опрощението им, и се съветвай с тях по делата! А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

Четвърти раздел, стр. 70

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ^ع

“Аллах ви повелява да връщате поверените имущества на техните собственици и когато съдите между хората, да съдите със справедливост...” [ен-Ниса: 58]

Четвърти раздел, стр. 71

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا^ع أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلتَّقْوَىٰ^ط وَاتَّقُوا اللَّهَ^ع إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٦٠﴾

“...И да не ви вкарва в грях омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта!...” [ел-Маиде: 8].

Четвърти раздел, стр. 71

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ
الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ^ع إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا^ط

“О, вярващи, бъдете твърди в справедливостта, свидетели в името на Аллах, дори и срещу вас самите или срещу родителите и най-близките! Дали е богат или беден Аллах е най-достоеен за всеки от тях...” [ен-Ниса: 135]

Четвърти раздел, стр. 71

وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رِبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿١٦١﴾

“...И въздигаме едни от тях над други, та едните да се възползват от другите. А милостта на твоя Господар е по-добро от онова, което те трупат.”

[ез-Зухруф: 32]

Четвърти раздел, стр. 78

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَنُكُمْ^ع

“...Най-достоеен измежду вас при Аллах е най-богобоязливият...”

[ел-Худжурат: 13]

Четвърти раздел, стр. 80

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб. Извини ги и моли за опрощението им, и се съветвай с тях по делата! А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

Седми раздел, стр. 106

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿١٦٠﴾

“О, вярващи, защо говорите онова, което не вършите?” [ес-Сафф: 2]

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“...А решиш ли [нещо], уповавай се на Аллах! Аллах обича уповаващите се Нему.” [Ал-и Имран: 159]

Осми раздел, стр. 112

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٦١﴾

“О, вярващи, стойте твърдо зад Аллах свидетели със справедливостта! И да не ви вкарва в грях омразата на някои хора, та да сте несправедливи! Бъдете справедливи, то е най-близо до богобоязливостта! И се бойте от Аллах! Сведущ е Аллах за вашите дела.” [ел-Маиде: 8].

Единадесети раздел, стр. 157

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿١٦٢﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿١٦٣﴾ وَأَحْلِلْ غُجْدَةً مِّنْ لِّسَانِي ﴿١٦٤﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿١٦٥﴾

“Рече [Муса]: “Господарю мой, разтвори гръдта ми! И улесни делото ми! И развържи възела на езика ми, за да разбират словото ми!” [Та-ха: 25-28]

Дванадесети раздел, стр. 169

أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴿١٦٦﴾

“Известявам ви посланията на моя Господар и съм за вас достоверен наставник.” [ел-Араф: 68]

Четиринадесети раздел, стр. 187

لَقَدْ أَرْسَلْنَاكُمْ رِسَالَاتٍ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ

“...известих ви посланията на своя Господар и ви наставлявах...” [ел-Араф: 93]

Четиринадесети раздел, стр. 187

وَقَاَسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ ﴿٢١﴾

“И им се закле: “Наистина за вас съм от доброжелателите.”” [ел-Араф: 21]

Четиринадесети раздел, стр. 188

وَإِنَّا لَهُ لَنَصِحُونَ ﴿١١﴾

“...Добронамерени сме към него.” [Юсуф: 11]

Четиринадесети раздел, стр. 188

لَقَدْ أَرْسَلْنَاكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ ﴿٧٩﴾

“...съобщих ви посланието на моя Господар и ви наставлявах, ала вие не обичате наставниците.” [ел-Араф: 79]

Четиринадесети раздел, стр. 188

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

“И поучавай! Наистина поучението носи полза на вярващите.” [ез-Зарият: 55]

Четиринадесети раздел, стр. 189

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا تُسَبِّحُكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“Които споменават Аллах и прави, и седнали, и легнали на хълбок, и размишляват за сътворяването на небесата и на земята: “Господарю наш, Ти не си сътворил това напразно. Пречист си Ти! Опази ни от мъчението на огъня!” [Ал-и Имран: 191]

Четиринадесети раздел, стр. 189

الرَّحْمَنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ نَحْسَابَانِ ﴿٥﴾

“Всемилоствивия научи на Корана, сътвори човека, научи го да говори.” [ер-Рахман: 1-4]

