

Об авторе:

° Д-р Хишам Яхья аль-Талиб родился в Мосуле, Ирак. 1360/1940 г. Получив среднее образование в Ираке, он продолжил учебу в Ливерпульском Университете (1382/1962), где получил степень бакалавра наук в области электромеханики. Затем он продолжил свою работу в Педьюском Университете (Индиана, США), где получил степени магистра наук и доктора философии (1394/1974).

° Принимал активное участие в деятельности исламских организации в Северной Америке, возглавлял Департамент Образования при Ассоциации Студентов-Мусульман (АСМ) Соединенных Штатов и Канады (1395/1975-1397/1977). В указанный период являлся инициатором проведения различных семинаров и курсов как в Америке, так и за ее пределами. Также занимал высокие посты в исламских организациях, в частности, был первым заместителем Генерального Секретаря Международной Исламской Федерации Студенческих Организаций (МИФСО).

° Д-р аль-Талиб был директором Фонда СААР со дня его основания в 1403/1983 году, и одним из основателей Международного Института Исламской Мысли (МИИМ). В настоящее время занимает пост заместителя директора этого института в Вашингтоне.

Во имя Аллаха, всемилостивого, милосердного,

Хвала Аллаху, Владыке Мироздания.

**Да будет мир и молитвы Его обращены
на Пророка и Посланника Его!**

"И приготовьте для них сколько можете, силы и отрядов конницы; ими вы устрашите врага Аллаха, и вашего врага, и других, помимо них; вы их не знаете, Аллах знает их. И что бы вы ни издержали на пути Аллаха, будет полностью возмещено вам, и вы не будете обижены. " (Коран, 8:62(60))

"О те, которые уверовали! Бойтесь Аллаха и говорите слово прямое " (Коран, 33:70)

**"Люди подобны верблюдам; может случиться так, что вам не удастся расположиться на подходящем горбу, будь даже сотни их"
(Сахих аль-Бухри и Сахих Муслим)**

**"Тот у которого два одинаковых дня, тот воистину теряет"
(Сунаи аль-Даилами)**

**РУКОВОДСТВО
ПО ИСКУССТВУ УПРАВЛЕНИЯ**

Благодарность от автора

В составлении настоящего Руководства активное участие принимали многие ученые и видные деятели ислама. Двое из них аль-Тиджанн Абу Джидейри и Исмаил аль-Фарруки - отошли в мир иной, да упокоит Аллах их души. Попросим же Аллаха даровать их Своей наградой среди "... тех, кто оставил после себя полезные знания для последующих поколений, дабы могли они передаваться из колена в колено".

Ниже представлены имена других исследователей, внесших свой вклад в написание этой книги. Мы сознаем, что без их ценных советов относительно формы и содержания данной книги, сама идея работы была бы неосуществимой.

Абдулхамид Абу Сулейман, Ильхам аль-Талиб, Анис Ахмад, Анас аль-Шанх Али, Таха Джабир аль-Альваин, Мухниддин Атийах, Джамал Барзиджи, Юсуф Делорен-цо, Аивар Ибрахим, Омар Касули, Михаэле Мессаоуди, Йакуб Мирза, Мустафа Осман, Али Абузакук, Махмуд Рашдан, Ахмадуллах Сиддики, Дильнаваз Сиддики, Сайид Сиэд, Мустафа Тахан и Ахмад Тотонджи, Зейнаб Алавийе, Сухайб Барзиджи, Мухаммад Тотонджи, Дланей Внплоугби.

Работу невозможно было бы завершить без внимания со стороны Икбала Унуса, который предоставил оригинальный материал, оформил работу должным образом и способствовал превращению рукописи в книгу.

Мы молим Аллаха о том, что бы он принял нашу работу, которую мы писали, искренне только ради него!

РУКОВОДСТВО ПО ИСКУССТВУ УПРАВЛЕНИЯ

Хишам аль-Талиб

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД "АР-РАХМА"
КОМИТЕТ МУСУЛЬМАН АЗИИ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИСЛАМСКОЙ МЫСЛИ
ЦЕНТР РЕЛИГИОЗНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ МОЛОДЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Баку – 1999 г.

**Из серии: Человеческое развитие N 1.
Руководство по искусству управления Д-р
Хишам Яхья аль-Талиб**

**Первое издание на английском языке 1991
Второе издание на английском языке 1992
Третье издание на английском языке 1993**

**Перевод с английского языка осуществлен Центром
Исламоведческих Исследований "Иршад"**

**Составители данного издания книги благодарят руководителя
Управления Мусульман Кавказа Шейхульислама А.Пашазаде и
председателя Научно-Религиозного Совета УМК проф.
В.Мамедалиева за оказанное внимание и содействие.**

Редакторы:

- 1. Бабашов Мамедали, доцент, кандидат теологических наук*
- 2. Аскеров Эльчин, директор Центра Религиозных Исследований*

Корректор: Гюлабатин Гусейн кызы

Тех. редактор: Самир Джафаров

Ответственные за издание: Халид Абу Нахле, Али Абу Исам

**Международный Институт
Исламской Мысли (США) 1991г.**

P.O. Box 669

**555 Grove Street 1
Hervdon, Virginia 22070-4705 -USA**

**© Русский перевод КМА и
Фонд "Ар-Рахма" 1999г.**

НАША ЦЕЛЬ

Воспитать динамичных мусульманских лидеров, способных на осуществление социальных преобразований путем обретения знаний и мудрости благодаря воплощению на практике идеи да'ва.

НАШИ СРЕДСТВА

В рамках достижения этой цели, учебная программа предоставляет возможности, обеспечивающие усвоение знаний учащимися, повышение их профессионализма в управлении, планировании и коммуникациях. Более того, реализация программы позволяет им усилить свои физические и технические возможности, развить духовное начало и выработать менталитет, направленный на позитивное решение возникающих проблем. Программа ставит целью передать опыт старших братьев и сестер молодому поколению в сжатой и лаконичной форме. Мы надеемся, что учащиеся начнут с того, от чего оттапкивались старшие, дабы избежать их ошибок и тем самым выдвинуть новую стратегию, отличающуюся от прежней. По сути дела, в программе предпринимается попытка вырастить поколение, осведомленное о своих приоритетах, поколения, действиями своими, скорее, облегчающее решение проблемы, нежели порождающее их.

Как пользоваться исламской терминологией

Многие термины, принятые в исламском богословии, составляют неотъемлемую часть лексикона мусульман, независимо от того, на каком языке они говорят или читают, Так тому и быть.

Подобно другим языкам, русский язык так же обогащается благодаря его использованию мусульманами, которые пополняют его исламской терминологией. Подобные действия достойны похвалы, равным образом, важно, чтобы исламские слова, имена и термины употреблялись правильно. Чтобы помочь нашим читателям должным образом ориентироваться в этом направлении, мы выделили курсивом исламские термины, за исключением тех случаев, когда эти термины вошли в активный словарь русского языка. Мы настоятельно советуем нашим читателям обращаться к арабским эквивалентам в тех случаях, когда они не уверены в правильном произношении терминов.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	
Вступительная часть: шаг в правильном направлении	6
Предисловие: историческое развитие	8
Введение: кому предназначено руководство и как им пользоваться	14

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ:

ПЕРСПЕКТИВЫ ОБУЧЕНИЯ

Глава 1. Да'иа, окружающая среда и население	20
Глава 2. Движение в XIV веке хиджры	28
Глава 3. Наши цели	46

ЧАСТЬ ВТОРАЯ:

ФУНКЦИИ РУКОВОДСТВА

Глава 4. Лидерство в исламе	54
Глава 5. Как выявить потенциальных лидеров	66
Глава 6. Основные компоненты решения проблемы	78
Глава 7. О механизме принятия решения	84
Глава 8. Между решением и исполнением	98
Глава 9. Основы планирования	108
Глава 10. Принципы оценки	124
Глава 11. Формирование команды и достижения группы	138

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ:

ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И САМОРАЗВИТИЕ

Глава 12. О публичных выступлениях	154
Глава 13. О том, как писать	170
Глава 14. Насихат (совет)	176
Глава 15. Как осуществить связь	184
Глава 16. Как распоряжаться временем	194
Глава 17. Искусство слушать	204
Глава 18. Как создавать комитет	210
Глава 19. Как руководить комитетом	216
Глава 20. Как организовывать встречу	222
Глава 21. Как руководить встречей	234
Глава 22. Как пользоваться аудио- и видео-материалами	248
Глава 23. Связь со средствами массовой информации	256
Глава 24. Как создать местную организацию	260
Глава 25. Подходы к индивидуальному росту и развитию	270

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ:

ПОДГОТОВКА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Глава 26. Оценка и анализ потребностей	284
Глава 27. Характеристика жизнеспособной программы обучения	292
Глава 28. Типы обучения	298
Глава 29. Компоненты программы обучения	304
Глава 30. Техника обучения	310
Глава 31. Как планировать и выполнять программу обучения	324

ЧАСТЬ ПЯТАЯ:

МОЛОДЕЖНЫЙ ЛАГЕРЬ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ

Глава 32. Цель молодежного лагеря	332
Глава 33. Подготовка лагеря - физические аспекты	338
Глава 34. Проект программы - общие рассуждения	344
Глава 35. Искусство участия	356
Глава 36. Исламские этические нормы	362
Глава 37. Оценка деятельности лагеря	372
Заключение	378

Порой история предоставляет каждому обществу доказать свое право на существование. Сумевшие победить в столь ответственной и сложной борьбе продолжают жить и развиваться, иные же просто исчезают со сцены мировой истории оставив за собой покоренные крепости, города и разрушенные государства. На протяжении скольких веков не спорили бы историки и политики, экономисты и философы невозможно отрицать факт того, что роль личности в ответственные моменты истории велика и многогранна. Порой общества, стоявшие перед дилеммой исчезновения со сцены мировой истории побеждали и продолжали свое существование лишь благодаря воле, таланту, интеллекту и организаторским способностям руководителя - лидера, так же как процветающие общества и государства порой исчезали со сцены истории именно в результате бездействия, пассивности, отсутствия организаторских способностей руководителей. История человечества полна подобными примерами и эти примеры можно отнести ко всем сферам нашей жизни. Сущность и цель данных примеров в одном - общества, институты и организации во главе которых стоят люди с высокими организаторскими способностями, интеллектом и волей способны цвести и развиваться.

Сегодня Азербайджан переживает один из ответственных, но в тоже время славных периодов развития своей государственности. Процесс построения независимого и демократического государства позволили взглянуть на ряд проблем с новой точки зрения. Проблема лидерства в новом Азербайджане - вот, что беспокоит умы сегодня. И если древние греки ставили вопрос: «Кто правит?», сегодня мы несколько перефразировав данную цитату спрашиваем: «Как правит?». И можно с уверенностью сказать, что - как наше, так и будущее всего Азербайджана зависят от сегодняшней молодежи - их нравственного воспитания, профессионализма, организаторских способностей и интеллектуального уровня.

Молодежь - это творческая сила, новая энергия будущего Азербайджана, и от правильного направления этой энергии зависит успех решения проблем стоящих перед сегодняшним Азербайджаном. С этой точки зрения, в данный трансформационный период, считаю необходимым, уделить особое внимание повышению уровня нравственных ценностей и их осознания, профессионализма и интеллектуального уровня молодежи. Естественно, хотелось бы отметить, что сегодня в Азербайджане особо ощущается определенная нехватка как в литературе, так и образовательных системах в изучении данной проблематики.

Впервые прочитав книгу «Руководство по искусству управления» я столкнулся с рядом интересных для молодого поколения аспектов развития черт и качеств присущих лидеру. На мой взгляд, данная книга, может достаточно плодотворно и положительно повлиять на развитие и становление нынешнего поколения в духе лидерства, повышения уровня их нравственности, интеллекта, и что самое главное позволит им стать истинными лидерами, поможет воспитать качества руководителя, что в свою очередь продуктивно скажется в их дальнейшей жизни и работе.

Немаловажно, и считаю, что это одна из основных и положительных характеристик данной книги, то, что она была написана и подготовлена на основе реалий нашей с Вами жизни - именно лицами посвятившими свою молодость организаторским вопросам, нашедшим свое яркое отражение в этой книге.

Как человек, чья молодость и сегодняшняя деятельность связана с организацией и работой с молодым поколением считаю, что издание данной книги в Азербайджане, ее изучение и пропаганда среди молодежи, обучение изложенному в книге подрастающего поколения являются нравственной обязанностью каждого молодого азербайджанца.

Я выражаю искреннюю признательность лицам, не пожалевшим времени и труда для перевода и издания данной книги, столь необходимой для сегодняшней молодежи Азербайджана. Уверен, что данный шаг не станет последним в деле воспитания здорового поколения во имя нового, стабильного и процветающего Азербайджана.

Абульфаз Гараев

Министр Молодежи и Спорта
Азербайджанской Республики

День изо дня мы все более и более осознаем то, что даже мы - современники данного периода развития человечества не можем не удивляться ее достижениям, ежедневному прогрессу и процветанию. Естественно, так было всегда, и все цивилизации развивались, жили и продолжали свое существование лишь в результате правильного и осознанного подхода к достижениям человечества в разные периоды становления, эволюции и существования человечества. И естественно мы не вправе говорить сегодня о каких бы то ни было достижениях как о чем-то присущем лишь одному народу, нации, государству, и даже цивилизации. Сегодняшняя цивилизация это многогранный синтез различных цивилизаций в области культуры, технологий и науки, прошедший долгий путь из глубины веков в наши дни. Огромную роль каждой цивилизации в истории отмечают не только наши современники, но и классики, и исследователи истории цивилизаций. Но наряду со всем этим, в сегодняшнем развитии человечества и ее прогрессе неотъемлемая роль принадлежит цивилизации, бывшей передовой тысячи лет тому назад, покорившей умы и сердца миллионов, и ставшей великой не только по своему призванию и назначению, но и по географическому охвату и наследию. Это Исламская цивилизация. Многие историки, исследователи истории средних веков не могли не удивляться великим достижениям и прогрессу Исламской цивилизации. Однако, отметим, что Исламская цивилизация подарила в период средних веков миру не только науку. Основным достижением Ислама было целенаправленное использование всех нравственных критериев и ценностей во имя прогресса и развития всего человечества. Исламский исследователь Ж. Рисле писал, что развитие и прогресс в Исламе были исходящими из самой религии. Руководство, которую Вы сейчас держите в руках, является лучшим способом довести до читателя некоторые особенности технологии управления, созданные Исламом, но часто относимые к достижениям Запада. От правильной организации управления зависит успех поставленной задачи. Прогресс и развитие невозможны без осознанного подхода к проблеме управления. Я уверен, что книга сможет стать Вашим путеводителем по скрытым и невидимым уголкам системы управления, сможет помочь Вам в Вашей дальнейшей жизни и работе.

На мой взгляд эта книга, цитируя Али Иззетбековича, станет явным свидетельством того, что «Ислам как творческое движение, завершившееся в минувшие века строительством городов и государств, отмеченное расцветом человеческого гения, сегодня или в будущем не приведет к результатам, противоположным прежним».

Эльчин Аскеров
Директор

Центра Религиозных Исследований
Азербайджанской Республики

Шаг в правильном направлении

Хотя организация лагерей и осуществление процесса обучения являются частью исламского движения, человеческому развитию и проблемам руководства уделялось недостаточно внимания; действительно, эта сфера нуждается в более систематическом и формализованном апатизе, в форме учебных пособий и программ.

Тот факт, что впервые была опубликована книга подобного рода, свидетельствует об упадке нашей уммы на нынешнем этапе ее развития. Если умма сегодня претендует на то, чтобы получить развитие у иных народов, как об этом говорится в Коране, то ясно, что подобных книг на рынке должно быть сотнями.

Данная книга представляет собой скромный шаг в этом направлении. Будь на то воля Аллаха, многие другие авторы, да и мы сами должны будем приумножить наши усилия в этом направлении. Есть надежда, что настоящее исследование будет служить той базой, на основе которой представится возможность улучшить формат и содержание работы; кроме того, появление работы может стимулировать и других исследователей к созданию подобных работ.

Разумеется, содержание этой книги не может удовлетворить всех и каждого. Мы преследуем цель его ориентированности на международную аудиторию; то, что применимо к стране одной политической системы, может оказаться неприменимым к стране с иной ориентацией. Каждый регион мира по-своему уникален, характеризуется своими особенностями и отличительными чертами. Вне всяких сомнений, содержание книги может не всегда соответствовать, а иногда и противоречить опыту отдельных регионов и лиц. Справочники и пособия, подобные настоящему Руководству, должны создаваться в каждом регионе и тем самым удовлетворять конкретные потребности общин.

Хотя накопленный нами опыт охватывает широкий круг вопросов, мы не претендуем на то, чтобы дать обстоятельный ответ на все случаи жизни. По этой причине настоящая книга служит именно Руководством и в этом качестве должна быть использована с должным разумением и выполнять функции религиозного нравоучения. И действительно, эффективность Руководства в большей степени будет зависеть от тактичного подхода к программе обучения со стороны организаторов учебного процесса. Нельзя забывать, что единственно совершенной книгой по данному вопросу является Коран. Мы полагаем, что настоящая работа представляет собой первую попытку подобного рода, и мы призываем всех ее пользователей консультироваться с нами относительно тех новшеств, которые способны улучшить ее качество, Иншаллах!

Вступительная часть:

Мы сознаем, что человеческое развитие и образование - это быстро развивающиеся сферы. Мы молимся о том, чтобы были созданы новые институты, занимающиеся развитием человеческих ресурсов, особенно среди молодежи.