Петнадесети раздел, стр. 193

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

“Дойде вече Пратеник при вас измежду вас самите. Тежко е за него вашето

затруднение, загрижен е за вас, към вярващите е състрадателен, милосърден.”
[ет-Тевбе: 128]

Петнадесети раздел, стр. 195

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

“По милост от Аллах ти се смекчи спрямо тях. А ако беше груб, с жестоко сърце, щяха да се разотидат от теб...” [Ал-и Имран: 159]

Петнадесети раздел, стр. 195

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

“Не изрича и една дума, без да има готов надзорник при него.” [Каф: 18]

Петнадесети раздел, стр. 197

يَنسَاءَ النَّبِيُّ مَن يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَحِشَةٍ مُّبِينَةٍ يُضَعَفُ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ^٢ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا ﴿٢٠﴾

“О, жени на Пророка, която от вас извърши явно безсрамие, мъчението ѝ ще бъде удвоено. А това за Аллах е лесно.” [ел-Ахзаб: 30]

Двадесет и пети раздел, стр. 279

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٢١﴾

“И прогласи вашият Господар: “Ако сте признателни, Аз непременно ще ви надбавя. А ако сте неблагодарни, мъчението Ми е сурово.”” [Ибрахим: 7]

Двадесет и пети раздел, стр. 282

وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ^٢ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ^٢ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ^٢ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٢٣﴾

“...И щом срокът им дойде, и с миг дори не ще го забавят, и не ще го изпреварят.” [ел-Араф: 34]

Двадесет и пети раздел, стр. 286

أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشِيدَةٍ^٢

“Където и да сте, смъртта ще ви догони, дори да сте във въздигнати кули...”
[ен-Ниса: 78]

Двадесет и пети раздел, стр. 286

إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنْصُورُونَ ﴿٢٤﴾ وَإِنَّ جُنَدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ ﴿٢٥﴾

“Още преди казахме на нашите раби-пратеници, че именно те ще са подкрепените и че именно Нашето войнство ще победи.” [ес-Сафат: 171-173]

Тридесет и втори раздел, стр. 337

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا

“О, хора, Ние ви сътворихме от един мъж и една жена, и ви сторихме народи и племена, за да се опознавате...” [ел-Худжурат: 13]

Тридесет и трети раздел, стр. 357

كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ

„Той отреди за Себе си милостта...” [ел-Енам: 12]

Тридесет и шести раздел, стр. 365

وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ

“...Аллах ще подкрепи онези, които Го подкрепят...” [ел-Хадж: 40]

Тридесет и шести раздел, стр. 365

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ

“Аллах не угнетява дори с тежестта на прашинка ...” [ен-Ниса: 40]

Тридесет и шести раздел, стр. 365

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ

“Аллах не угнетява хората с нищо, а хората сами себе си угнетяват.”
[Юнус: 44]

Тридесет и шести раздел, стр. 365

وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ

“...А могъществото принадлежи на Allah и на Неговия Пратеник, и на вярващите. Ала лицемерите не разбират.” [ел-Мунафикун: 8]

Заклучение, стр. 376

Индекс на хадисите

«الخلق عيال الله، أحبهم إليه أنفعهم لعياله»

“Творенията [хората] са подопечни на Аллах, най-любимият за Него е най-полезният за подопечните Му.” (Сахих на Муслим)

Стр. 36

«ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء»

“Прощавайте на онези, които са на земята, за да ви прости Онзи, Който е на небето.” (Сунен на ет-Тирмизи)

Стр. 36

«جعلت لي الأرض مسجدا وطهورا»

“Земната повърхност бе сторена за мене [като] място за поклонение и [като] очистиращо [средство].“ (Сахих Муслим; Сунен на Ебу Давуд; Сунен на ет-Тирмизи; Сунен на ен-Несаи и Ибн Мадже; Сунен на ед-Дарими; и Муснед на Ахмед ибн Ханбел)

Стр. 38

«سيد القوم خادمهم».

“Най-достойният от хората е онзи, който се грижи за тях.“
(Сунен на ед-Дейлеми и Сунен на ет-Таберани)

Стр. 39

«إن هذا الدين متين فأوغل فيه برفق».

“Тази религия е здрава, та [затова] в нея се задълбочавайте с мекота.“ (Муснед на Ахмед ибн Ханбел)

Стр. 53

«اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين»

“О, Аллах, дай сила на исляма с онзи от тези двама мъже, когото обичаш най-много.“
(Муснед на Ахмед ибн Ханбел; и Сунен на ет-Тирмизи)

Стр. 54

«كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

“Всички сте пастири и всички сте отговорни за стадото си.”
(Сахих на ел-Бухари, Сахих на Муслим, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ебу Давуд.)

Стр. 65

«الدين النصيحة». قلنا: لمن؟ قال: «لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة
المسلمين وعامتهم»

“Религията е искреност¹”. Ние казахме: “Пред кого?” Каза: “Пред Аллах, Неговия Пратеник, Неговата книга, водачите на мюсюлманите и техните народи” (Сахих на Муслим).

Стр. 72

الناس معادن خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا

“Хората са като рудата [според своята природа]. Поради тази причина онези, които са били най-добри в езическия период, ще бъдат най-добри и в исляма, стига да разберат [исляма] както трябва.” (Сахих на ел-Бухари; Сахих на Муслим; Сунен на ед-Дарими; Муснед на Ахмед ибн Ханбел.)

Стр. 80

«إنما الناس كإبل مائة، لا يوجد فيها راحلة»

“[Удовлетворяващият и достоен] човек сред хората се среща много рядко, както сред сто камили се среща само една добра.” [Сахих на ел-Бухари, Сахих на Муслим, Муснед на Ахмед ибн Ханбел, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ибн Мадже]

Стр. 115

«يد الله مع الجماعة، ومن شذّ شذّ إلى النار»

“Ръката [силата] на Аллах е с джемаата, който се отдели [от джемаата], той се отделя към огъня.” (Сунен на ет-Тирмизи)

Стр. 149

«كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»

“Всички сте пастири и всички сте отговорни за стадото си.” (Сахих на ел-Бухари, Сахих на Муслим, Сунен на ет-Тирмизи, Сунен на Ебу Давуд.)

Стр. 158

المؤمن مرآة المؤمن

“Вярващият е огледало за вярващия”. (Сунен на Ебу Давуд и Сунен на ет-Тирмизи)

Стр. 189

” لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه “.

“Нито един от вас не вярва [истински], докато не заобича за своя брат онова, което обича за себе си.” (Сахих на ел-Бухари и Сахих на Муслим)

Стр. 190

”من استوى يوماه فهو مغبون“

“Този, чиито два дена са еднакви, е на загуба.” (Муснед на ад-Дейлеми. Смисълът на хадиса е, че ако човек не се развива, той постъпва много глупаво.)

Стр. 208

”من لم يشكر الناس لم يشكر الله“.

“Който не е признателен към хората, не е признателен и към Аллах.” (35 Сунен на Ебу Давуд; ат-Тирмизи; Муснад на Ахмед ибн Ханбел.)

Стр. 282

”أحبّ حبيبك هونا ما، عسى أن يكون بغيضك يوما ما،
وابغضْ بغيضك هونا ما، عسى أن يكون حبيبك يوما ما“.

“Обичай своя приятел умерено, защото някой ден може да стане твой враг. И мрази своя враг умерено, защото някой ден може да стане твой приятел.” (Сунен на ет-Тирмизи.)

Стр. 283

رَوْحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيتْ

“Зарадвайте сърцата [с] час [за ибадети] и час [за позволено развлечение], защото сърцата изморят ли се, ослепяват.” (Сунен на ед-Дейлеми.)

Стр. 358

أدّبنِي رَبِّي فَأَحْسِن تَأديبي

“Моят Господар ме научи на хубавия морал и ми даде хубаво възпитание.” (Ес-Сем‘ани, Адаб-ул-имля.)

Стр. 361

بينما رجل يمشي في طريق، وجد غصن
شوك على الطريق فأخذه فشكر الله له، فغفر له

“Един човек както си вървял по пътя, намерил на пътя трънлив клон, той го взел [и го отместил от пътя] и в отплата за тази негова постъпка Аллах му простил. (Предаден от ел-Бухари.)