Подготовка учебного материала не должна вестись любителями, непрофессионалами в этом деле. Эта работа должна быть доверена вдумчивым специалистам и профессионалам высшего класса, и тогда можно надеяться на достижение плодотворных результатов. Исламское движение должно уделить значительную часть своих ресурсов на достижение успеха в этой узкоспециализированной области. Доброхоты из да'ва не смогут более пользоваться работой в своих целях. Даже невзирая на то обстоятельство, что немусульмане также затратили огромные усилия на разработку темы, вынесенной в заголовок книги, все их работы должны быть тщательно отсортированы, процежены и тщательно исламизированы, прежде, чем они попадут в руки правоверных. Таковы наши высшие приоритеты, которыми должно руководствоваться.

Руководством по искусству управления необходимо пользоваться сообразно с книгой "Таухид: Его Влияние на Мысль и Жизнь", изданной Международным Институтом Исламской Мысли, а позднее - Международной Исламской Федерацией Студенческих Организаций иод авторством покойного проф. Исмаила Раджи аль-Фаруки, да благословит Аллах его душу. Если Руководство главным образом концентрирует внимание на науке и искусствах, распространяющих идеи Послания и подготовке учащихся, Таухид анализирует в основном понимание сути Послания, то есть ислама.

В целях удобства пользования Руководством, мы проявит избирательный подход к темам, отраженным в нем. Мы надеемся, что ресурсы департамента человеческого развития при МИИМ как бы дополняют нашу работу материалом, изъятим из других областей, помогают ответить на запросы пользователей книги.

Многие положения работы призваны открыть глаза на действительное положение вещей, напомнить о забытых истинах. Читатели, проявляющие интерес к отраженным в Руководстве идеям, не должны воспринимать их как непререкаемые догмы, напротив, они также должны стремиться пополнить свои знания из других источников для углубленного понимания сути анализируемых проблем. Идеи, отраженные в книге, должны быть соотнесены с современностью и интерпретированы на базе новых исследований. Мы полагаем, что изучение новых материалов и публикаций по данной теме явится ценным подспорьем как для преподавателей, так и для учащихся, пользующихся Руководством.

Хвала Всевышнему, благодаря которому достижение задач, поставленных в этой скромной работе, стало возможным. О .Аллах, веди же нас по Прямому Пути, аль-Сират ачъ-Мустаким!

Зу аль-Хиджжа 1411
Июнь 1991 года

Хишам Аль-Талиб
Департамент человеческого развития
Международный Институт Исламской Мысли

Историческое развитие

I. Как мы начинали

Все началось в ноябре 1973 года в городе Гэри, штат Индиана. В ходе встречи

Исполкома АСМ мы задались вопросами: "В чем заключается цель этой встречи?" и "Что мы обретаем от этих нудных и утомительных встреч, происходящих месяц за месяцем, год за годом?".

Мы вдруг осознали, что члены комитета должны, помимо организационных вопросов, повышать свой уровень образования, профессионализм, духовный уровень. Поэтому мы решили посвящать первый день каждой последующей встречи исполкома вопросам повышения руководящей роли в исламе. Воздействие такого решения оказалось поистине огромным. Нельзя было забывать о том, что "трехминутное вхождение в себя", когда каждый член исполкома воображал себя в роли руководителя, оказалось открытием для каждого из нас!

Руководство АСМ тоже осознано, что наступило время отказаться от политики

"делайте, что можете" и заменить ее политикой "делайте то, что нужно". Именно в этой связи АСМ решила создать Планово-Организационный Комитет.

Вряд ли можно припомнить что-либо иное/важное для пропаганды исламских ценностей, чем деятельность этого Комитета. Анализируя рост исламского движения, члены Комитета должным образом оценили потребности да'ва и задействовали план мероприятий на будущее. Следует отметить, что термин "движение" используется в нашем случае в самом общем смысле. Под ним подразумевается любая группа, исповедующая ислам, практикующая его воцарение на Земле. С расширением сферы деятельности этого движения, повышается необходимость в подготовке служителей с соответствующим опытом и профессионализмом. Следовательно, необходимо разработать интенсивные программы обучения. В этой связи насущным стало создание департамента обучения с соответствующим руководящим аппаратом, директором. Комитет также рекомендовал, чтобы был также учрежден секретариат, состоящий из департаментов образования, информации, администрации и финансов. Таким образом, исламская концепция да'ва получила бы прекрасное практическое воплощение. Необходимо отметить, что в настоящее время практические результаты такого подхода уже налицо.

Надежды Планово-Организационного Комитета сбылись в 1975 году в связи с учреждением постоянного секретариата в Индианополисе, штат Индиана.

Спустя год, секретариат переехал в здание Исламского Центра Северной Америки в городе Плейнфилд, пригород Индианополиса.

11. Департамент обучения, штаб-квартира АСМ

Первым, с чем столкнулся департамент в момент своего учреждения, явился вопрос "Обучать людей, но чему?".

Очевидный ответ вроде "Обучать исламу" не очень облегчил решение проблемы, ибо, как известно, ислам хорош во все времена и везде. Имея широчайшее распространение, ислам не может, разумеется, предусматривать решение всех частных программ. Наше величайшее наследие, отраженное в исламской литературе, также мало чем может помочь, поскольку этой литературы явно не хватает для всех страждущих. В результате, департамент вынужден был ограничиться трудами 86 ныне здравствующих выдающихся мусульманских богословов, разбросанных по всему миру. К ним была обращена просьба написать статьи в соответствии с направлением их исследований, не более, чем на 10 страницах, насыщенных практическим содержанием и лаконичных.

Результат оказался обескураживающим. Во-первых, Лишь 10 процентов богословов откликнулись на наш призыв, во-вторых, написанные ими статьи не отвечали выдвинутым нами требованиям как по формату, так и по содержанию. Кроме того, эти работы оказались малоэффективными в американском контексте практической работы. В частности, департамент ставил целью строить свою работу на основе использования богатейшей американской литературы, особенно, в области коммуникаций, администрирования, управления и повышения профессионализма применительно к концепции *да'ва*. При этом департамент исходил из необходимости исламизировать американский опыт и облечь исламское содержание в современную форму. Первая задача выглядела менее сложной с учетом того, что все, имеющее разумный смысл, было уже подкреплено айатами или хадисами.

Начальный период, охватывавший 1975-1977, явился основополагающим в плане обретения необходимого опыта по пропаганде ислама. Он нашел документальное отражение в Докладе-Обзоре, январь 1396/1976. Доклад содержит материалы первого курса обучения АСМ и хранится в штаб-квартире Исламского Общества Северной Америки (ИОСА). Материалы Доклада получили распространение не только в Северной Америке но и за ее пределами, в Африке, Азии и Европе.

Четыре основные темы составляют курс обучения:

- Духовный рост
- Знания и соответствующее понимание ислама
- Практическое познание современных идеологий и религий
- Профессионализм и инструментарий да'ва.

Первые курсы обучения АСМ длились 103 контактных часа и проводились одновременно в четырех учебных лагерях. Презентации включали 68 статей в области исламоведения, современных идеологий и практической деятельности.

120 учащихся, из них 27 сестер, прошли эти курсы. К концу 70-х годов идея этих курсов была положительно воспринята многими мусульманскими организациями, как на местном, так и на международном уровнях. В частности, МИФСО проделала большую работу по созданию учебных лагерей и изданию соответствующей литературы. Мусульманская Всемирная Лига (МВЛ) оказала спонсорскую поддержку нескольким лагерям. Да вознаградит Аллах всех братьев из этих организаций, всех тех, кто деятельностью своей способствовал созданию и развитию концепции руководящей роли ислама!

В начале XV века хиджры, когда был создан МИИМ (1401/1981), стало очевидно, что новая мода на да'ва стала активно внедряться в программу обучения руководящей роли ислама. Опыт большого количества национальных и международных лагерей, организованных МИФСО на всех пяти континентах, способствовал выработке более глубокого понимания исходных принципов программы. В результате, состоявшееся в апреле 1409/1989 г. заседание генерального секретариата МИФСО приняло решение, с учетом мнения совета МИИМ уполномочить д-ра Хишама Аль-Талиба приступить к подготовке настоящего Руководства. Таким образом, представляемое на суд читателей Руководство являлось своеобразным обобщением вклада ИОСА, МИФСО, МВЛ и МИИМ. Да воздаст им Аллах по заслугам!

Помолимся же Аллаху, чтобы данное Руководство принесло пользу исламской цивилизации, той самой, которой суждено быть и в последующем.

III. Важнейшие этапы: организации и люди

Говоря о развитии исламской концепции, следует упомянуть о вкладе ряда организаций и людей, сыгравших поистине огромную роль в этом направлении. Рассмотрим вкратце их деятельность и вклад.

А. Ассоциация Студентов-Мусульман США и Канады (АСМ)

Ассоциация была создана 1 января 1963 года. Она включала свыше десяти . служителей ислама, проходивших обучение в ряде американских кампусов и объединивших свои усилия в штаб-квартире Шемпейп-Урбапа, штат Иллинойс. В течение двух десятилетий АСМ внедряла исламские ценности в умы учащихся как в самих кампусах, так и за их пределами, активизировала деятельность студентов-мусульман и мусульманских общин и тем самым выступала своего рода катализатором исламского присутствия на североамериканском континенте в целом.

Руководимая избранными на добровольной основе лидерами и поддержанная генеральным секретариатом (учрежден в 1395/1975), АСМ провела несколько годовых конвенций и региональных конференций, выпустила ряд месячных бюллетеней и ежеквартальных журналов, осуществила ряд- учебных программ, выступила инициатором семинаров по проблемам ислама, информировала мусульман и немусульман о состоянии дел в данной сфере. Посредством своих специализированных институтов, в частности, Североамериканского Исламского

Предисловие:

Треста (СИТ) и Исламского Учебного Центра (ИУЦ), АСМ добилась впечатляющих результатов в деле пропаганды да'ва. В частности, было опубликовано и повсеместно распространено большое количество литературы по исламу, осуществлена деятельность по поддержанию исламских центров и масажид, предоставлена литература по исламскому учению немусульманам и новым мусульманам. Следует отметить, что ИОСА является членом МИФСО.

В результате 20-летних усилий, руководству АСМ удалось разработать новую организационную структуру, способную удовлетворять меняющиеся потребности исламских сообществ. В контексте этих задач АСМ сконцентрировала свои усилия на дальнейшем развитии академических институтов Северной Америки, повышении эффективности пропаганды ислама в регионе. Эта задача легла в основу деятельности вновь созданного Исламского Общества Северной Америки (1403/1983).

1. Планово-Организационный Комитет АСМ

Комитет был учрежден покойным Эльтигани Абу Гидейри в качестве первого председателя. Комитет занимался вопросами создания организационных структур, осуществлял обзоры, издавал доклады по данной тематике. Результатом деятельности Комитета явилось создание генерального секретариата и Исламского Учебного Центра (ИУЦ). Следует отметить, что благодаря именно деятельности этого Комитета, АСМ удалось достичь впечатляющих результатов в возрождении ислама в Северной Америке.

2. Департамент обучения

Руководство АСМ осознало, что будущее организации неразрывно связано с подготовкой высококвалифицированных человеческих ресурсов. В этой связи, в 1395/1975 году после создания постоянного генерального секретариата, комитет обучения был преобразован в департамент, который возглавил д-р Хишам Аль-Талиб. Департамент обучения занимался сбором учебной литературы, готовил учебные программы для членов исполкома АСМ, руководителей местных организаций. Департамент разработал программу по пропаганде ислама в Северной Америке, которая нашла отражение в исчерпывающем докладе.

Д-р Хишама Аль-Талиба сменил на посту директора в 1398/1978 году д-р Анис Ахмад, а затем д-р Абдул Хади Омер, которые по совместительству возглавляли также департамент образования. Необходимо отметить, что был учрежден комитет, который оказывал консультационные услуги департаменту.

Б. Исламское Общество Северной Америки (ИОСА)

По мере того, как позиции АСМ становились все прочнее, ее роль в пропаганде ислама усиливалась. Состоялась историческая встреча представителей исламских организаций в городе Плейнфилд, штат Индиана, в начале 1397/1977 года. По результатам встречи было рекомендовано учредить новую организационную структуру в Северной Америке, способную реагировать на вызовы современной эпохи. Как следствие, было учреждено Исламское Общество Северной Америки (январь 1403/1983). Основателями ИОСА явились Ассоциация Мусульманской Общины Соединенных Штатов и Канады (АМО), а также три другие

профессиональные ассоциации - Исламская Медицинская Ассоциация (ИМА), Ассоциация Ученых и Инженеров-Мусульман (АУИМ) и Ассоциация Мусульманских Ученых-Обществоведов (АМУО). АМО в настоящее время уже не функционирует, а ИОСА преобразована в федерацию организаций-общин, открытую для всех мусульман. ИОСА обслуживает три важнейших института СИТ, ИУЦ и Канадский Фонд Исламского. Треста (КФИТ).

ИОСА строит свою работу на кадрах, независимо от их этнической принадлежности, имеет широкую географическую базу, использует опыт и знания исламских школ и направлений. Приоритетными задачами ИОСА являются единство всех мусульман, воспитание их детей в духе исламских ценностей, приобщение немусульман к да'ва. Высшим органом ИОСА является Маджлис аль-Шура (Консультативный Совет), в то время как исполком выступает как руководящий орган, а генеральный секретариат - операционной структурой организации. В выполнении задач, поставленных ИОСА, большую помощь оказывают СИТ и ИУЦ, а также ряд функциональных комитетов.

Необходимо отметить, что ИОСА взяла на себя основные функции АСМ, в частности, связанные с работой на континенте и в общине. Таким образом, деятельность ИОСА дополняет ту работу, которую ведут в Северной Америке другие мусульманские организации. Характерно, что ИОСА предприняла издание журнала Исламские Горизонты, провела ряд ежегодных конференций, а также осуществила ряд других программ, ориентированных на решение проблем мусульманских общин. В то же самое время. АСМ сконцентрирована свои усилия на решении проблем, связанных с академическими кампусами.

ИОСА является крупнейшей мусульманской организацией Северной Америки. Более 300 местных, организаций, мечетей и исламских центров являются филиалами ИОСА. Организации - учредителями ИОСА выступают Мусульманская Арабская Молодежная Организация (МАМО), Малайзийская Группа Изучения Ислама (МГИИ), а также Мусульманская Молодежь Северной Америки (ММСА). На последнюю возлагаются особые надежды по возрождению ислама в Северной Америке, учитывая то обстоятельство, что она сформирована из молодых людей - уроженцев Северной Америки, посвятивших себя исламскому учению. Эти молодые люди совмещают в своем мировоззрении наследие своих предков - мусульман и местный опыт в контексте да'ва.

В. Международная Исламская Федерация Студенческих Организаций (МИФСО)

МИФСО состоит из студенческих организаций мусульманского толка, представляющих практически все регионы мира. Основанная в 1387/1967 году, организация является ведущим издателем исламской литературы на многих языках мира. МИФСО проводит свои генеральные ассамблеи, учебные конференции в различных странах и тем самым вносит свой вклад в пропаганду ислама. До настоящего времени, МИФСО опубликовала 10 миллионов экземпляров книг и работ 46 наименований на 100 языках. Первым генеральным секретарем МИФСО был д-р Ахмад Тотонджи. Его сменили д-р Хишам Аль- Тапиб, д-р Сайид Сизд, д-р Мустафа Тахан и нынешний генеральный секретарь д-р Мустафа Осман.

Г. Мусульманская Всемирная Лига (МВЛ)

МВЛ располагается в Мекке, имеет представительства и так называемые ду 'ат во многих странах мира, материально поддерживает мусульман, особенно в тех странах, где они составляют меньшинство. Кроме того, организация проводит международные конференции, содействует в создании масажид по всему миру. В настоящее время генеральным секретарем МВЛ является д-р Абдуллах Насеф.

Д. Международный Институт Исламской Мысли (МИИМ)

Институт представляет собой образовательно-просветительную структуру, занимающуюся изучением различных аспектов ислама. Основан в 1401/1981 году в США д-ром Исмаилом ачъ-Фаруки, д-ром Абдулгамидом Абу-Сулейманом, д-ром Таха арь-Альвани, д-ром Джамапом Барзинджи и д-ром Апваром Ибрагимом. Ставит целью возрождение и развитие исламской мысли, исламизацию знаний в современных дисциплинах, выявляет познавательный потенциал в таких специфически исламских дисциплинах, как таухид и шариат.

МИИМ ставит задачей решение гуманитарных проблем мусульман мира на основе принципов, концепций и ценностей исламской парадигмы. Для осуществления этой задачи МИИМ проводит специализированные семинары и конференции, спонсирует исследовательские проекты в университетах, оказывает содействие в составлении учебных пособий, ориентированных на пропаганду ислама, публикует научные труды на арабском, английском, других языках. Кроме того, МИИМ разрабатывает проекты по молодежным программам.

Кому предназначено Руководство и как им

пользоваться

1. Определение понятий "Обучение", "Развитие" и "Образование"

Специалисты, занимающиеся вопросами человеческого развития, часто используют понятия "обучение", "развитие" и "образование" как взаимозаменяемые при обозначении совершенствования способности человека отвечать тем или иным требованиям, либо превосходить их. В конкретном плане указанные понятия можно раскрыть следующим образом:

⁰ **Обучение** - комплекс программ, осуществление которых связано с процессом учебы и совершенствования способности к их выполнению.

⁰ **Развитие** - комплекс программ, связанных с развитием аналитических способностей, понимания контрольных и руководящих функций.

⁰ **Образование** - приобретение знаний, которые можно применить для улучшения способностей человека, его поведения и квалификации посредством обучения и развития.

Специалисты но руководящей роли ислама используют термин "обучение" для обозначения комплекса действий, воспитывающих и ориентирующих учащихся должным образом, обогащающих их духовно, повышающих их способности к руководящей роли и донесению до масс концепции да 'ва.

Образовательные программы в сфере ислама предполагают приверженность к этой религии, ее соответствующее понимание и сознание. Данная методология основывается на идентификации целей, способов их достижения, неразрывной связи человека с Творцом. Образовательный материал, используемый в этих программах, нацелен на повышение уровня понимания ислама, усиление ответственности учащихся.

К

ому предназначено Руководство и как им

пользоваться

II. Кому предназначено Руководство

Настоящее Руководство не ставит целью обращение в исламскую веру новых мусульман. Оно исходит из того, что читателями его являются лица, исповедующие ислам и стремящиеся воплотить его положения на практике. Руководство главным образом предназначается студентам университетов, в возрасте между 20 и 30 годами, хотя, с небольшими оговорками, оно может заинтересовать людей и более старшего возраста. Руководство ставит целью воспитать потенциальных лидеров, служителей ислама в контексте да'ва на местном, национальном и международном уровнях. Его можно использовать для самообразования, а также для применения в групповых занятиях.

Наибольшую пользу, как представляется, настоящее Руководство может принести служителям ислама, связанных с работой по обучению молодых исламских лидеров. Ниже дается характеристика двух основных категорий потенциальных учащихся:

А. Юноши: молодые мусульмане осознают меру своей ответственности и авторитета в тех исламских организациях, членство в которых открыто и для мужчин, и для женщин. Молодые люди могут возглавлять молодежные организации и программы, а также мусульманские общины в целом. Во всяком случае, они находятся на начальном этапе лидирующей роли и обычно сознают необходимость повышения квалификации для большей эффективности своей работы.

Б. Девушки: молодые мусульманки начинают осознавать меру своей ответственности в контексте да'ва, несут ответственность за исполнение проектов, активно вовлекаются в деятельность молодежных организаций, осуществление программ, жизнь мусульманской общины. Молодые мусульманки возглавляют женские организации, разворачивают в них активную деятельность. В результате их деятельности эффективность работы мусульманской общины возрастает.

Мы осознаем, что никакая, даже самая совершенная программа не в состоянии удовлетворить запросы всех организаций, учреждений и стран. Так, одна программа может оказаться менее приемлемой для одной стороны, и более приемлемой - для другой. Эффективным способом решения подобных ситуаций могло бы явиться претворение программы в жизнь на различных уровнях обучения. Следует также подчеркнуть, что, хотя язык настоящего Руководства использует термины мужского рода, сам материал предназначается как для мужчин, так и для женщин.

III. Как им пользоваться?

Руководство состоит из 5 частей, включая вступительную часть. Составным элементом структуры работы являются разделы "почему", "что" и "как" учить. В конкретном изложении структуру можно представить следующим образом:

° ПОЧЕМУ: Обзор состояния исламского движения и потребность в обучении указаны в Части Первой.

° ЧТО: Важнейшие элементы лидерства, существенные черты индивидуальной и групповой квалификации охарактеризованы в Части Второй и Части Третьей.

° КАК: Вопросы эффективности обучения преподавателями обсуждаются в Части Четвертой. В свою очередь, Часть Пятая делает акцент на создании и организации молодежных лагерей как основного метода обучения.

В указанных главах также анализируются различные аспекты деятельности в этом направлении, пути эффективного обучения. Большинство глав начинается с изложения Целей Обучения и завершается Вопросами по Обсуждаемым Проблемам дабы усилить эффективность группового обучения и опыт самоподготовки. Связь между отдельными разделами устанавливается в тех случаях, когда необходимо расширить учебный материал. В целях улучшения восприятия базового материала и усиления его практической значимости на уроках используется методика выполнения специальных упражнений, повторения пройденного материала, даже использование художественных текстов.

A. Как лучше всего пользоваться Руководством?

Руководство предназначено для облегчения чтения соответствующих текстов и повышения самооценки. Наиболее эффективный путь пользования им — это всестороннее изучение содержащегося материала в последовательном порядке, глава за главой. В соответствии с такой установкой читатель должен изучать каждую главу в отдельности, в зависимости от его конкретного запроса. Рекомендуется пользоваться материалом Руководства в процессе различного рода презентаций, в зависимости от того или иного случая.

Если речь идет о группе людей или организации, было бы крайне целесообразным изучить Руководство от начала и до конца в рамках семидневного учебного лагеря. Ответственным за осуществление программы выступает опытный специалист в этой области.

Б. Когда им пользоваться?

После первого ознакомления с Руководством, Вам необходимо время от времени обращаться к нему в тех случаях, когда ситуация требует разъяснения тех или иных вопросов, о которых говорится в нем. Например, Руководство окажет Вам помощь в произнесении речи перед аудиторией, осуществлении той или иной; акции, принятии решения, организации встречи, участии в работе учебного лагеря.

Если волей обстоятельств Вы занимаетесь деятельностью во благо ислама, либо несете ответственность за работу служителей ислама, Вам могут понадобиться копии страниц Руководства для их дальнейшего распространения среди тех, кто нуждается в них. Изучение этих копий поможет не только повысить квалификацию служителей, но и обеспечить единый подход к изучению проблем лидерства.

Пользуясь Руководством в конкретных обстоятельствах, Вы можете делать для себя выписки по отдельным случаям, мнениям учащихся, оценкам преподавателей и т.д. Во всяком случае, было бы целесообразно закрепить полученные знания, иметь сведения о них под рукой.

В. Как дополнять Руководство?

Руководство, охватывает все важнейшие аспекты обучения молодежи искусству исламского лидерства. Разумеется, Руководство не претендует на исчерпывающий охват настоящей темы. В целях повышения эффективности полученных знаний, наполнение их новым содержанием, предлагается дополнительный материал, включая статьи по темам, не охваченным настоящим Руководством. Статьи по неизученным темам регулярно предоставляются пользователям Руководства.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ПЕРСПЕКТИВЫ ОБУЧЕНИЯ

Когда мы говорим об "обучении", возникает необходимость проведения четких, правильных рамок настоящего термина. Следует учитывать следующее при выявлении компонентов этого термина:

- . Роль человека и его взаимосвязь с окружающей средой;
- . Развитие исламского движения в XIV веке хиджры (если иных проблем не возникло, нет необходимости побуждать людей к изменению статус-кво).

Только с учетом сказанного мы в состоянии очертить цели и задачи обучения в рамках настоящих реалий. Если нам не удастся достичь согласия по этим принципам, то мы не сумеем продолжить процесс обучения. Нам всегда будут мешать вопросы типа "почему", "зачем", "как". Дабы ответить на эти критические вопросы, обратимся же к Корану:

Мы сотворили человека лучшим
сложением, а потом вернем его в
нижайшее из низких (состояние), кроме
тех, которые уверовали и творили
добрые дела - им награда неисчислимая!
" Коран 95:4(4), 5(5), 6(6)

Пророк (салла Аллаху ал ей х и в а сап- лам)
напоминает нам о том, что

Аллах распорядился таким образом, что для всего в этом мире есть наилучший путь, ибо когда убиваем мы врага в сражении, то делаем это наилучшим путем; когда забиваем мы животное для жертвоприношения, то делаем это наилучшим путем, и поэтому каждый из нас должен заточить свой кинжал, дабы облегчить умирание забитого животного наилучшим путем (Сахих Муслим, Суанн Абу Давуд, Суанн аль-Тирмизи, Суанн аш-Шайбани, Суанн аль-Даримп, Суанн ибн Маджа и Суанн аль-Насаи).

Руководствуясь вышеизложенными предписаниями, служитель ислама и исламское движение должны неперестанно совершенствоваться дабы сотворять праведные дела и сотворить их должным образом. Вот на что направлено обучение принципам ислама. В указанной части Руководства мы предлагаем анализ исламского движения и его общее состояние в наши дни. В рамках нашей задачи мы будем обращаться к Корану, чтобы ясно и четко сформулировать цели обучения

Глава 1. Да'иа, окружающая среда и население	20
Глава 2. Движение в XIV веке хиджры	28
Глава 3. Наши цели	46

Да'иа, окружающая среда и население

- I О целях и средствах
- II О том, как руководствоваться Кораном и изучать его
 - A. Невидимое
 - B. Универсальное
 - V. Международное
 - Г. Местное
- III. Лидерство посредством службы
- IV. Руководство к действию
 - A. Индивидуальное
 - B. Местное
 - V. Национальное

I. О целях и средствах

Мусульманин не тот, кто борется с Сатаной своим мечом, и таким образом попадает в джаннат. Он должен искренне и активно взаимодействовать со своей средой и проводить соответствующие различия. Вера не состоит лишь из желания и обособленности. Тот, кто поддерживает общение с окружающими и проявляет терпение к страданиям, приченным ими предпочтителен и любим перед Всевышним чем, тот, кто, обособлен.

что человеку - лишь то, в чем он усердствовал, что усердие его будет усмотрено, затем оно будет вознаграждено наградой полнейшей." (Коран 53: 40(39),41 (40).42(41))

Свидетелями деяний наших выступают не только Аллах и Посланник Его, но и другие. Следовательно, мусульманин живет не в пустоте, он непрестанно действует и взаимодействует с окружающей средой. Какие обстоятельства делают его или ее лучшим правоверным? В хадисе ясно об этом говорится.

"Люди — это подопечные Аллаха; ближайшие к Нему есть самые полезные для
Его подопечных"

Таким образом, критерием становления более правоверным мусульманином выступает не просто сапат, - сиям зикр или *тасбих*; это - полезность для других. В данном контексте эта фраза звучит следующим образом: "Тот, кто не озабочен исполнением дел мусульман, тот не один из них".

Задачей джамаа (группы) мусульман не является служение самим себе. Это - служение другим. Группа - это не цель в себе, это лишь организационный способ достижения цели. Интересы такой организации должны быть подчинены интересам уммы и внешнего мира в целом.

Посланник Аллаха указывает нам

**"Имей милосердие к тем кто на Земле, и тогда Тот кто в небесах будет
милосерден к тебе"**

Группы мусульман, ограничивающих себя целями членства в группе, теряют из виду главные свои задачи и таким образом занимаются самообслуживанием. И действительно, вся подготовительная и учебная деятельность членов организаций должна быть направлена на цели обслуживания своего парода. Создание органа зации ради самой организации подобно строительству здания ради самого здания.

Окружающая среда и население, частью которых является да'иа, всего лишь посредники, пользуясь которыми можно осуществлять свою деятельность. Это всего лишь сферы деятельности, в которых Аллах испытывает человека на протяжении всей его жизни.

II. О том, как руководствоваться Кораном и изучать его

"И до тебя Мы посылали только людей из обитателей селений, которым ниспосылали откровение. Разве они не ходили по земле и не видели, каков был конец тех, кто был до них! Ведь жилие будущей жизни лучше для тех, кто был богобоязнен. Разве они не уразумеют?" Коран, 12:109(109).

Студент, занимающийся да'ва, должен располагать четырьмя четкими уровнями просвещенного знания одновременно. Первый уровень алим аль-гайб, то

-
- 1.Сахих Муслим
 - 2.Сунан аль-Тирмизи

есть мир невидимого; три остальных уровня - это алам аль-шахада, т.е. освидетельствованный мир.

1. Невидимое 2. Универсальное 3. Международное	Знание этих уровней — обязательно для всех мусульман; их можно охарактеризовать константами для всех и в любом поколении
4. Местное	Знание этого уровня носит конкретный характер и "меняется" в зависимости от каждой отдельной страны и индивидуума

А. Невидимое

Невидимое ясно определяется в Коране и Суппе. Оно включает в себя веру в Аллаха, ангелов, Его Писания, Его Посланников, Судный День и Божественное Слово. Вера в Невидимое спасает наш разум от напрасных блужданий в пространстве за пределами нашего понимания. Эта вера не меняется со временем и местонахождением мусульманина, она постоянна во все времена и везде.

Б. Универсальное

Да'иа подразумевает, что время и пространство - суть творения Аллаха, и что Вселенная предназначена для живых тварей дабы могли они пользоваться ею и извлекать выгоду для себя:

"Разве вы не видели, что Аллах подчинил вам то, что в небесах и на земле, и пролил вам милость явную и тайную? И среди людей есть такой, который препирается относительно Аллаха без всякого знания и руководства и просвещающего писания." Коран 31:19(20)

Универсальное - это общее знание для всех мусульман мира и не меняется с изменением места.

В. Международное

Каждый да'иа располагает минимальным уровнем знаний о других людях и народах. Он должен воспринимать исламское движение как нечто глобальное, не ограниченное географическими рамками. Он имеет братьев и сестер по Истине по всему миру. Умма, частью которой он является - это та часть, которая включает мусульман не только в тех странах, где они образуют большинство, но и там, где они составляют меньшинство населения. Он обязан защищать Истину и опровергать ложь повсюду. Его обязанность состоит в том, чтобы разъяснять суть ислама всем людям на всех континентах. Весь мир - это арена действий и поклонений, как Посланник Аллаха говорит об этом:

"Земля стала для меня масджидом и средством очищения" 1

Г. Местное

Местная окружающая среда - это та среда, в которой осуществляются основные обязанности учащегося, это - его непосредственное окружение, местность, или страна. Он несет ответственность за соблюдение следующего:

Первое. Он должен знать и понимать многое о стране пребывания и ее населении. Он должен изучать ее географию, историю и демографию, знать о природных ресурсах, религиях, которые население исповедует, о мазахиде, этническом составе, соотношении мужчин и женщин, и т.д. Кроме того, он должен знать об экономике страны, статьях импорта и экспорта, промышленности, сельскохозяйственной продукции и т.д.

Он должен разбираться в тонкостях политической структуры страны, включая политические партии, издания, процесс принятия решений, о том, "кто есть кто", "что" и "как" в политическом процессе. Он должен изучать содержание важнейших газет и журналов, знать о видных ученых, авторах и писателях страны, об улеме. Да'иа не сумеет понять людей, если он не располагает знаниями об их истории и взаимоотношениях с народами других стран, в особенности соседних. Короче, да'иа должен всесторонне разбираться в социальных, экономических, образовательных, политических и религиозных условиях страны, в которой он живет и трудится.

Второе. Да'иа должен жить заботами и проблемами своего общества. Он не должен уклоняться от ответственности за их решение, ибо не ислам породил эти проблемы. Его поведение должно быть подобно действиям врача, который считает своим долгом лечить болезни своих пациентов, даже невзирая на то, что не он способствовал возникновению этих болезней. Если даже у него нет действенного лекарства, он обязан, по меньшей мере, делать все, чтобы уменьшить боль и облегчить агонию больного. Мы не слышали о враче, который добился бы успеха, высмеивая и критикуя своего подопечного. Да'иа обязан действовать в духе ихсаи (улучшение) и, вверив силы своей политической линии руководителя страны, применить интеллектуальную мощь свою на поиск путей решения проблем страны. Он должен выявить эти проблемы, проанализировать их, найти им исламский эквивалент решения. Разумеется, легко находиться в оппозиции и критиковать деятельность правящей партии. Конструктивно настроенный мусульманин должен придерживаться честной, ответственной и просвещенной оппозиции, такого отношения к реальности, когда его планы и идеи находят отражение и приносят плоды в реальной жизненной ситуации. В умозрительном плане теоретические и

1 Сахих Муслим, Суанн Абу Давуд, Суанн аль-Тирмизи, Суанн аль-Насаи, Суанн ибн Маджа, Суанн аль-Дарими и Муснад Ахмад б. Ханбал

утопические проекты - суть благих побуждений. Люди быстро разберутся в том, где пустые рассуждения, а где реальные свершения.

Некоторые представляют себе ислам как цветочное ложе, которое можно разместить во всех странах мира. Однако в реальности это не так. Ислам больше напоминает неповторимый букет цветов, который можно предложить любой стране. Каждой почве и каждому климату присущ неповторимый набор цветов с собственным ароматом для каждой страны. Именно подобная мозаика, присущая разным народам, и делает умму столь красочной, непохожей на что-либо иное и вечно привлекательное. Проявляя некоторые важнейшие черты гайба, универсальные и международные аспекты ислама, да'иа должен также соотноситься с местными обычаями, вкусами, одеждой, искусствами и культурой своей страны. В настоящее время наблюдается значительный дисбаланс в обучении принципам ислама. Нас заботят общие теоретические аспекты существования людей, у которых отсутствует понимание их местных, конкретных потребностей.

Очевидно, что да'иа должен добиться гармоничного сочетания всех этих факторов в рамках предписаний ислама. Однако, его вклад не должен быть слепой копией прошлых событий истории или географии; это не даст требуемого результата. Его вклад должен быть подобен многообразию вкусных блюд, свойственным исламским странам; блюда эти могут быть разными, но все они представляют собой халал.

III. Лидерство через службу

Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) учил нас принципам лидерства еще 14 веков тому назад

"Руководитель народа - это их слуга"

Да'иа должен отправлять службу и помогать общине. Когда исламисты утверждают себя в обществе в качестве лиц, ориентированных на отправление службы, выдвижение жизнеспособных альтернатив и решение проблем, люди должны доверять им и выдвигать в свои лидеры. Они должны даровать исламистам не только свои сердца, но и голоса на избирательных участках.

1 Сунан аль-Дайлами и Сунан ать-Табараии

IV. Руководство к действию

Мы предписываем действовать на трех уровнях: Индивидуальном, Местном и Национальном.