Стр. 364

إذا قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فاستطاع أن يغرستها فليغرستها

“Ако часът настъпи, а в ръката на някой от вас има фиданка, която може да засее, нека я засее.“ (Муснед на Ахмед ибн Ханбел.)

Стр. 365

Индекс на темите

— А —

Анкетни: 104, 290, 291, 299, 371.

— Б —

База данни: 240, 298.

— В —

Взаимно допълване: 127, 159, 252.

Взаимодействие, активност: 35, 44, 52, 54, 68, 73, 134, 156, 163, 169, 172,,194, 220 225, 243, 249, 304, 310, 316, 320, 349.

Властта: 57, 70, 123, 149, 157, 226, 227, 234, 271, 273.

Водене на преговори: 107-109.

Времеви график: 113, 204, 236.

— Д —

Диалогът: 320.

Диапозитиви: 256-261, 310, 341.

Диспут: 320.

Духовно развитие: 304.

— З —

Заседания: 20, 110, 117, 151, 155, 209, 226, 227, 235, 248, 317-321, 345, 346, 349, 373.

— И —

Изготвяне на решение: 98-110, 111.

Изобретателността: 249, 250.

Изостаналост: 43, 44, 45.

Изпълнение: 5, 26-29, 30, 38, 46-54, 62-72, 100-127, 136-146, 149, 155, 158, 187, 198, 204, 225-234, 249, 264, 271, 281, 298, 305.

Изпробване, експериментиране: 24, 85, 143.

Изслушване: 156, 163, 169, 213-217.

Инициативен дух: 82.

Ислямска дейност: 5, 56.

Ислямска етика, морал и нравствени норми: 5, 56, 360-369

Ислямска литература: 46, 173.

Ислямски призив: 24, 30, 44, 58, 68.

Ислямски цели: 67, 69.

Ислямско движение: 25, 30-33, 43, 281.

Ислямско поведение: 53, 69, 366.

— К —

Квалификация: 19, 21, 50, 85, 149, 150, 221, 269, 279.

Колективен дух: 15, 47, 63, 159, 160.

Колективен успех, колективно изпълнение: 152.

Колективна дейност: 149, 150, 159, 267.

Комисии: 20, 24, 47, 151, 163, 219-223, 226, 240, 269, 271.

Контрол, контролиране: 41, 50, 70, 121, 124, 125, 136-139, 157, 225, 233, 238, 261, 312

Конференции: 20, 24, 137, 210, 263, 317, 318, 321, 346, 376

— Л —

Лагери: 21, 24, 26, 128, 317, 321, 331, 333-337, 344-355, 371, 376.

Лекции: 171, 260, 281, 304, 305, 310, 315-321, 341, 345, 349.

Лидерско обучение: 304, 310, 311, 331, 374.

Лидерство, управление, ръководство, ръководни умения: 20, 23, 24, 29, 30, 38, 47, 51, 54, 55, 71-73, 82, 84, 114, 115, 124, 127, 136, 155, 159, 184, 226, 232, 234, 242, 269, 272, 291, 299, 317, 342, 355, 376.

Лично развитие, самоусъвършенстване: 163, 276, 277, 337.

— М —

Медии, осведомяване: 43, 50, 68, 163, 263-266

Младежки лагери: 26, 30, 331, 344.

— Н —

Наблюдение: 21, 85, 152, 235, 291, 321.

Нагледно-слухови пояснителни средства: 163, 261-264, 298, 305, 311, 315, 356.

Напътствие: 19, 24, 33, 61, 62, 65, 107, 151, 226, 271, 276, 287, 310, 320, 331, 345, 346, 355, 376, 381

Насочване: 26, 30, 50, 68, 81, 113, 121, 122, 281, 305, 325.

Наставление, искреност: 69, 186, 190, 205, 319.

— О —

Обсъждане: 346, 370.

Обучение: 19, 21, 23, 24, 29-33, 46, 63, 64, 65, 83, 85, 125, 126, 129, 139, 141-144, 150, 157, 189, 255, 276, 280, 287, 290, 297-321, 331, 333, 345-346, 350, 355, 374.