А. Индивидуальный

Действуя на индивидуальном уровне, исламист должен вовлечься в изучение местных и международных проблем посредством чтения газет и журналов, прослушивания ежедневных радиопередач. Он должен взять себе за привычку обсуждать новости дня с теми, с кем он встречается, извлекать пользу из обмена мнениями с ними. Каждый да'иа должен лично знакомиться с событиями, происходящими вокруг него.

Б. Местный

Действуя на местном уровне, да'иа должен периодически встречаться как минимум с 10 членами группы, или чуть меньше. Подобные встречи, часто называемые халка или усра, обычно направлены на обсуждение проблем образования и повышения духовного уровня. Однако, этого недостаточно. Необходимо и впредь совершенствовать содержание этих встреч так, чтобы обсуждаемые проблемы равным образом затрагивали дела местной коммуны и практические аспекты деятельности да'ва. В настоящее время состояние дел в этой области крайне удручающее. Участники встреч обсуждают главным образом академические и теоретические проблемы. Лишь 5% членов групп занимаются практической работой, в то время как 95% остаются простыми зрителями; они лишь наблюдают, критикуя недостатки!

В целом, структура движения напоминает перевернутую пирамиду, в которой 5% членов - активы, 95% - пассивы. Имея такую структуру, организация не в состоянии решать проблемы, связанные с ее целями и задачами, ибо препятствий слишком много, а реальных исполнителей слишком мало. Если быть реалистами, эффективность работы организации могла бы быть в 5 раз больше, если бы эти 95% были составлены из числа посторонних лиц, а не внутренних членов. Таким образом, группе, отягощенной бременем ответственности за их благосостояние, уже не нужно было бы заботиться о них.

Для решения проблемы пассивности членов группы, каждому из них должна быть предписана ответственность за конкретное дело. Он может являться либо членом небольшого комитета, либо представлять интересы "комитета, состоящего из одного человека" и подотчетного руководителю, которому он периодически обязан представлять доклад об итогах своей деятельности.

Группа обязана ставить четко сформулированные задачи как отдельным лицам, так и комитетам, требовать отчета об их решении. Этих задач много, и обществу также предстоит сделать многое в усвоении аятов и хадисов.

Движение нельзя считать здоровым, если оно не может быть уподоблено улью или муравейнику, полным энергии и жизни, решающим целенаправленные задачи общества.

В. Национальное

Действуя на индивидуальном уровне, мы исходим из соответствующего уровня знаний и осведомленности. вправе ожидать высокого профессионализма и специализации от комитетов, функционирующих на национальном уровне. Необходимо наличие высококвалифицированного функционального комитета по решению важнейших проблем страны. Подобные консультативные комитеты образуют сердцевину организации. Их цель состоит в том, чтобы исследовать существующие проблемы и ознакомить руководство с их возможными решениями в каждой конкретной области. Если рядовые последователи веры удовлетворяются общими достижениями в той или иной области, указанные комитеты призваны глубже проникать в суть проблемы. Совершенствуя работу в конкретных областях, комитеты разрабатывают концепции, проекты по размещению ресурсов, план действий и т.д. Действуя таким образом, комитеты доказывают, что решение проблем на основе исламских принципов на порядок выше иных путей решения проблемы на рынке идеологий. Когда эти комитеты успешно справляются со своей работой, народ добровольно вверяет им руководство над собой, веря в их интеллектуальное превосходство и способность решать проблемы. В этом случае движение превращается в подлинного опекуна народа.

Светлая сторона Да 'уа!

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Некий талантливый шейх обучал студентов да'ва - 6 месяцев теории и 3 месяца - практической работе. Один из самонадеянных студентов, прошедших теоретический курс, счел себя способным самостоятельно овладеть практическими навыками да'ва. Шейх неоднократно отговаривал его от затеи, но студент не желал слушать. Он направился в отдаленную деревню практиковать там да'ва. В первую же пятницу лжеимам произнес хутбу, полную лжи об Аллахе и Пророке. Студент встал и закричал: "Имам лжец! Ни Аллах, ни Пророк (сапла Аллаху алейхи ва сапам) не делали подобных заявлений". Имам ответил: "Этот молодой человек - кафир и заслуживает наказания". Собравшиеся в мечети сильно побили студента. Студент вернулся к шейху с синяками на теле и переломанными костями! Шейх сказал: "Приведи мне пример практического да'ва". В следующую пятницу они направились в ту же самую мечеть, где тот же самый имам произносил хутбу. Прослушав хутбу, шейх встал и заявил собравшимся: "Ваш имам. - это человек джанната. Всякий, кто выдернет хотя бы один волосок из его бороды, заслуживает джанната". Люди сразу же бросились на имама и выдрали все волосы из его бороды, а он сам, безбородый, свашлся на землю, весь в крови. Тогда шейх прошептал на ухо имаму: "Когда же ты наконец перестанешь лгать об Аллахе и Пророке (сапла Аллаху алейхи ва саллам) и вести себя достойным образом? Или ты возжелай наказания?" Имам осознал свое неверное поведение и покался. Студент понял свою ошибку и попросил шейха обучить его практическому да'вату в течение трех месяцев. Таким образом, существует разница между теорией и ее практическим воплощением.

ОСТАНОВИТЕСЬ!

“ Читай - Во имя Господа
твоего, который сотворил
человека из сгустка. Читай! И Господь
твой щедрейший, который
научил каламом человека тому,
чего он не знал”
Коран, 96:1(1),2(2),3(3),4(4),5(5)

- °Если бы ду'аты читали больше, они возглавили бы мусульманскую умму
- ° Если бы мусульманская умма прочла бы все, она возглавила бы человеческую цивилизацию.
- °Сегодня: западники читают больше всех, мусульмане читают меньше всех! Более того, мы учимся читать, они читают, чтобы познать.
- ° Необходимые шаги: исламисты должны начать кампанию за устранение неграмотности среди мусульман.

Наставление: массы мусульман должны проникнуться почтением ду'ату как своей надежде, вдохновению к спасению. Правило состоит в том, что те, кто решает проблемы народа, те и господствуют над ним!

ИДИ!

"И приготовьте для них, сколько можете; силы и отрядов конницы: ими вы устрашите врага Аллаха, и вашего врага, и других, помимо них; вы их не знаете, Аллах знает их. И что бы вы ни издержали на пути Аллаха, будет полностью возмещено вам, и вы не будете обижены." Коран, 8:62(60)

ГЛАВА 2

Движение в XIV веке хиджры

Общие предпосылки

- А. Взгляд изнутри
- Б. Достижения и недостатки
- В. Политическая деятельность и реакция
- Г. Отсталость

• Сферы улучшения

- А. Деятельность Шу'ра (взаимная консультация)
- Б. Командный дух
- В. Женщины и дети
- Г. Руководитель типа шейха
- Д. Отсутствие институтов
- Е. Регионализм и национализм
- Ж. Отсутствие планирования
- З. Исламская альтернатива
- И. Цели и средства
- К. Кризис мысли
- Л. Отсутствие диалога
- М. Слабость средств массовой информации
- Н. Подотчетность последователей и лидеров

• Взгляд на XIV век

• Задавайте вопросы!

- А. Перетягивание на канате
- Б. Текущие условия: наихудшее или наилучшее?
- Г. Верность Аллаху или акронимам?

• Баланс

- Д. Могли бы мы сделать это лучше?
- Е. Борьба за выживание
- О. Выявление приоритетов
- П. Организационный застой
- Р. Тайное против явного
- С. Коран и султан (правитель)
- Т. Отсутствие обратной связи
- У. Отсутствие сторонников
- Ф. Адаб аль-Ихтилаф - как проводить различия
- Х. Повестка дня

I Общие предпосылки

Мы пользуемся термином "движение" в самом общем смысле. Термин подразумевает любую группу, исповедующую ислам, практикующую его, призывающую установить ее на Земле тем или иным путем. Более того, мы окидываем взглядом XIV век хиджры, или XX век нашей эры, анализируем важнейшие события эпохи. Стремясь быть объективными и беспристрастными, мы делаем акцент на важнейших событиях эпохи в процессе нашего анализа. Это не оценка тех или иных достижений, скорее, это привлечение внимания к тем обстоятельствам, из которых необходимо извлекать урок.

A. Взгляд изнутри

Говоря о движении, мы фактически говорим о самих себе, но изнутри. Мы не критикуем вещи извне. В таковом качестве мы и предлагаем конструктивную самокритику, направленную на выявление недостатков и улучшение положения в Доме. Если мы не будем честными перед самими собой, мы не сумеем самообучаться по правильному пути.

B. Достижения и недостатки

Хотя существует необходимость выявления наших недостатков, мы не ставим целью обрисовывать нынешнюю ситуацию вокруг движения в негативном, мрачном свете. Всегда есть и темные, и светлые пятна. И действительно, сохранение да'уа и глобальное ослабление движения свидетельствуют о больших успехах, достигнутых движением. То обстоятельство, что мы перечисляем наши недостатки, проистекает из нашего глубоко укоренившегося стремления идти вперед в правильном направлении. Мы сами суть продукты этого движения.

B. Политическая деятельность и реакция

Наступление Запада на исламский мир осуществляется как политическими, так и военными путями. Сходный характер носит исламская и национальная реакция. Данное обстоятельство объясняет причину того, почему национальное движение носит большей частью политико-конфронтационный характер в свете отношений с колониалистами-угнетателями и их последователями. В результате, социальные, экономические и образовательные факторы носят второстепенный характер для этих движений. Эти отношения носили поверхностный характер в период, когда народы сбрасывали ярмо чужого гнета и обретали независимость. Руководители этих народов не знали, что делать с обретенной политической свободой. Данное обстоятельство объясняет причину того, почему экономический, социальный, культурный и образовательный империализм колониального периода затягивался на длительное время с той же, если не большей, интенсивностью.

Г. Отсталость

Мы должны также осознать, что исламский мир в течение ряда веков находился в упадке. Упадок проник во все сферы деятельности общества, даже в концепции

действия не только широких масс, но и реформистские движения. Наша способность анализировать, диагностировать и выписывать средства для лечения сильно ограничена нашей слабостью. Тот факт, что мы веруем, оказывает очевидное влияние на выбор путей дальнейшего развития нашего движения. Подобная отсталость наносит тяжелый урон деятельности религиозных, националистических и левых партий. Она вредит всем слоям населения, включая руководителей! преподавателей, врачей, инженеров, гражданских служащих, военных, фермеров, мужчин и женщин, бедных и богатых. Упадок подобен эпидемии, которая поражает всех.

Д. Могли бы мы сделать это лучше?

Можно утверждать, что движение сделало все, что в его силах, однако, успеха можно достичь лишь Волею Аллаха. Разумеется, наши методы и концепции несовершенны, очень многое предстоит улучшить. Аллах будет щедр в своей награде к тем, кто борется за Его дело. Касаясь конкретных социальных изменений в жизни нашей уммы, мы должны отметить, что прогресс весьма незначителен. Для того, чтобы двигаться вперед, нужно признать свои ошибки и предпринять конструктивные шаги на пути их устранения. То обстоятельство, что кто-то критикует движение, не обязательно ставит его на более высшую ступень. Равным образом, критику нельзя провозглашать врагом движения. Никто не стоит выше другого, лишь Аллах вправе присуждать свои награды. Нашей первостепенной задачей является Послание и идеология, а не конкретные лица, вовлеченные в процесс.

Е. Борьба за выживание

Движение, страдавшее от ограничений, наложенных на его свободу, большей частью боролось не на жизнь, а на смерть, изо дня в день. Следовательно, оно не имело пауз, возможности поразмышлять над итогами деятельности, либо пересмотреть тактику действий. Подобная возможность оказалась недопустимой роскошью. Эти ограничения явились той средой, которая подвигала экстремистски настроенных, подпольных, амбициозных, нереалистично мыслящих и неопытных членов общины на действия, которые наносили ущерб движению, тормозили его развитие. Поэтому основная ответственность за улучшение ситуации в этой области и устранение указанных преград лежит на тех, кто проживает в странах, пользующихся дарами свободы. Поэтому с этих лиц спрос должен быть особым. Им не следует сравнивать себя с теми, кто проживает в странах, где правят угнетатели и царит диктатура. В свете рассмотренных фактов деятельности уммы в нашем столетии, мы в состоянии оценить сущность борьбы, осуществляемой движением, выявить сферы, нуждающиеся в преобразовании.

Аль-Хамзуллилах, движение сумело пережить все невзгоды и враждебное к себе отношение как изнутри, так и извне, что само по себе является величайшим благословением. Эта борьба научила многому, но еще более ярких успехов можно было бы достичь. В настоящее время движение должно предпринять необходимые шаги на пути улучшения положения вещей в указанных выше сферах.

II. Сферы улучшения

Мы хотим привлечь внимание молодежи к сферам ХУ века хиджры, в которых, как мы надеемся, она сумеет преуспеть в большей мере, чем ее предшественники в XIV веке хиджры, иншаллах!

A. Деятельность Шура (взаимная консультация)

Движение оказалось неспособным на практике использовать концепцию шура во всей ее полноте. Акцент был сделан на так называемой системе целесообразности "аль сам ва та 'а" - слушай и подчиняйся. Руководители движения проповедовали концепцию шура в теории, однако на практике она так и не получила своего формально-институционального оформления. Ученые круги спорили о том, носит ли шу'ра информационный (му'лима) или обязательный (мульзима) характер для эмира. Каждая из спорящих сторон ссылаясь на те или иные исламские источники для подкрепления своей точки зрения. Учитывая то обстоятельство, что данная проблема относится к сфере иджитхада (вынесение самостоятельного решения), ее нельзя было решить простым применением силы закона, или фатва. Сегодня нам нужна обязательная, систематизированная, институционализированная, хорошо структурированная система шу'ра. Трезвомыслящие члены движения должны принять активное участие в процессе принятия решения и, равным образом, в его исполнении. Трудно переоценить, особенно в современных условиях, преимущества, даруемые системой шу'ра, очерченной в Коране.

B. Командный дух

Движение дало жизнь многим выдающимся деятелям, явившимся плодом функционирования программы обучения тарбийа. Проблемы возникли тогда, когда возникла необходимость осуществления этими деятелями совместных действий. Фактически, движением руководили лишь несколько лиц, а не команда единомышленников, и они не осознавали того, что совместная деятельность способна принести гораздо более весомые плоды, чем их разрозненные действия. Подобный подход отразил в себе влияние отсталой среды обитания, когда система "единоличного руководства" доминировала во многих областях жизни, подобно тому, как отец полновластно господствовал в семье. Сказанное также относится и к положению дел в школах, правительстве, армии и политических партиях. Указанная система, этот яркий симптом упадка, пронизывает большинство наших институтов. Если мы обратим взор на мировую арену, то мы увидим, что европейцы явились первыми, кто призвал к свободе и создал первые национальные государства. Америка превзошла Европу в применении теории на практике и слиянии в одну нацию представителей разных этнических групп. С другой стороны, Япония превзошла Америку в применении на практике командного духа и верности традициям. Представим себе пропаганду ислама с точки зрения игры футбольной команды. Собрав в одну команду самых лучших игроков, не практикующих командную игру, вы рискуете проиграть команде, собранной из далеко не высококлассных игроков, но исповедующих командный стиль игры.

G. Женщины и дети

Отсутствие прогресса также наблюдается в вопросах, касающихся женщин и детей. Если в отношении мужчин прогресс имеет место, хотя и незначительную, этого нельзя сказать в отношении женщин и детей. Нам не удастся осуществить просветительскую и мобилизационную работу в плане придания нового импульса женскому движению. За небольшим исключением, женщины-мусульманки неспособны самоорганизоваться и

подвинуть на это других. Подавляющее их большинство не способно вступать в коммуникационную связь и соответственно обсуждать проблемы общества. В то время, как партии националистического и левого толка вполне преуспевают в использовании женщин для достижения своих политических целей, мы не в состоянии извлечь пользу от огромного потенциала наших сестер. В подавляющем большинстве случаев наши сестры проявляют безразличие, пассивность, не вносят практически никакого вклада в движение. Выражая желание и стремление утвердить женщин в роли руководителей уммы, мы не предпринимаем каких-либо шагов к тому, чтобы соответствующим образом подготовить и поддержать их. Таков парадокс нашего движения. Если подходить к проблеме с позиций реализма, то очевидно, что в этом направлении мы в настоящее время вряд ли способны достичь прогресса, учитывая, что 50 процентов наших сил разобщены и изолированы.

Равным образом, мы мало что делаем для того, чтобы должным образом воспитать и просветить наших детей. Например, едва ли 5 процентов исламской литературы посвящено им. Мы наивно полагаем, что читая литературу для взрослых, дети сумеют осмыслить суть изложенных в ней истин. Особый подход и тип публикаций необходимы для просвещения детей и молодежи. Именно на этой пиве движение теряет многое из того, что оно могло бы обрести.

Г. Руководитель типа "*шейха*"

В ряде случаев, движение брало за основу лидерства тип "*шейха*", как лица, способного возглавить его. На первый взгляд, этот человек должен иметь ангельский вид, но быть в то же время героем, знающим и умеющим все. Он должен возглавлять подчиненную ему организацию до тех пор, пока он жив. Находясь у власти, он воплощает в себе черты неизменного лидера, беспрестанно проявляющего активность в деле развития движения. Даже находясь за пределами страны в течение длительного периода времени, он обязан осуществлять постоянный контроль над деятельностью организации. Председательствуя на встречах или заседаниях, он первым должен выносить вопросы на повестку дня; он может выступать тогда, когда он этого хочет, и говорить столько, сколько он желает. Темы его выступления необязательно коррелируются с повесткой дня, ибо он не обязан заранее готовиться к ним, составлять письменные доклады или делать краткие замечания по теме. Он может импровизировать на любую тему, ему оказывают всяческое уважение во всех вопросах, независимо от того, касаются ли эти вопросы выполняемых им обязанностей.