Общуване, контактуване: 15, 20, 23, 50, 81, 86, 125, 143, 149, 169, 170, 172, 193-200, 214, 220, 222, 232, 246, 263, 264, 268, 318, 341, 360

Ораторство: 20, 163,165,169,172,173,305.

Организиране, организация, организираност: 20,24,26,30,81,83,128,155,163,203,205,227,231,232, 245,298,306,310,315,326,348,371.

Отклонение: 70,139,327.

Оценяване: 30,36,48,52,65,81,85,88,95,100,114,123-127,135-146,153,160,175,227,252,291, 298,312, 320, 356, 370-375

— П —

Писане: 131,163,180-185,207,225,246,264,342.

Планиране: 5,23,25,47,48,50,64,93,120-134, 157,166,174, 182, 209, 226, 232, 244, 245, 256, 281, 297, 298, 304, 316, 318, 325-327, 339, 340, 349, 370.

Подготовка: 5,15,122,124-129,138,166,172-176,227,264,287-315,339.

Подобрение, реформа: 63,64,143,190.

Полово възпитание: 293.

Призоваващият: 5, 34, 35, 36, 37-42,63.

Приоритети: 21,21,25,49-53,65,73,105,122,156,157,184,268.

Проектиране: 256,298,299,304,316,331,344.

— Р —

Работен план: 127,226,277,281.

Работни групи: 46,150,151,316,345,357.

Равенство: 20,355.

Репортажи, интервюта: 263,264,290,291.

— С —

Самокритика: 44,51.

Самоусъвършенстване: 163,276,277,335.

Свобода на мисълта: 70,71.

Семинари: 305,310,316,321,334

Специалността: 306.

Справедливост: 70,71,72,157,279,385.

Среда: 35,36,46,56,69,123,213,305,311,312,331,340,343,348,355.

Събрания, събирания: 23,26,47,114,158,163,210,221,225,232-237,272,317,338.

— Т —

Творческо мислене: 83,249.

Тестване: 84,85,142,291,304,309

— у —

Умствено развитие: 144,243,320.

Успехът: 45,150,249,305,315,317.

Участие: 47,70,105,112,137,139,189,226,227,234,235,299,306,316-321,350,354-358.

— ф —

Форуми, семинари: 24,48,210,319-321,350.

— х —

Хегемония: 244,251.

— ч —

Човешки ресурси: 25,70,127,130,306.

Човешко възпитание: 287.

Индекс на имената

— А —

Ебу Бекир (р.а.): 77,106,274.

Ебу Джехил, Амр ибн Хишам: 54.

Ебу Сюлейман, Абдулхамид: 11.

Адем (а.с.): 61.

Аммар ибн Ясир, Ебу-ул-Якзан ел-Енси (р.а.): 140.

Амр ибн Ма'дикерб: 140.

Ахмед, Енис: 11.

— Б —

Берзенджи, Джемал: 11.

— Д —

Джерир ибн Абдуллах: 186.

Де Гол, Шарл: 74.

— Е —

Ева (Хавва): 61.

— З —

Захиди, М.: 85.

Зейд ибн Сабит, ед-Даххак ел-Енсари (р.а.): 219.

— И —

Ибрахим, Енвер: 11, 59.

— К —

Кесули, Омер: 11

Кенеди, Джон: 76.

Кухайл, Захир: 11.

— М —

Мухаммед (с.а.с.): 5,6,63,335.

Мирза, Якуб: 11.

Муса (а.с.): 11,56,57,169,386.

Мусаддик, М.: 85.

— Н —

Нуман ибн Мукаррин, Ибн Аид ел-Музени: 140.

Нух (а.с.): 129,130.

— О —

Омер ибн ел-Хаттаб (р.а.): 71,72,80,106,140,219,274.

Осман, Мустафа: 11.

— Р —

Рашдан, Махмуд: 11.

— С —

Сад ибн ел-Ас: 219.
Садеви, Хасан: 11.
Сай, Бессам: 11.
Саид, Сеййид Мухаммед: 11.
Судайки, Ахмедуллах: 11.
Судайки, Дилнуаз: 11.
Суккар, Сеййид: 11.

— Т —

Ет-Талиб, Илхам: 11.
Темим ибн Евс (р.а.): 72.
Таххан, Мустафа: 11.
Ет-Тиджани, Ебу-л-Джудейри: 11, 25.
Тимраз, Ахмед: 11
Тулейха ибн Халид: 140.
Тутунджи, Ахмед: 11.
Тутунджи, Мухаммед: 11.

— У —

Ел-Улвани, Таха Джабир: 11.

— Ф —

Фараон: 56,57,169,381.
Ел-Фаруки, Исмаил: 11.
Fisher, Roger: 378.

— Х —

Харун (а.с.): 58.
Хейкел, Мухаммед Хюсеин: 173.

— Ш —

Еш-Шамис, Ашур: 11.
Шуайб (а.с.): 64,187,377.
Шевват, Хюсеин: 11.

— Ю —

Юнус, Икбал: 11.

(с.а.с.) : “*Салляллаху ‘алейхи ве селлем*” (Аллах да го благослови и с мир да го дари).

(а.с.) : “*‘Алейхи-с-селям*” (Мир нему).

(р.а.): “*Радияллаху анх*” (Аллах да е доволен от него).

Индекс на местностите

— А —

Азия: 306.
Алжир: 19, 54, 58.
Америка (вж.САЩ).
Англия: 173.
Арабския свят: 21,306.
Афганистан: 53,58.

— Б —

Блинфилд: 23,25.
Бангладеш: 58.
Бирма: 19.
Босна: 19.

— В —

Вашингтон: 20,209.

— Е —

Европа: 46, 306.
Египет: 54, 58, 280.

— И —

Илинойс (САЩ): 24, 59.
Индиана: 9,23,25,129,176,322.
Индианаполис (САЩ): 23.
Индия: 19,176.
Ирак: 9,19.

— К —

Кашмир: 19,58.
Кипър: 114.
Куфе (Ирак): 140.

— Л —

Либия: 54, 280.
Лондон: 114.

— М —

Малайзия: 58.
Манчестър (САЩ): 173.
Медина (Саудитска арабия): 106.
Мекка (Саудитска арабия): 27,48,166.
Мусул (Ирак): 9.

— О —

Охайо (САЩ): 300.

— П —

Пакистан: 54,58,184,377.

Палестина: 19, 58.

Пеория: 59.

— Р —

Рим (Италия): 280.

Рияд (Саудитска Арабия): 26.

— С —

Северна Америка: 9, 23-26,129,151,306.

Северна Африка: 306.

Синсинати (САЩ): 300.

Сомалия: 19.

Судан: 58.

Съединени Американски Щати (САЩ): 19,46,76.

— Т —

Таджикистан: 19.

Таиф (Саудитска Арабия): 173.

Турция: 58.

Тунис: 58.

— Ф —

Филипини: 19.

— Х —

Херцеговина: 19.

Хунейн (Саудитска арабия): 173.

— Ш —

Шампин (САЩ): 24.

— Ю —

Южна Америка: 306.

— Я —

Япония: 46, 115.

Индекс на ислямските организации

Асоциация на арабската мюсюлманска младеж от Северна Америка — Muslim Arab Youth Association of North America (MAYA): 26, 128.

Асоциация на мюсюлманските социолози — Association of Muslim Social Scientists (AMSS): 25,151.

Асоциация на мюсюлманските учени и инженери — Association of Muslim Scientists and Engineers (AMSE): 25,151.

Ислямска медицинска асоциация — Islamic Medical Association (IMA): 25,151.

Ислямски вакъф на Северна Америка: North American Islamic Trust (NAIT): 24,25,280.

Ислямско дружество на Северна Америка — Islamic Society of North America (ISNA): 24,25,128,129,151.

Канадска ислямска благотворителна фондация Вакъф — Canadian Islamic Trust Foundation (CIFT): 25.

Малайзийски съюз за ислямски изследвания — Malaysian Islamic Study Group (MISG): 26,128.

Международен институт за ислямска мисъл — International Institute of Islamic Thought (IIIT): 24,27

Международна ислямска федерация на студентските организации — International Islamic Federation of Student Organizations (IIFSO): 24,26,114.

Световната асамблея на мюсюлманската младеж — World Assembly of Muslim Youth (WAMY): 24,26,114.