Возникает естественный вопрос: кто может заменить его? Каждый член организации, возглавляемой шейхом, ощущает себя недостаточно полноценным, недостойным заменить его, ибо так его учили думать. Таким было необходимое условие исламского смирения. Никто и никогда не учил шейха руководить, пользуясь коллективным мнением шура. Безграничное преклонение членов организации перед шейхом не позволяет им относиться к нему критически, требовать от него отчета о результатах своей деятельности. Члены организации руководствуются суфийским лозунгом: "Последователь шейха подобен покойнику в руках обмывальщика". В некоторых случаях безотлагательное решение, которое должен вынести шейх, трансформируется в форму ду'а. С учетом сказанного, а также принимая во внимание мировой опыт в этой области, можно утверждать, что наиболее приемлемым сроком руководства организацией является срок в 4-6 лет, при возможном однократном переизбрании, что составляет максимум 12 лет лидерства. Когда срок полномочий шейха истекает, он вправе вкладывать свой опыт и умение в работу многочисленных специализированных комитетов, в которых он может выступать в качестве консультанта руководства. Говоря об этом, мы ни в коей мере не навязываем данный тип руководства, мы всего лишь призываем использовать положительные стороны "*шейхства*".

Д. Отсутствие институтов

Традиционно, движение опиралось на отдельных лидеров, способных выполнять многообразные задачи. Способность выполнять их зависела от индивидуальных особенностей этих лидеров, которые в ряде случаев не справлялись с задачами, что вело к нестабильности и многим нежелательным последствиям. Во многих случаях, виной тому являлся недостаточный уровень институционализации, отсутствие планирования, командного духа и соответствующей организации. Движение не могло в полной мере материализовать свои принципы и цели, более того, многие институты, на которых зиждилось движение, оказывались скорее бременем, чем фактором роста. Хотя многие члены организации и преуспели в осуществлении своих конкретных индивидуальных проектов, в целом они оказались неспособны вести групповую работу. По этой причине движение так и не осознало до сих пор необходимость в новых "институтах фикха", основанных на современной терминологии и концепциях. Работа в направлении да'ва остается пустым звуком до тех пор, пока не будут учреждены исламские институты, способные эффективно функционировать. Таких институтов должно быть по меньшей мере 10 в каждой стране, и тогда мы с полным основанием можем заявить, что процесс институционализации успешно развивается.

Е. Регионализм и национализм

В теоретическом плане, движение несомненно едино и всесторонне поддерживается уммой. Однако, на практике ситуация выглядит несколько иначе. Мы начинаем отдавать предпочтение регионализму и национализму, своеобразию привычек и традиций своих членов. Наглядно подобного рода недостатки проявляются во время наших собраний, когда братья и сестры обнаруживают приверженность собственным этническим воззрениям и вследствие этого редко устанавливают контакт с иными единомышленниками по вере. Что касается руководства уммой, до сих пор нам так и не удается проводить регулярные региональные и международные форумы с участием лидеров мусульманских общин различных стран. Хотя форумы подобного рода и не носят обязывающего характера, они, тем не менее, играют решающую роль в информационном обмене, консультациях, формировании стратегической линии и координации действий.

Понимая, что враги наши действуют против нас на основе единого плана действий, мы оказываемся не в силах действовать на основе собственного плана действий. Мы жертвы недоверия, как о том метко сказано в поговорке: "Лучше всех в своих долинах разбирается народ Мекки". В настоящее время иностранец знает нашу страну лучше, чем мы сами. Равным образом, братья могут дать ценный совет своим единомышленникам в других странах, дабы те могли использовать его в местной борьбе. Мир с каждым днем становится все меньше и меньше, соответственно концепция глобальной деревни становится реальностью. С самого начала ислам был привержен концепции универсальности, хотя в наши дни движение все еще сталкивается с проблемами на местном уровне и вынуждено решать их в изоляции от других проблем.

Ж. Отсутствие планирования

Часто движению приходится решать задачи одного дня, бороться за выживание в повседневном его существовании. Поэтому вряд ли приходится говорить о возможности осуществления 5-10-ти летних долгосрочных программ. Кризисное положение в самом движении — вот что мешает его работе, когда рутинные обязанности обретают форму безотлагательных, требующих немедленного решения задач. Отсутствие предварительного планирования ведет к обмельчанию целей, неверному перераспределению сил, несоответственному установлению приоритетов, потере

чувства верного направления. Мы никогда не знаем, за что выступаем, как далеко отошли от выбранной цели, правильно ли оцениваем результаты нашей деятельности. Иными словами, мы движемся к неясной цели, не зная того, что нам выгодно и как дорого оно нам может обойтись. Настало время руководствоваться планами, в которых нуждается наше движение, и отойти от ситуации, когда мы делаем, что можем, и прийти к ситуации, когда мы должны делать то, что нам предписано!

3. Исламская альтернатива

Вплоть до начала 50-х годов, движение было занято тем, что доказываю мировой общественности ценность исламской веры. Затем движение стало доказывать, что исламская вера лучше, чем иные религиозные концепции. Однако, вся подобного рода деятельность ограничивалась общими словами и не привела к конкретным результатам. Мы все еще вынуждены представлять исламскую альтернативу на уровне учебного пособия университетского типа. Иными словами, ислам все еще преподается в учебных заведениях на уровне традиционной дисциплины социальных наук.

Пропаганда ислама на должном уровне — это не добровольная, благая задача обычного, хотя и ревностного сторонника этой религии. Это - задача специалистов высшего уровня. Вот почему нам необходимы академические институты нескольких уровней обучения в рамках соответствия целям иджтихада. Эту работу нельзя более возлагать на отдельного улема - "всезнайку", это должен быть постоянный и усердный труд. В то же время, работу в этом направлении следует рассматривать как необходимую предпосылку начала всеобъемлющего ренессанса уммы. Без прогресса в этом направлении превосходство исламских ценностей остается ничем иным, как эмоциональным убеждением. Нужны яркие, просвещенные примеры ценностей исламской религии, способные заставить людей на Западе и Востоке обратить взоры на исламскую цивилизацию. Данное обстоятельство объясняет, почему все большее число инженеров, врачей и ученых-естественников вступают в ряды движения в отличии от незначительного числа ученых-общественников. Убедительная, наглядная агитация убеждает их в рационализме и привлекательности ислама. Однако, ученые-общественники обнаруживают особые требования к деталям той веры, к которой их привлекают, им недостаточно общих фраз. С подобным положением дел нельзя примириться. Когда мы видим, что большинство руководителей движения далеко от общественных наук, то в этом случае можно утверждать об истинном возрождении исламской цивилизации.

И. Цели и средства

Определенная путаница наблюдается между членами движения в отношении к целям и средствам. Во многих случаях интересы группы ограничиваются необходимостью действовать даже невзирая на то, что группа представляет собой лишь средство достижения исламизации общества. По этой причине движение большей частью занимается решением своих внутренних проблем, чем выполнением задач, стоящих перед обществом. Приблизительный статистический анализ того, как используются время, усилия и деньги членов, показывает, что примерно 70% их заняты урегулированием внутренних вопросов движения и лишь 30% вовлечены в выполнение внешних задач.

Концепция группы стала интерпретироваться как священная сама по себе, словно группа была создана как нечто замкнутое внутри себя. В этом смысле она не очень отличается от спортивного клуба, либо совместного предприятия, запятых обслуживанием исключительно своих членов. Репутация группы страдает от того, что она уделяет исключительное внимание своим членам и не имеет поддержки в обществе в целом. По этой причине политические гонения против такой группы, как правило, не вызывают акций протеста в обществе, либо общественном мнении. Подобная картина

наблюдается в тех случаях, когда авторитет, завоеванный исламистами, легко теряется в споре с секуляристами из-за отсутствия координации действий между различными мусульманскими группами и объединениями. Организационное устройство этих групп - вот что мешает реализации поставленных целей. Разумеется, движение должно воспринимать проблемы мусульманской уммы как свои собственные и соответственно способствовать их решению. Движение должно приумножить свои усилия по решению этих проблем с тем, чтобы умма признана движение как подлинного защитника ее интересов. Умма может спать спокойно, зная о том, что существует надежный защитник ее интересов — исламская группа.

К. Кризис мысли

В целом, движению не удалось достичь единства мысли среди своих членов. Тому помешана приверженность к обобщениям и вытекающие из них внутренние различия по целям. Движение делало больший упор на практическую деятельность, чем на достижения интеллектуальной мысли и повышение образовательного уровня. Кроме того, в тех случаях, когда группе не удавалось принимать формальное решение по ряду важнейших вопросов, то члены ее и начинани исповедовать различие подходов и тем самым вносили дисгармонию в мыслительный процесс. Действительно, иногда пустоты заполнялись мнениями и взглядами светских партий либо враждебных идеологий.

Л. Отсутствие диалога

Очевидно, что движение подавляет идеологический диалог на трех уровнях - внутреннем, в рамках деятельности его членов; внешнем, в рамках сотрудничества с другими исламскими организациями; и опять-таки внешнем, в рамках взаимоотношений с неисламскими группами, будь то религиозными или светскими. Подобное положение вело к возникновению утопических или идеалистических'предстаатепий среди некоторых членов группы. Теоретически пуританские идеи оставались непроверенными на практике. Отсутствие диалога порождает статичную интеллектуальную атмосферу, отнюдь не способствовавшую обогащению движения новыми концепциями. Одновременно, подобная атмосфера усиливала взаимное непонимание среди членов группы, вела к возникновению недоверия и вражды среди различных слоев общества.

М. Слабость средств массовой информации

В определенном смысле движение пренебрегло важностью работы со средствами массовой информации, не побуждая своих членов заполнить возникшую брешь. Таким образом, его воздействие на общество оказалось слабее, чем могло бы быть. А тем временем, соперники не дремали, захватывая контроль над средствами массовой информации и представляя искаженный образ движения, неспособного защитить себя достаточно эффективно. Назрела необходимость осуществления мер по специализации знаний членов движения в области масс-медии, налаживания диалога с нею. Актуальность вопроса становилась особенно заметной в тех случаях, когда движение вовлекалось в избирательные процессы, происходившие в различных странах. В ряде случаев уровень пропагандистской кампании оказывался весьма средним, посредственным. Публикации и работы исламских идеологов были неинтересны, а в ряде случаев и просто отталкивающими. Лишь наиболее вездным читателям удавалось прочесть их до конца. Многие люди, не связанные прямо с движением, попросту отвергали работы, созданные идеологами движения. Наглядным

подтверждением сказанного служит весьма низкий тираж этой периодической литературы.

Следует отметить, что движение также проигнорировало значение работы в области повышения специализации своих учащихся, особенно в вопросах работы с общественными науками, средствами массовой информации и коммуникации, образованием, полицией, правоохрнительными органами. Отсутствие какого-либо планирования в этом направлении оказано свое негативное воздействие на развитие движения в целом.

Н. Подотчетность последователей и лидеров

Как правило, члены движения подотчетны его руководству, которое требует от них полного подчинения независимо от обстоятельств. Однако, сама процедура подотчетности далека от совершенства и нуждается в систематизации и поправке на практике. Когда руководство отчитывается перед членами движения, оно прибегает к таким общим фразам, как "ситуация находится под контролем", "да 'ва делает успехи", "будущее ислама светлое", "победа Аллаха близка", "вам нужно повесить свой иман", "приумножайте свои жертвы", "проявляйте терпение" и т.д.

К сожалению, не ведется статистический учет, не анализируются и не обобщаются факты и цифры, не исследуются изданные работы, финансовые расходы, не ведется опрос общественного мнения, отчет по выполненной работе и т.д. иными словами. отсутствуют предпосылки, на основе которых можно строить отчетность.

Возникают ситуации, когда руководство иногда отказывается отвечать на вопросы о проделанной работе, ссылаясь на необходимость соблюдения конфиденциальности. Движение следует признавать больным до тех пор, пока его руководство не отчитывается регулярно перед членами движения. К руководству должны предъявляться строгие требования, вплоть до призывов улучшить свою работу. В этом смысле особую важность приобретает финансовая отчетность, которая должна вестись на регулярной основе с применением аудита.

О. Выявление приоритетов

Эффективность работы в указанном направлении ведет к улучшению деятельности движения, правильной расстановке акцентов. Необходимо проводить различия между "правильной деятельностью" и "деятельностью, направленной на правильные вещи". Деятельность может казаться весьма эффективной даже при "неправильных целях". Таким образом, расстановка приоритетов играет важную роль в регулировании человеческих материальных ресурсов. Все в этом мире развивается, меняется, поэтому потребность в выявлении приоритетов возрастает с каждым годом и обретает решающее значение. Недостаточно осуществлять важные проекты, необходимо, в первую очередь, приниматься за решение важнейших из них.

П. Организационный застой

Было подмечено, что после создания организационной структуры движения, она в течение долгого времени пребывает в неизменном состоянии, невзирая на изменение задач, переориентацию приоритетов, рост самого движения. Для достижения поставленных целей, формальная структура организации должна отражать реально достижимые задачи. Структура организации подлежит модификации с тем, чтобы учитывать развитие группы. Административная структура выступает как средство

достижения цели и не может рассматриваться неизменной и вечной. Рекомендуется каждые 5 лет проводить пересмотр отдельных положений структуры организации.

Р. Тайное против явного

Слишком много времени было потеряно на дискуссии по поводу того, должно ли движение действовать открыто или тайно. Сторонники обеих точек зрения ссылались на Пророка (салла Аллаху алейхн ва сапلام) и мусульманское законодательство, чтобы подтвердить свой тезис. Дело в том, что обе точки зрения носят организационный характер и должны приниматься в духе, угодном исламу. В любом случае, принятая точка зрения должна быть полезной для целей и задач движения в долгосрочной перспективе. В некоторых случаях возможно отсутствие выбора, и лишь конкретные условия той или иной страны обуславливают целесообразность принятия решения по данному вопросу. Когда конкретная среда позволяет это, движение должно быть открытым для общественного мнения. Нет особой добродетели в том, чтобы действовать тайно, если условия позволяют работать открыто.

С. Коран и султан (правитель)

Вынужденное функционировать в условиях империализма XX века движение, находится в постоянной конфронтации с правящими режимами стран пребывания. В ряде случаев эту конфронтацию можно оправдать, однако, во всяком случае, ее нельзя воспринимать как нормальное явление. Отношение к этому надо менять. Движение должно стремиться к изменению своего имиджа путем выявления новых реальностей. С другой стороны, текущий режим в той или иной стране должен убедиться в том, что движение преследует благие цели и побуждения, приемлемые для страны и ее правителей. Любому народу теряется многое от того, что пребывает в состоянии недоверия. Движение существует постольку, поскольку оно ставит перед собой цель созидать, жертвовать, воспитывать и вести людей к лучшей доле. Его нельзя воспринимать как структуру, горящую желанием захватить власть и сместить правителей. Для движения само понятие "править" — это не цель, а средство. Если настоящую цель невозможно достигнуть законным путем, ее возможно достичь хотя бы частично путем действий широких масс в свободном демократическом стиле. Движение должно стремиться отойти от конфронтации и заменить ее сотрудничеством. В конфронтации не может быть добродетели: добродетель заключается в свободных, не отягощенных грузом недоверия отношениях между сторонами, как о том учил нас Пророк (салла Аллаху алейхи ва сапلام). Однако, существуют внешние силы, и они стремятся возбудить враждебность между мусульманскими массами и правительствами. Образованным мусульманам следует быть бдительными в отношении таких тенденций, использовать все возможности для устранения возникающей враждебности. При этом движение во главу угла своей деятельности должно ставить мудрый принцип: "Не веди битву, которая заведомо проиграна. Нельзя впадать в противостояние, если ты не готов разрешить его".

Т. Отсутствие обратной связи

Руководители нашего движения руководствуются принципами, в соответствии с которыми поступающая информация остается неиспользованной. Иными словами, члены движения ограничиваются поставкой информации без мониторинга ее предполагаемого воздействия. Идея того, что мусульманин получит награду от Аллаха, будь то в этом, либо потустороннем мире, подменяется отказом от усилий добиваться успешных результатов в этом мире. Преобладает мнение о том, что мы несем ответственность за выполнение работы, Аллах - за ее результаты. Однако, оно

используется в неверном смысле, не акцентирует внимания на конечном результате и успехе. Иными словами, мы должны трудиться, но не должны стремиться к успеху.