Съюз на мюсюлманските студенти от Съединените щати и Канада — The Muslim Students Association of the US and Canada (MSA): 23-25,128,151,322.

[Съюз на] Мюсюлманската младеж от Северна Америка — Muslim Youth of North America (MYNA): 26.

Съюз на мюсюлманските общности — Muslim Community Association (MCA): 25, 171.

Съюз на мюсюлманския свят — Muslim World League (MWL): 24, 27.

Център за ислямско обучение — Islamic Teaching Center (ITC): 24,25.

Индекс на ислямските изрази

— А —

Айет (изречение от Корана): 23,41,56,63,64,167,235,243,347,357.

Акида (доктрина): 15, 79.

Аллаху екбер (Аллах е най-велик): 363.

— Б —

Басира (прозорливост, далновидност): 20,63,64.

— В —

Вахий (божествено откровение): 77,106.

— Г —

Гайб (неведомото): 39,56.

— Д —

Дайе (призоваващ): 5,23,30,35,36-40,52,54,56,63,64,65,159,163,186,188,307,366.

Давет (призоваване, призив, покана): 24,26,29,40,47,54,56,64,123,139,181,268,281,335.

Джахилийе (езическият период, невежество): 92.

Дженнет (рай): 35.

Дуа (молебствие): 54,169,243,347,357,361.

— Е —

Езан: 348,356.

Елхамдулиллях (Слава — благодарение — на Аллах): 45,278,361,363,365.

Емир (началник, управник, княз): 45.

Естагфируллах (Моля Аллах за опрощение): 70,106.

— З —

Залим (тиранин): 58.

Зекаят (милостиня, данък): 186,273,335,366.

Зикр (споменаване): 36,189,335.

— И —

Иджтихад (свободни изследвания, самостоятелно творчество или решение на компетентен мюсюлмански учен): 46,94,99.

Икамет (призоваване към кланяне на фарз намаза): 363.

Икинди намаз (следобедна молитва): 328,348,351.

Иман (вяра): 35,37,63,139,187,362,364.

Ислях (подобрение, изправяне, реформа): 63,64,143,190.

Истишхад (мъченичество): 58.

Иткан (съвършенство, майсторско овладяване, точност): 19,63,94.

Ифтар (закуска, разговяване)

Ифсад (поквара, сеене на раздор):64.

Ихсан (добротворство): 19,33,38,63,364,376.

— Й —

[Йевм] ел-Къяме (Съдния ден): 72,158,189,204.

— К —

Къям-ул-лейл (допълнителен среднощен намаз): 305.

— Л —

Ля хавле ве ля куввете илля биллях (няма сила и няма мощ освен чрез Аллах):361,365.

— М —

Маруф (известно, одобрявано, правилно, добро): 364.

Месджид (джамия): 72,268,280,322,363,364.

Минбер (катедра): 176.

Му'минун (вярващите): 115,130,187,189,195,376.

Мункер (неодобрявано, порицавано, погрешно, отхвърлено): 364.

— Н —

Насихат (искреност, наставление): 58,69,72,82,128,172,186,187,205,319,366.

Нийет (възнамеряване): 335.

— Р —

Ризк (препитание): 64,70,278.

Рекят (част от намаза, състои се от къям, рукю и две седждета).

— С —

Сабр (търпение): 19,215,335.

Савм (оруч, говеене): 36,305,335,366.

Садака (милостиня, дарение): 273,279,366.

Салят (намаз, молитва): 36,54,70,186,281,305,317,328,334,340,341,345,348,349,362,363,364,366.

— саяту-л-феджр (сабах намаз, сутрешна молитва): 345,348,349,350,363.

— саяту-з-зухр (обеден намаз): 328,351.

— саяту-л-аср (икинди намаз, следобедна молитва): 328,348,351.

— саяту-л-магриб (акшам намаз, вечерна молитва): 328,348,351.

— саяту-л-иша (ятсъ намаз, нощна молитва): 328,345,348,351,363.

Сахабе (сподвижниците на Пророка Мухаммед (с.а.с.): 106,173,281,318,335.

Севаб (възнаграждение): 348.

Ес-Сират ел-мустахим (правия път): 20,58,63,72,376.