Ход приведенных выше рассуждений чем-то напоминает поведение капитана судна, который благополучно доставляет своих пассажиров на берег, по мертвыми. Ему нет никакого дела до них. Настаю время, когда движение должно задействовать лучших своих членов, специалистов в психологии, социологии, коммуникациях, политических науках и общественных отношениях, способных проанализировать нашу работу и ее влияние на умы людей. Как эти люди относятся к нашей работе? Обратная связь в этом направлении должна побуждать нас корректировать подходы, развивать взаимодействие с людьми. Мы должны осознать, что наше "выражение" не обязательно "впечатление", которое люди получают от нас. Существует разрыв между тем, что мы имеем в виду, и тем, что понимают люди. Мы должны свести этот разрыв к минимуму: чем он незначительнее, тем успешнее наша работа в доведении до сознания людей наших посланий, как это явствует из нижеследующего уравнения:

(Выражение - Впечатление) = Ошибка

или (Выражение — Ошибка) = Впечатление

V. Отсутствие сторонников

Достаточно часто воспитание членов Движения строится на основе принципа подготовки сторонника движения, а не человека, способного решать поставленные задачи. По этой причине возвращенный член движения руководствуется лишь задачами движения, а не поиском истины. О людях он судит, руководствуясь эмоциями, а не критерием истины. Он не приучен думать и говорить свободно, он скован субъективизмом и противоречием разных точек зрения. Поэтому ему трудно вести открытый диалог с другими людьми, в особенности с теми, кто находится за пределами движения. Он испытывает трудности при поддержании диалога с учеными, так как он не обучен анализировать вещи непредвзято. Такие же трудности сопутствуют ему при контактах с лицами, придерживающимися неисламских взглядов. В целом, деятельность движения не способствует выработке понятия самокритики, не располагает формальным каналом, по которому мнения рядовых членов движения могли бы доводиться до сведения руководства. Напротив, проявления критики нежелательны, а те, кто рискуют "совать нос не в свои дела", обвиняются, как правило, в недобрых помыслах и скрытых мотивах. Ответом на критику являются нападки на "провинившихся", тогда как было бы, напротив, целесообразно рассмотреть предъявляемые претензии. Акцент делается не на содержании того, что было высказано, а на личности того, кто высказывается. Иными словами, проявляется необъективный подход к проблеме и подавляется стремление к достижению продуктивного результата.

Ф. Адаб аль-Ихтилаф - как проводить различия

Мы не всегда руководствуемся изречениями Пророка в тех случаях, когда проявляем несогласие с мнениями других и тем самым обнаруживаем свою нетерпимость к точке зрения, отличной от нашей. Подобный подход вносит разброд в наши отношения, тогда как сглаживание противоречий могло бы служить нашему интеллектуальному обогащению. Различия умов трансформируются в различия душ. Братская любовь сменяется ненавистью, группа утрачивает связи и дегенерирует в сборище гармонически разнородных индивидуумов. Неудивительно, что любое проявление иной точки зрения интерпретируется как угроза единству и вызывает немедленный отпор как нечто, способное расшатать сплоченность рядов. При

возникновении подобных конфликтных ситуаций руководители движения находят благоприятный повод для отказа от мусульманских традиций и ведут себя в духе, абсолютно противоречащим исламской вере. Неслучайно, атмосфера выяснения отношений насыщена взаимными обвинениями, клеветническими выпадами, беспочвенными утверждениями и ложью. Более Того, споры- между исламистами иногда завершаются кровопролитием, как это в настоящее время имеет место в Афганистане. К сожалению, проводя диспуты и обсуждения по различным вопросам, мы часто игнорируем коранические заповеди, в результате чего проигрывает наше общее дело. Именно следование этим заповедям позволит нам добиться успеха в борьбе с нашими противниками в долгосрочной перспективе. Об этом и велит Всевышний в благородном Коране: "Не равны доброе и злое. Отклоняй же тем, что лучше, и вот-тот, с которым у тебя вражда, точно он горячий друг. Но не дарованно это Никому, кроме тех, которые терпели; не дарованно это никому, кроме обладателя великой доли" (Коран, 41:34-35)

Х. Повестка дня

Время от времени движение впадает в соблазн требования всевозможных уступок со стороны своих противников. Мы не выделяем и не делаем приоритетными какие-либо отдельные требования. Мы не втискиваем программу использования материальных и человеческих ресурсов в рамки установленных сроков. Некоторые полагают, что по желанию можно немедленно достичь целей ислама во всей их полноте и совершенстве. Они хотят достичь всего сразу, или вовсе ничего.

Они пугают интеллектуальную веру во всеобщность Послания с постепенным применением Учения в реальных жизненных ситуациях. Они не в состоянии примирить постулат "прими ислам полностью, либо отвергни его" со следующим ха- дисом:

"Эта религия сильна, поэтому относись к ней внимательно и бережно"

1

Постепенное, шаг за шагом применение принципов, как о том учил нас Пророк (саила Аллаху алейхи ва саллам) - вот чем нам необходимо руководствоваться в нашей деятельности. Нужно научиться тому, Чтобы повестка дня нашего движения была краткой, лаконичной и ясной. Кстати, этого удавалось достичь коммунистам и националистам в мусульманских странах. Их лозунги были весьма привлекательными, увязанными с реальной жизнью и звучали примерно так:

- "Мы хотим хлеба"
- "Мы требуем повышения зарплаты"
- "Долой безработицу"
- "Мы требуем сокращения рабочего дня"
- "Мы требуем бесплатного здравоохранения"
- "Мы требуем улучшения условий труда"
- "Долой империализм и эксплуатации" и т.д.

1. Муснад Ахмад б. Ханбал

III. Взгляд на XIV век

Оглядываясь на путь, пройденный исламским движением, мы убеждаемся в том, что была проделана огромная работа. Однако, в ряде случаев плоды этой работы присваивались нашими недругами, что наглядно проявилось в ходе национально-освободительных движений в Алжире, Египте, Ливии и Пакистане.

Просматривая исламскую литературу, легко убеждаешься в том, что в ней изображен образ некоего статичного мусульманина, который законопослушен и ответственен в своем отношении к жизни. Нам до сих пор так и не удалось создать динамичный, убедительный да'йа. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) молился за то, чтобы обратить руководителей курайшитов в ислам, говоря следующее:

"О, Аллах! Возвеличь же ислам путем приобщения к Тебе двух людей Амр б. апы-Хакама и Омара ибн апы-Хаттаба"¹ 1

В своей молитве Пророк (салла Аллаху агтейхи ва саллам) конкретно указывал на потенциальных лидеров, способных воспринять ислам и таким образом обладать властью да'ва. В настоящее время происходит нечто обратное, когда динамичные и интеллектуальные члены движения часто оставляют ряды исламских групп. Джа'маа становится неспособной их принять и разобраться с их проблемами. Люди такого склада подобны зрелому плоду, который падает на землю из-за того, что материнское дерево не может его более выдержать. Здесь речь не идет о каком-то отборе или отсеивании; наиболее яркие интеллектуалы духовно созревают и покидают ряды движения, тогда как посредственности остаются в его рядах навеки, лишь обременяя его ненужным грузом и ответственностью. Необходимо покончить с неповоротливым, неуклюжим руководством организацией, которая не реагирует должным образом и эффективно на насущные потребности верующих. Наше движение нельзя считать одиноким: окружающая его среда полна конкурентов и соперников, следовательно, движение должно выработать политическую линию поддержания связей с другими исламскими и неисламскими организациями, должно отказаться от практики характеристики вещей одними и теми же названиями, под руководством одного и того же центра. Иными словами, движение должно воздействовать и контролировать ход событий, а не просто обладать и располагать ими. Коль скоро кому-то поручено выполнить ту или иную задачу, то и доверять ему следует соответственно. Ислам принадлежит всем, и ни одна конкретно взятая организация не вправе претендовать на руководство движением в целом. То обстоятельство, что отдельные преданные верующие проявляют жертвенность в своих деяниях, не дает им права руководить работой, не зная, окажется ли она эффективной, или нет. Если то, что они делают, высшего свойства, то им подлежит возглавить дело, иначе подлежат они смещению.

1 Муснад Ахмад б. Ханбал и Сунап аль-Тирмизи

"А если вы отвернетесь, то Он заменит другим народом, и потом они не будут вам подобны" Коран 47:40(38)

Хотя значение достижения благоприятного общественного отзыва о деятельности движения нельзя отбрасывать в сторону, движение не должно руководствоваться лишь данной задачей. Оно должно располагать собственными планами и стратегической линией для формирования, изменения и руководства общественным мнением.

Когда речь заходит о Западе, некоторые мусульманские мыслители изображают его в крайних ипостасях: либо как джанна, либо как джаханнам. Истина заключается в том, что Запад не похож ни на то, ни на другое; у него есть как положительные, так и отрицательные стороны. Мы, мусульмане, должны быть справедливыми, как учил нас Аллах.

"Полностью соблюдайте меру и вес. Не снижайте людям в их вещах и не портите землю после ее устройства" Коран 7:83(85)

Или же "Пусть не навлекает на вас ненависть к людям греха до того, что вы нарушите справедливость. Будьте справедливы, это ближе к богобоязненности" Коран, 5:1 1(8)

Запад делает *харам* привлекательным, соблазняющим и обильным. Мы делаем хапал трудным, отталкивающим и скудным. Движению следует отказаться от легких путей издания фатва и принять требующий значительных усилий подход, ведущий к эффективному решению. Отвращая людей от харама, мы взамен предлагаем им альтернативу хапала. Нам еще не удалось разработать соответствующие радио-телевизионные программы в духе *халала*. Возможности исламизации велики, но мало работы было проделано на этом пути.

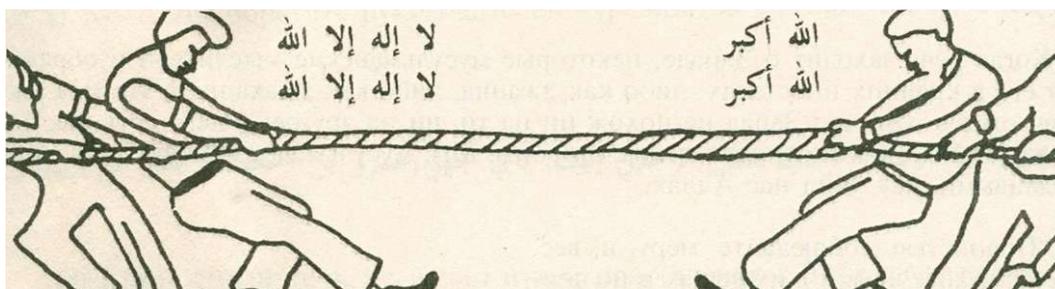
Подытоживая сказанное, необходимо отметить, что Запад производит низкопробную продукцию, которую реализуют высококачественные продавцы, тогда как мы производим высококачественную продукцию, которую реализуют низкопробные продавцы. Хотя их система основана на ошибочном постулате, секуляристы неустанно трудятся над тем, чтобы совершенствовать и модифицировать ее. Их усилия подобны вождению старого автомобиля, который разваливается, но который удается спасти благодаря тому, что его пассажирами являются инженеры и механики, постоянно ремонтирующие его. Мы же водим новую импортную автомашину, не зная о том, как она работает. И если она выйдет из строя, то мы обречены на вечное ожидание.

Движение, в первую очередь, должно быть озабочено решением того, как доказать превосходство концепции иман, утвердить превосходство исламской мысли в различных дисциплинах, продемонстрировать практическую модель исламской альтернативы. Даже небольшого, но грамотно составленного пилотного проекта будет достаточно! Таков реальный вызов, с которым сталкивается умма в XV веке хиджры!

IV. Задавайте вопросы!

А. Перетягивание на канате?

Бытует мнение, что большинство людей мусульманского мира не могут трудиться усердно и должным образом. Что же тогда можно сказать о мусульманах, работающих денно и нощно? Почему их труд непроизводителен? Проблема заключается в подходах, ориентациях и отсутствии командного духа. Как следствие, индивидуалы в группах могут работать весьма усердно, но в противоположном направлении. Общий итог их работы ничтожен, либо вовсе отрицательный.



Труд мусульманина характеризуется величинами, типичными для математического вектора. Если индивидуумы не трудятся сообща и в унисон друг с другом, не располагают ясным и четким планом работы в правильном направлении, они обречены производить меньше того, па что можно рассчитывать при расходовании огромных усилий с их стороны. Если мы будем продолжать нагромождение ошибок, пренебрежение позитивным накопленным опытом и принижение достижений других, мы ничего не добьемся. Мы должны отказаться от мысли, что мы всегда правы, а другие всегда неправы. Мы должны признать всех тех, кто трудится во благо ислама, и попытаться скоординировать наши усилия.

Б. Текущие условия: наихудшее или наилучшее?

Часто утверждается, что "сегодня ситуация вокруг ислама наихудшая из когда-либо наблюдавшихся, что невозможно работать в таких условиях. Необходимо подождать до тех пор, когда не сложится новая, более благоприятная среда". Суть проблемы заключается в том, что в течении последних десятилетий условия и в самом деле непрестанно ухудшались в ряде мусульманских стран. В своей деятельности да'ва должно руководствоваться принципом, что текущие условия - это наилучшие доступные условия, и что нужно исходить именно из них. Мы не знаем, что может случиться завтра, и мы не уверены, как долго продлится нынешнее состояние вещей. Ссылаются при этом, как правило, на историю, случившуюся с человеком, выпавшим с 20-го этажа здания. Когда он вынал из окна и пролетал мимо 7-го этажа, какой-то человек спросил его: "Как дела?" Тот ответил: "Пока ничего."

Наш чрезмерный оптимизм в отношении да'ва можно проследить на примере случая, происшедшего с пророками Мусой (Алейхис сапам) (Моисеем), Гаруном (Алейхис салам) и Фараоном.

"Идите к Фир'ауну, ведь он возмутился,

и скажите ему слово мягкое, может быть он, опамятуется или убоится." Кора
20:45(43),46(44)

Мы не лучше Мусы (Апейхис сапам), по и люди не хуже фараона. Поэтому можно сохранить надежду на лучшее, а не приходить в отчаяние от нашего нынешнего состояния.

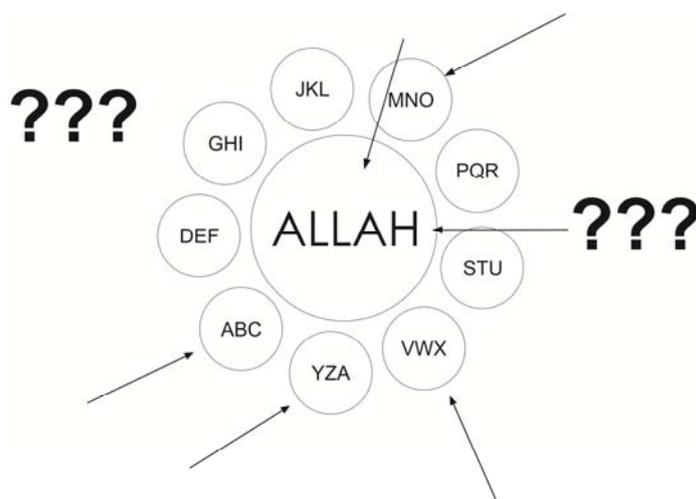
В. Верность Аллаху или акронимам?

Служитель ислама может трудиться в той или иной организации: однако: он всегда должен проявлять верность Аллаху. Акронимы, которые мы придумываем для различных организаций, не должны затмевать нашу преданность заповедям, ниспосланным нам свыше.

Исходя из стратегических или тактических целей, мы формируем различные новые структуры, отменяем ранее -существовавшие. Задачи этих организаций нельзя путать с целями исламского движения. Зачастую мы проявляем чрезмерный оптимизм, защищая интересы той или иной организации, однако, необходимо уяснить, что все это лишь средство, а цель состоит в том, чтобы добиться расположения Аллаха. Было бы весьма рискованно, если бы мы приписывали какую-то мистическую святость организациям сверх тех задач, которые они призваны выполнять. Вот что мы читаем в суре "Йусуф":

"Помимо Него вы поклоняетесь только именам, которые назвали вы и ваши отцы. Аллах не ниспосылает с ними никакой власти. Решение принадлежит только Аллаху. Он повелел, чтобы вы поклонялись только Ему. Это - нравы вера, но большая часть людей не ведает." Коран, 12:40(40)

Указанные недостатки разрывают единство нашего движения, чему причиной отсутствие понимания наших высших целей.



V. Баланс

Наша природа такова, что мы принимаем вещи такими, какие они есть, и забываем величайшие заповеди, исповедуемые исламским движением на протяжении многовекового его существования. Ибо движение защищает интересы ислама и его приверженцев - мусульман. Движение всегда призывало высоко держать знамя ислама, невзирая на все трудности.

Без сомнения, движение выступает своего рода неприступной крепостью, отражающей злобные наскоки справа и слева. Если действия националистов основаны на изжившей себя, обанкротившейся идеологии, движение, напротив, руководствуется идеями, которые обогащают умму, прививают ее членам духовность и стойкость против невзгод и трудностей, наставляют на путь истины. Движение трудилось, не покладая рук, для сохранения общины, которая, в противном случае, распалась бы на всевозможные "измьГ" - социализм, капитализм, материализм, расизм и национализм. Мы можем с уверенностью констатировать, что, по сравнению с неисламскими партиями, исламское движение превзошло всех. Оно впервые объявило джихад против диктаторов и угнетателей, высоко подняло факел борьбы против коррупции и зла. Взамен, движение понесло тяжелые потери, жертвы, подвергалось преследованиям. Оно встало на пути извергов и тиранов, заявив им: "Вы залимы (злодеи); вы должны уйти и дать свободу людям". Как следствие, тяжкие страдания и удары судьбы обрушились на исламистов.

Именно бескорыстные, самоотверженные члены движения оказались наиболее стойкими и последовательными среди тех, кто воспротивился действиям оккупантов-колониалистов в Палестине, Алжире, Афганистане и Кашмире. Несомненно, они вдохновлялись искренностью, жертвенностью и преданностью, свойственными наиболее последовательным членам движения.

Наиболее ярким проявлением пробуждения сторонников ислама в наши дни является безжалостное движение джихад. Сфера его деятельности не ограничена каким-то одним режимом или страной, оно распространилось по многим странам, включая Малайзию, Бангладеш, Пакистан, Афганистан, Иран, Турцию, Египет, Судан, Тунис и Алжир. Едва ли какой мусульманской стране удалось остаться неохваченной процессом исламизации. Достаточно сказать, что сегодняшние исламисты обязаны своим существованием глобальному мусульманскому движению.

Выставляя низшую оценку группам-поборникам вестернизации, секуляризма и коммунизма в XX веке, мы с уверенностью можем констатировать, что исламское движение в XIV веке хиджры заслуживает высшей оценки. Хвала Аллаху, Которого мы заклинаем вести нас по Праведному Пути в XV век *хиджры!*

Хронология Событий

- 1963 – Учреждена АСМ
- 1967 -- Учреждена МИФСО
- 1973 - АСМ выдвинула инициативу формального обучения на базе Комитета по Планированию и Реорганизации
- 1975 - Учрежден Генеральный Секретариат АСМ
- 1976 - Анвар Ибрагим учредил МИИГ в Пеории, штат Иллинойс. Публикация доклада о первых учебных курсах
- 1977 - Учреждена группа по реорганизации деятельности исламистов в Северной Америке
- 1981 — Учреждена МИИМ
- 1983 — Учреждена ИОСА
- 1989 — Комиссия созданная МИФСО и МИИМ приступила к написанию Руководство по искусству управления
- 1991 - Опубликовано Руководство по искусству управления на английском языке
- 1992 - Опубликовано Руководство по искусству управления на малайском и турецком языках
- 1993 - Опубликовано Руководство по искусству управления на урди
- 1994 - Опубликовано Руководство по искусству управления французском, португальском и индонезийском языках
- 1999 - Опубликовано Руководство по искусству управления на русском и азербайджанском языках

Наши цели

- I. Исторические шаги
 - А. Воля Аллаха назначить халифа (наместника) на земле
 - Б. Знания
 - В. Испытания
 - Г. Пророки, как наши модели
- II. Ход действий
 - А. Наша задача
 - Б. Ислах, ихсан и итган: реформа, улучшение и совершенствование
 - В. Цели
 - Г. Средства

I. Исторические шаги

Цель обучения - это не подготовка мусульман. Мы полагаем, что наши студенты - уже сформировавшиеся мусульмане, стремящиеся внести вклад в дело Истины.

Исторические шаги нашего существования на земле, как об этом сказано в Коране, проливают свет на наши цели.

А. Воля Аллаха назначить халифа (наместника) на земле

Когда Аллах возжелал создать нас, Он заявил ангелам следующее:

"И вот, сказан Господь твой ангелам: "Я установлю на земле наместника". Они сказали: "Разве Ты установишь на ней того, кто будет производить нечестие и проливать кровь, а мы возносим хвапу Тебе и святим Тебя". Он сказан: "Поистине, Я знаю то, чего вы не знаете!" Коран 2:28(30)

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Немаловажно то обстоятельство, что ангелы подчеркивают необъективный характер бытия: родить нечестие, распространять зло и проливать кровь. Сказанное противоречит ислаху (реформе): просветить и построить новый мир.

Б.Знания

После сотворения Адама, первым, что сделал Аллах, было

"И научил Он Адама всем именам, а "Сообщите Мне имена этих, если вы правдивы". Коран 2:29(31)

"Они сказали: "Хвала Тебе! Мы знаем только то, чему Ты нас научил. Поистине, Ты - знающий, мудрый!" Коран 2:30(32)

Он научит Адама всем именам, которые являются предпосылкой на пути постижения разума, без которых ни Адам, ни ангелы знать ничего не могут.

В. Испытания

Адаму и Еве не удасться выдержать первое испытание. И сказан Аллах им, а также Сатане:

"И заставил их сатана споткнуться о него и вывел их оттуда, где они были. И Мы скажем: "Низвершитесь, (будучи) врагами друг другу! Для вас на земле место пребывания и пользования до времени. И Адам принял от Господа своего слова, и обратился Он к нему: ведь Он - обращающийся, милосердный". Коран 2:34-35(36-37)

"Мы сказали: "Низвергнитесь оттуда вместе! А если придет к вам от меня руководство, то над теми, кто последует за Моим руководством, не будет страха и не будут они печальны". Коран 2:36(38)

Человеческие существа окажутся перед выбором: следовать ли руководству, либо выбрать ложный путь. Необходимо отметить, что тема испытаний занимает главенствующее положение в Коране.

"...который создаст смерть и жизнь, чтобы испытать вас, кто из вас лучше по деяниям, - Он велик, прощающ!" Коран, 67:2(2)

"Разве полагают люди, что их оставят, раз они скажут: "Мы уверовали", и они не будут испытаны." Коран, 29:(2)

"И Мы испытаем вас, чтобы узнать среди вас усердствующих и терпеливых, и испытаем сообщения о вас." Коран, 47:33(31)

Г. Пророки - как примеры подражания.

Как мы готовимся к испытаниям, выпадающим нам в нашей жизни? Одних знаний для этого недостаточно: в таком случае, все написанное могло бы руководить нами. Нам нужны примеры подражания. Пророки, да пребудет мир с ними, выступают в роли таких примеров. Они указывают нам путь к свету, заменяют "что и почему" на "как". Помимо знаний, пророки обладают хикма (мудрость), заключающуюся в правильном применении этих знаний.

"И когда дошел он до зрелости,
даровали Мы ему мудрость и знание, и так
воздаем Мы добродетельным" Коран,
12:22(22)

Анализируя Коран, мы отмечаем, что миссия пророков заключалась в провозглашении Послания ясным и четким языком:

"И на нас только ясное сообщение"

Коран, 36:16(17)

"Напоминай же, ведь ты - только напомиатель! Ты над ними - не властитель"
Коран, 88:21(21), 22(22)

"Поминай же, если полезно поминание" Коран, 87:9(9)

"Зови к пути Господа с мудростью и хорошим увещанием и препирайся с ним тем, что лучше! Поистине, Господь твой - Он лучше знает тех, кто сбился с Его дороги, и Он лучше знает идущих прямо!" Коран, 16:126(125)

Пророки выполняют свою основную миссию, которая заключается в ясном предупреждении, мудром объяснении, убедительном увещании и аргументации. Они напоминают другим об Истине. Они не используют силу, когда выполняют свою миссию, не даруют силу руководства отдельным лицам, ибо они проистекают от Аллаха одного:

"Нет принуждения в религии. Уже ясно отливается, чился прямой путь от заблуждения. Кто не верует в идолопоклонство и верует в Аллаха, тот ухватился за надежную опору, для которой нет сокрушения. Поистине, Аллах — слышащий, знающий!" Коран, 2:257(256)

"Ты не ведешь прямым путем тех, кого хочешь: Аллах ведет, кого желает. Он лучше знает тех, кто идет прямо" Коран, 28:56(56)

II. Ход действий

A. Наша задача

Наша задача и роли прямо вытекают из суры "Йусуф":
"Скажи: "Это мой путь, Я призываю к Аллаху, обладая видением - я и те, кто за мной последовали. Хвала Аллаху, я не из числа многобожников!" Коран, 12:108(108)

"Это мой путь", говорил Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам), обращаясь к Аллаху и призывая к чистоте (басират) для себя и для тех, кто следовал за ним. Наша стратегия обучения заключается в том, чтобы подготовить студентов к восприятию состояния басират. Цель их жизни должна проистекать из высказываний всех других пророков - Прямой Путь. Поскольку Пророк Мухаммед (салла Аллаху алейхи ва саллам) - последний из них, задача и роли, указанные в приведенном выше стихе, предназначены для нас только, последователям его пути. Если вышеприведенный стих обращен к Пророку Мухаммеду (салла Аллаху алейхи ва саллам) и его последователям в целом, нижеследующий стих непосредственно относится к ролям, предназначенным для студентов:

"Кто же лучше словами, чем тот, кто призывает к Аллаху, и творит благое, и говорит: "Я поистине, предавшийся!" Коран, 41:33(33) |

Следовательно, роль студента должна заключаться в том, чтобы:

- Призывать к Аллаху
- Действовать наилучшим путем
- Утверждать, что он из числа верующих мусульман

Последний пункт подразумевает, что студент не может действовать изолированно, в отрыве от других членов группы. Напротив, он должен сообща с другими стремиться к достижению социальных преобразований. Вся его индивидуальная подготовка должна быть направлена на то, чтобы мог принять участие в социальных преобразованиях. Указанная роль студента четко иллюстрируется следующим стихом:

"У него есть следующие непосредственно и перед ним и позади ангелы, которые охраняют его по повелению Аллаха. Поистине Аллах не меняет того, что с людьми, пока они сами не переменят того, что с ними." Коран, 13:12(11)

Красота слова "сами" заключается в его множественности, а не единичности. Сверхлюди - этого недостаточно, они должны еще изрядно потрудиться, исповедуя командный дух в группах, чтобы добиться титула "превосходный".

Б. Ислах, ихсан и итган: реформа, улучшение и совершенствование

Учебная программа нацелена на то, чтобы подготовить учащегося к успешному преодолению всех этапов на пути к исламу, а именно - иман, ихсан и итган и тем самым достичь наивысших уровней. Достигнув имана, учащийся дан ее продвигается к ихсану. Ихсан предполагает дальнейшее улучшение деятельности учащегося, без каких-либо поблажек. Это - длительный процесс, который ведет к ислаху, антониму ифсада (подрыву) деятельности. Ссылаясь на улучшение, которого он желает своему народу, Пророк Шуайб (Алейхис сапам) говорил им: "Я стремлюсь к реформам, ничему иному". Следующий стих иллюстрирует его мысль:

"Он сказал: "Народ мой! Размыслили ли вы, если я имею ясное знамение от Господа моего, и Он даровал мне прекрасный удел, и я не пожелаю ослушаться вас в том, что Он вам запретил... Я желаю только исправления, пока могу. Помощь моя только у Аллаха; на Него я положился и к Нему обращаюсь." Коран, 11:90(88)

Преодоления этапов



Какая бы трудность тебе не угрожала, извлеки из нее максимальную пользу, преодолей ее, измени ее, как советует Аллах Пророку (салла Аллаху алейхи ва саллам).

'Не равны доброе и злое. Отклоняй же тем, что лучше, и вот - тот, с которым у тебя вражда, точно он горячий друг.'
Коран, 41:34(34)

В. Цель

Приведенные выше стихи из Корана прямо ведут нас к цели:

Воспитать динамичных исламских лидеров, способных осуществить социальные преобразования путем приобщения к знаниям и мудрости, путем проповеди да'ва и с использованием тех средств, которые убеждают и эффективны.

Г. Средства

Для достижения цели, учебная программа строится таким образом, чтобы всячески повысить знания учащихся, усовершенствовать их мастерство в сфере коммуникаций, управления и планирования. Более того, учебная программа ставит целью усилить их физические и технические возможности, укрепить в них здоровое групповое сознание, способствовать их духовному росту и созреванию позитивного менталитета, направленного на решение возникающих проблем, Кроме того, учебная программа строится таким образом, чтобы успешно передать опыт старших братьев и сестер младшим братьям и сестрам. Мы надеемся, что учащиеся начнут свой путь с того, чем закончили их старшие братья, не повторяют их ошибок, прибегнут к новой стратегии, не дублирующей предыдущую. По сути дела, учебная программа предпринимает попытку воспитать поколение, уже осведомленное о своих приоритетах, стремящееся решать проблемы, а не порождать их.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ФУНКЦИИ РУКОВОДСТВА

Обучение да'иа, служителя ислама, делает акцент па то, "как" осуществлять руководство над равными себе и над общиной в целом. Фактически, руководство - это элемент исламской индивидуальности. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) говорил:

"Каждый из вас пастух и каждый несет ответственность за свое стадо" (Сунан аль-Тирмизи, Сунан Абу Давуд)

Данный раздел Руководства рассматривает отдельные элементы лидерства в исламе. Он начинается с обсуждения основ лидерства, затем переходит к анализу процесса принятия решений, их исполнению, планированию, оценке, совместной деятельности. Раздел рассматривает принципы лидерства, подготавливает читателя Руководства к действию, расширяет его знания в этой области.

Глава 4. Лидерство в исламе	54
Глава 5. Как выявить потенциальных лидеров	66
Глава 6. Основные компоненты решения проблемы	78
Глава 7. Принятие решения	84
Глава 8. Решение и исполнение	98
Глава 9. Основы планирования	108
Глава 10. Принципы оценки	124
Глава 11. Формирование команды и достижения группы	138

ГЛАВА

4

Лидерство в исламе

- I. Определение лидерства
- II. Эффективное лидерство
 - A. Что представляет собой эффективное лидерство
 - B. Лидеры, инспекторы и последователи
- III. Характеристика исламского лидера
 - A. Лояльность
 - B. Глобальные исламские цели
 - B. Приверженность шариату и исламские манеры
 - Г. Оказанное доверие
- IV. Основные практические принципы исламского лидерства
 - A. Шура (совместная консультация)
 - B. Справедливость
 - C. Свобода мысли
- V. Лидерство на практике
 - A. Преемственность лидерства
 - B. Чем должен руководствоваться исламский лидер
 - B. Принцип Питера

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь: • формулировать принципы лидерства, рамки ответственности, ограничения

- составлять характеристику на лидеров, прогнозировать их поведение
- иметь ясное представление об исламской модели лидерства
- действовать как умелый исламский лидер

I. Определение лидерства

Лидерство связано с процессом движения людей в планируемом направлении, движения, мотивированного призывом не прибегать к принудительным средствам воздействия. Эффективность лидерства заключается в том, чтобы побуждать людей идти в направлении, полностью отвечающем их долгосрочным интересам, Направление движения может носить как общий характер, например, восхождение к миру ислама, так и конкретный - например, проведение конференции, ставящей целью решение возникающих проблем. Во всяком случае, средства и цели должны служить интересам людей, вовлеченных в реальное, долгосрочное сотрудничество.

Лидерство представляет собой и роль и процесс воздействия на других людей. Лидер - это член группы, имеющий определенный ранг и действующий в соответствии с ним. Кроме того, лидер - это лицо в группе, оказывающее воздействие на формирование и достижение целей группы. Честный лидер - это тот, кто ведет за собой, а не тот, кто манипулирует, чтобы повести за собой.

Феномен лидерства можно объяснить, пользуясь следующими категориями:

Г.. Это та сила, которая неизвестным образом отличает лидеров от последователей, которая вынуждает последователей высвободить свою энергию согласованно для достижения совместно сформулированных целей. Работа в направлении достижения целей удовлетворяет как лидеров, так и последователей.

- Это та сила, которая придает характер и направление средствам массовой информации, окружающей среде и атмосфере, в которой лидерство выражает себя. Оно не действует в вакууме, а в атмосфере, состоящей из многих элементов.
- Ее активность постоянна, она может колебаться в степени и интенсивности, но она никогда не прекращается. Либо она действует, либо она не существует вовсе
- Это та сила, которая опирается на принципы, инструментарий и методы определенности и последовательности.

II. Эффективное лидерство

A. Что представляет собой эффективное лидерство?

Эффективное лидерство - это процесс создания идеи, развития стратегии, принципов сотрудничества и мотивов к действию. Эффективным лидером является тот, кто:

- создает идею будущего, учитывающую долгосрочные интересы заинтересованных сторон;
- разрабатывает рациональную стратегию, направленную на достижение этой идеи;
- заручается поддержкой ключевых центров сил, необходимой в процессе сотрудничества и групповой работы;

-обосновывает необходимость создания групп людей, действия которых являются решающими в претворении в жизнь стратегической линии.

Сочетание комплекса биологических, социальных и психологических факторов предопределяет потенциал лидерства в каждом отдельно взятом индивидууме. Это потенциал необходимо выявить и полноценно использовать. Можно обладать качествами лидера, но не иметь возможность претворить их на практике. Эти качества у разных людей могут проявляться по-разному, в зависимости от возникающих ситуаций, на разных этапах деятельности. Осуществление лидерства подвержено влиянию окружающей среды, которая может как способствовать раскрытию потенциала, так и ограничивать его.

Б. Лидеры, контролеры и последователи

Лидеры ведут своих подопечных к поставленным целям, соответствующим образом мотивируя их действия и показывая пример в этом. Контролеры следят за тем, чтобы поведение было соответственным в ходе исполнения официальных полномочий в организационной структуре.

Подлинные лидеры признают, что они должны в то же самое время быть подлинными последователями. Почти всегда лидеры отчитываются перед кем-то другим или перед группой. Поэтому они должны обладать способностью следовать правилам, которым подчиняются последователи. Подлинный последователь должен избегать соперничества с лидером, сотрудничать с ним как преданное лицо, подходить конструктивно к идеям, ценностям и поведению лидера.

Последователи и лидеры находятся в неразрывной связи друг с другом. Лидер должен всегда заботиться о благополучии последователей.

III. Характеристика исламского лидера

Пророк (сапла Аллаху алейхи ва саллам) говорил, что лидер джамаа является одновременно слугой его. Иными словами, лидер должен служить интересам других членов джамаа, помогать им идти вперед. Важнейшими факторами исламского руководства являются следующие:

А. Лояльность

Лидер и ведомые должны быть лояльны к Аллаху.

Б. Глобальные исламские цели

Лидер должен осознавать цели своей организации не только в плане служения интересам группы, но и в плане достижения широких исламских целей.

В. Приверженность шариату и исламские манеры

Лидер не должен стоять над исламскими предписаниями, он должен осуществлять свои функции в той мере, в которой он остается приверженным нормам шариата. Осуществляя свои функции, он должен придерживаться исламских манер, особенно в вопросах, связанных с деятельностью оппозиции или диссидентов..

Г. Оказанное доверие

Лидер должен признавать то, что его полномочия дарованы как Божественное доверие и что он несет величайшую ответственность за их исполнение. Коран призывает лидера выполнять свой долг перед Аллахом и показывать милость тем, кто подчинен ему.