Субхане Раббийе-л-Азим (Пречист е Великия Господар): 284.

Субхане Раббийе-л-А'ля (Пречист е Всевишния Господар): 284.

Сюннет (път, закон, обичай; дела, извършването на които са били препоръчани от Пророка Мухаммед (с.а.с.), или са били постоянно извършвани от него, или не били отхвърлени от него, когато други са ги извършвали): 5, 37, 41, 46, 49, 104, 106, 123, 167.

— Т —

Таква (богобоязливост): 55,71,79,140,157,278.

Тахарет (чистота): 335.

Тевхид; тевхид (единобожие): 334,366.

Теравих (допълнителен намаз от 8 или 20 рекята, който се кланя в нощите на месец рамазан)

Тербийе (възпитание): 46,248,287,316.

Тесбих (славословие): 36.

— У —

Вакф (вакф): 216,279,280.

Вуду (абдест): 341,348,349,373.

Уммет (общност): 19,21,24-26,36,39,41,58,72,99,151,307.

Усра (семејство): 40,280.

— Ф —

Фарз (задължение): 63,360,363.

Фетава (фетви — отговор на мюфтия дали дадена дейност се одобрява, или не, от религията): 46,55.

Фалах (успех, благоденствие, блаженство, спасение): 364.

Фъкъх (мюсюлманско право): 46,99,334,335,336.

— Х —

Хадж (Поклонение пред Светите места): 335.

Хадис (Предания от Пророка Мухаммед с.а.с.): 23,36,41,53,115,189,190,205,208,235,243,335,337, 357,360.

Хелял (позволен): 39,55,199,281.

Халифат: 71,74,176.

Халиф: 77, 176.

Харам (забранен): 55.

Хиджри (преселението на мюсюлманите от Мекка в Медина): 9,24,43,44,54.

Хутбе (проповед, произнасяне на реч, слово): 31,72,77,173,176,280,364.

— III —

Шейх (специалист в областта на религиозните науки): 47.

Шериат (божествените предписания — повели и забрани —, които са откривани на пророците и които осигуряват моралното и материалното благополучие на хората; религиозни закони; мюсюлманско законодателство, закон): 279,334,366.

Шура (съвещаване): 45-47,70,101,106,107,122,123,124,127,128,144,156,227,236,283,335,370.

Хишам Яхя ет-Талиб

**НАПЪТСТВИЕ
ЗА ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДНИ КАДРИ
В СФЕРАТА НА РЕЛИГИОЗНИТЕ ДЕЙНОСТИ**

Преводач Айхан Селиман
Отговорен редактор Ведат С. Ахмед

Първо издание, 2012 г.

Главно мюфтийство на мюсюлманите
в Република България

www.genmuftibg.net



Тази книга

Днес младите хора повече от всякога се нуждаят от развиването на своите индивидуални умения и способности за работа в рамките на сплотен и хомогенен екип. Това напътствие представя по интересен научно-популярен и практически начин онова, което трябва да се направи за развиването на подобни умения и способности.

Напътствието акцентира върху подготовката на младежите и девойките чрез обобщаването и предлагането на богатия опит, придобит от многобройните лидери през изминалите десетилетия. По този начин новото лидерско поколение може да започне оттам, до където са стигнали неговите предшественици, и да продължи по пътя си, без да повтаря техните грешки.

Чрез използването на метода на посочването на онова, което трябва да се направи, и на онова, което трябва да се избягва, напътствието се опитва да представи по достъпен начин реформаторската дейност, показвайки най-добрите пътища за това в съвременния ни свят.

Лидерството изисква изнурителни усилия за овладяването на личните и колективните умения, за да се постигне подем на обществото и общността. Напътствието е предназначено за младежите с надеждата неговото използване да позволи да се постигне качествен скок в областите на развитието и израстването чрез правилното използване на методите и средствата, които се предлагат за различни сфери и включват областите на идеите, управлението и общуването наред с необходимия опит за подготовката и ръководството на лагерите, конференциите, форумите и събранията.

Грижливо подготвените книжки “Практическо приложение” улесняват използването на това напътствие и спомагат за постигане на по-добро и по-задълбочено разбиране на уменията, от които се нуждаят успешните лидери.