"...тем, кто - если Мы их укрепляем на земле - поддерживают молитву, и дают ... очищение, и приказывают ведомое, и удерживают от неодобряемого." Коран, 22:42(41)

IV. Основные практические принципы исламского лидерства

Три основных принципа составляют сущность исламского лидерства: шура, справедливость и свобода мысли.

А. Шура (совместная консультация)

Шура является первым принципом исламского лидерства. Коран поясняет, что мусульманские лидеры должны советоваться с теми, кто располагает нужными знаниями, или с теми, кто может дать дельный совет.

"...и тех, которые ответили своему Господу и выстаивали молитву, а дело их - по совещанию между ними, и тратят они из того, чем Мы их наделили." Коран, 42:36(38)

Советуясь со своими единомышленниками, сам Пророк руководствовался следующим стихом из Корана:

"По милосердию от Аллаха ты смягчился к ним; а если бы ты был грубым, с жестоким сердцем, то они бы рассеялись от тебя. Извини же их и попроси им прощения и советуйся с ними о деле. А когда ты решился, то положишься на^КАллаха, - поистинё^К, Аллах любит полагающихся!" Коран, 3:153(159)

Практика шура позволяет членам исламской организации участвовать в принятии решения. В то же время, шура контролирует поведение руководите[^] если последний отступает от коллективных целей группы.

Очевидно, что лидер не обязан принимать участие во всех мероприятиях шура. Рутинные вопросы должны решаться отдельно от вопросов политической линии. Необходимо определить, что является рутинным, а что нет применительно к работе

каждой группы в зависимости от ее размеров, потребностей, человеческих ресурсов, частных обстоятельств. Лидер должен уважать и соблюдать решение, принятое шу-ра. Он должен избегать манипуляций словами при отстаивании своей точки зрения, не нарушать решений, принятых шура.

В целом, ниже следующие принципы определяют рамки деятельности шура:

- **Первое:** лидер решает административные и исполнительные вопросы
- **Второе:** ответственность за вопросы, требующие немедленного, безотлагательного решения, возлагается на лидера, который представляет их на рассмотрение группы на очередном ее заседании, либо посредством телефонного сообщения.
- **Третье:** члены группы или их представители имеют право свободно контролировать деятельность лидера.
- * **Четвертое:** избранные представители, руководствуясь принципами шура, принимают решения о политической линии, долгосрочных целях.

Б. Справедливость

Лидер должен обращаться с людьми честно и справедливо, независимо от их расы, цвета кожи, национальности и религии. Коран предписывает мусульманам быть справедливыми в отношениях даже с теми, кто противостоит им.

"Аллах, поистине, повелевает нам возвращать доверенное имущество владельцам его и, когда вы судите среди людей, то судить по справедливости." Коран, 4:61(58)

"Пусть не навлекает на вас ненависть к людям греха до того, что вы нарушите справедливость. Будьте справедливы, это- ближе к богобоязненности." Коран, 5:11(8)

"О вы, которые уверовали! Будьте стойки в справедливости, свидетелями пред Аллахом, хотя бы и против самих себя, или родителей, или близких; будь то богатый, или бедный - Аллах ближе всех к обоим." Коран, 4:134(135)

В дополнение к необходимости соблюдать принципы справедливости, составляющей основу исламского общества, лидер исламской организации обязан учредить внутренний арбитражный комитет для решения проблем, возникающих внутри группы. Члены этого комитета избираются из числа лиц, обладающих необходимыми знаниями и мудростью.

В. Свобода мысли

Исламский лидер должен быть готов к конструктивной критике. Члены группы имеют право открыто выражать свои взгляды, возражения по тем или иным его действиям, требовать ответа на поставленные вопросы. По мнению аль-Хулафа аль-Рашидуна, подобная свобода мысли является существенным требованием, предъявляемым лидерству. Когда пожилая женщина перебила Омара б. аль Хаттаба (радийа Аллаху анху) дабы поправить слова, которые он произнес в мечети, он с готовностью признал свою ошибку и поблагодарил Аллаха за то, что среди верующих нашлись такие, которые справедливо указали на его ошибку. Омар (радийа Аллаху анху) однажды обратился к верующим с вопросом, что бы они сделали, если бы он нарушил предписания ислама. Некто ответил ему, что они исправили бы его ошибку своими мечами. Тогда Омар (радийа Аллаху анху) возблагодарил Аллаха за то, что в умме есть люди, способные поправить его, когда он заблуждается.

Лидер должен стремиться к тому, чтобы атмосфера дискуссии характеризовалась свободой мысли, здоровым обменом мнениями, критическим подходом и взаимными советами. При этом верующие должны чувствовать себя свободными, не стесненными рамками темы, интересующей группу.

Рекомендуется, чтобы мусульмане давали искренние советы в тех случаях, когда это требуется. Тамим б. Аус рассказывал, что как-то Пророк Мухаммед (салла Аллаху алейхи ва саллам) произнес следующую фразу:

"Религия - это искренний совет. Мы сказали: "Кому?" Он сказал: "Аллаху, Его Книге, Его Посланнику, руководителям Мусульман, обыкновенным людям". 1

Короче, исламское лидерство не носит тиранический, некоординированный характер. Исламский лидер, руководствуясь исламскими принципами, советуясь со своими единомышленниками в уважительной манере, принимает решения, основанные на торжестве справедливости. Он подотчетен не только перед своими сторонниками, но, что еще важнее, перед Аллахом.

Указанный тип кооперативного руководства оптимален по своей сути и поощряет единство среди мусульман.

Сахих Муслим

У. Лидерство на практике

А. Преемственность лидерства

На практике виды лидерства могут варьироваться от автократии до невмешательства

Автократ:

- мало доверяет членам группы
- полагает, что только материальный стимул поощряет людей
- издает приказы, подлежащие беспрекословному выполнению

Благожелательный автократ:

- внимательно выслушивает своих сторонников
- создает видимость того, что он демократ
- всегда принимает свое личное решение по тому или иному вопросу Демократ:

Демократ:

- при принятии решения советуется с членами группы
- объясняет членам группы мотивы принятия того или иного решения
- объективно воспринимает критику и хвалу в свой адрес

Сторонник невмешательства:

- мало верит в то, что у него есть способность руководить
- не ставит никаких целей перед группой
- сводит к минимуму возможность взаимодействия и коммуникации в группе

Стиль демократического руководства представляется наиболее эффективным и продуктивным и, что везде важнее, соответствует исламскому шариату. Благодаря такому руководству, становится возможным выдвигать новые идеи, осуществлять положительные изменения, повышать групповую ответственность.

Б. Чем должен руководствоваться исламский лидер

Исламские лидеры должны придерживаться пяти основных принципов:

1. **Знать**, на что тратится время. Контролируйте ваше время, не теряйте его попусту, загромождая правое дело ислама второстепенными делами.
2. **Акцентировать внимание** на достижении конкретных результатов. Уделяйте основное внимание конкретным результатам, а не самой деятельности в этом направлении. Оторвитесь от вашей работы и сконцентрируйтесь на достижении цели.
3. **Опирайтесь** на силу, не на слабость. Под ней имеется в виду не только ваша собственная сила, но и сила ваших братьев и сестер. Отдавайте себе отчет как в силе вашей, так и в слабостях, возьмите лучшее у других, не задумываясь над тем, что это может угрожать вашей собственной позиции.
4. **Концентрироваться** на главнейших аспектах деятельности, исходя из того, что только последовательный труд приносит ощутимые результаты. Этого вы

можете добиться, придерживаясь приоритетных направлений в своей деятельности.

5. Доверять абсолютно Аллаху, ставить высшие цели, а не ограничиваться задачей обеспечения собственной безопасности. До тех пор, пока вы трудитесь ради Него, вам не следует бояться чего-либо.

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СКАЗАТЬ МНЕ?

Кого нельзя считать лидером?

Лидером нельзя считать того, кто является на встречу неподготовленным и начинает со следующего:

"Я всего лишь один из вас; скажите, что же мне делать?"

Я попытаюсь сделать все, чтобы вы мне ни сказали!"

Задачей лидера является предварительная домашняя заготовка, предваряющая его встречу с членами группы, его готовность к обсуждению альтернативных проектов, их осуществлению. Некий брат говаривал: "Никогда не сообщайте мне заранее о теме моего выступления. Вы можете сообщить мне об этом шепотом, когда я буду подниматься на трибуну". Приведенное выше высказывание, несомненно, оскорбляет чувства и достоинство слушателей.

Светлая сторона лидерства

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ТИП ЛИДЕРА

Некто беседовал с контролером на фабрике. В это время подошел старший мастер и пожаловался на служащего. Контролер ответил: "Ты прав!" Тогда мастер отошел, и подошел упомянутый служащий и пожаловался на мастера. И ответил ему контролер; "Ты прав". Этот некто был очень озадачен и спросит у контролера: "Они жапо- вались друг на друга, и обоим ты сказан, что они правы, как это может быть?" Контролер ответил ему: "Ты тоже прав!"

Такой тип руководства заведет вас в тупик! Он ведет к уничтожению организации. Вас сразу раскусят, и вы полностью потеряете доверие людей.

ЛИДЕР И НАРОД Де Голль: "Если народ не любит меня, я должен покинуть страну." Диктатор: "Если народ не любит меня, он волен покинуть страну."

СВЯЩЕННАЯ ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ УРНА В 50-х годах в Иране состоялись выборы между Захиди и Моссадыком. Некий бедуин подошел к избирательной урне и стал целовать ее и поклоняться ей. Лица, охранявшие урну, спросили у него: "Что ты делаешь? Это всего лишь ящик". Бедуин ответил: "О нет! Вы не знаете, что это за ящик. Он священный и достоин поклонения. Вы опускаете бюллетень за Моссадыка, а побеждает Захиди, субхана Аллах!"

В. Принцип Питера

Согласно этому принципу, каждое лицо в иерархической системе стремится подняться до уровня своей некомпетентности. Иными словами, лицо начинает свою деятельность, как компетентное в тех или иных вопросах. В дальнейшем, (благодаря успешно!) карьере, оно достигает позиций, когда становится некомпетентным в исполнении работы, за которую оно отвечает. Каждому приходилось сталкиваться с такой ситуацией.

Принцип Питера действует в условиях, когда требования повышаются. Лицо делает все, что в его силах, однако не может справиться с возложенными на него обязанностями, ибо у него отсутствуют необходимые для этого профессионализм, волевое умение, знания.

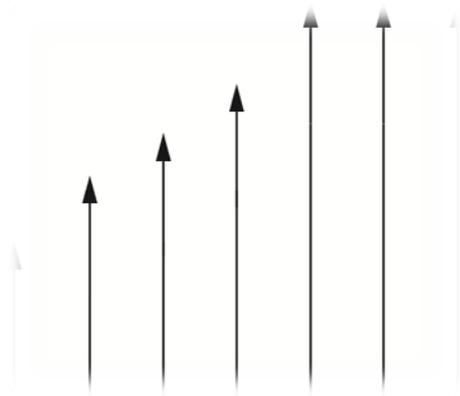
Классическим примером действия принципа Питера в исламской организации является случаи, когда руководителем группы является лицо, прошедшее путь от регионального представителя до поста президента. Это лицо могло бы довольствоваться должностью вице-президента и неплохо справляться со своей задачей. Однако, его вдруг избирают президентом национальной организации, и тогда возможен провал. До своего избрания его работу можно было бы квалифицировать, как успешную, однако, новая должность президента, которую ему доверили и, может оказаться непосильной для него в плане принятия эффективных решений, достойных президента.

Предмет обсуждения

Некоторые люди утверждают, что слабым местом в принципе Питера является игнорирование способности личности к саморазвитию. И действительно, многие люди растут в ходе своего восхождения по служебной лестнице.

Однако, есть и такие, которые полагают, что способность к саморазвитию согласно этому принципу принимается во внимание. Лицо развивается до определенного предела, после чего рост прекращается.

Что вы думаете по этому вопросу ?



Лидерство в исламе

Лидеры ведут. Последователи ведомы. А так ли это?

Иногда некоторые лидеры следуют за своими последователями. Они отказываются от функций лидерства в тех случаях, когда их действия становятся простым отражением желаний последователей. Они более не в состоянии определять направление движения, а их последователи воспринимают их действия как результат популярных решений. Рано или поздно, последователи обнаруживают, что они вполне могут обходиться без таких лидеров.

Ислам обещает равно награду и наказание лидерам за поступки их последователей.

ПРЕДМЕТ ДЕЙСТВИЙ

Джон Кеннеди как-то заметил: "Мы не хотим быть похожими на руководителя Французской Революции, который заявил, что: "Вот движется мой народ. Я должен выяснить, куда идет мой народ, поэтому я могу возглавить движение" .

Следует ли руководство за своими последователями

Ссылаясь на газету Индиана Деили Студент от 6 февраля 1958 года. Реке Аллеи Редифер обрисовал следующий шокирующий тип лидера

"Следуй за лидером-современная басня"

„ На улице проводился парад, из толпы раздайся возглас: Остерегайтесь, вы, дураки. Неверным путем вы идете. Эта улица ведет в никуда, это – тупик!

Участники парада замедлили свой шаг в тревоге... "Что бы это могло значить? - подумали они и всмотрелись вперед колонны, где высокий, ладный и гордый мужчина уверенно вел их за собой.

"Он должно быть, ведет правильным путем" - подумали они, - /ведь у него такая уверенная поступь! А какой он высокий! Да, конечно же он идет правильным путем!

... и они продолжили свой путь.

Ладный лидер замедлил свой шаг в тревоге... "Неужели это возможно? - подумал он, и украдкой огляделся.

"Я, должно быть, иду правильным путем", - подумал он, - смотрите, сколько людей за мной следует. Конечно, я иду правильным путем .

...и он продолжил свой путь.

Какой урок можно извлечь из сказанного? Хотя мы можем избирать лидера и следовать за ним, мы должны, тем не менее, наблюдать, думать и оценивать. Наша личная ответственность, как мусульман, за свершение благих дел, сохранится до тех пор, пока не наступит Судный День, когда мы лицезреть будем Аллаха.

Упражнения в лидерстве

Критерии лидерства

Став первым халифом, Абу Бакр (Радийа Аяпаху анху) так обозначит свою политическую линию в нижеследующей хутбе:

О люди! Хотя я и не лучший из вас, на меня ниспослана ответственность править вами. Я буду иметь дело со слабейшим среди вас, пока не добьюсь того, что они заслуживают. И среди сильнейших среди вас я буду иметь дело до тех пор: пока не добьюсь того, что они заслуживают. О люди! Я последователь Пророка, я ничего нового вам сообщить не смогу. Поэтому помогите мне, когда я буду исполнять свои обязанности. И если отклонюсь я от пути своего, укажите мне прямой путь. И считайтесь со своими интересами, когда ваши интересы принимаются во внимание! Ни один человек не уходил от джихада в стремлении достичь Аллаха, за исключением того, когда сам Аллах обличал их в позоре! И не пытайтесь никогда позволять непристойности среди людей, пока Аллах не навлек беды на них! Тогда подчиняйтесь мне до тех пор, пока я подчиняюсь Аллаху! Однако, если послушаюсь я Аллаха, или его Посланника, то и вы не обязаны меня слушаться! Хотел бы я, чтобы на плечи другого была переложена ответственность (и тем самым разделил бы мою ношу)! И если вы ждете, что я приму на себя ту же роль, которую Пророк сыграл в отношении Вахьи (Откровение), то сделать этого я не смогу. Я всего лишь человеческое существо, учтите это." (Канз ать-Уммал 1 1 1 130-135).

Если сегодня вас избрани бы халифом, что вы добавили либо убавили из речи Абу Бакра (примечание: нельзя цитировать Абу Бакра дословно, ибо мир с того времени сильно изменился! Будьте лаконичны в своих высказываниях).

<p>БОЖЕСТВЕННОЕ НАПОМИНАНИЕ!</p> <p>"Мы разделили среди них их хфощгаше в жизни ближней и возвысили одних степенями над другими . чтобы одни из них брали других в услужение, И милость Господа твоего лучше то,го : что они собирают!"</p> <p>Коран. 43:31(32)</p>	
--	--

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Какова роль предвидения в лидерстве?
2. Как последователи отличаются от лидеров?
3. Какие три основных принципа .управляют исламским лидерством?
4. Какова роль шура в исламском лидерстве?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЗБРАЛО ПРЕЗИДЕНТА. ВЫ ПРОШЛИ ДОЛГИЙ ПУТЬ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВАС НАЗНАЧИЛИ КООРДИНАТОРОМ 10 ЛЕТ НАЗАД. ОТ ВАС ЖДУТ МНОГОГО. МНОГИЕ ЧЛЕНЫ ГРУППЫ ПРОЯВЛЯЮТ ЭНТУЗИАЗМ ОТНОСИТЕЛЬНО ВАШИХ СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЬ, НЕКОТОРЫЕ, НАПРОТИВ, ПРОЯВЛЯЮТ СКЕПТИЦИЗМ. ЭТО ВАША ПЕРВАЯ ЗАМЕТНАЯ РОЛЬ В ОБЩИНЕ, ХОТЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ ВЫ ОТВЕЧАЛИ ЗА СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ ДЕЛ.

1. *Сделайте набросок вашей первой речи в качестве президента. Найдите доводы, дабы переубедить скептиков.*
2. *Напишите памятку членам вашего исполнительного комитета с разъяснением того, как вы собираетесь действовать в роли президента в рамках исламской модели.*
3. *Сделайте набросок плана действий в случае непредвиденных обстоятельств, мер, направленных на разрешение возможных конфликтов.*

ГЛАВА

5

Как выявить потенциальных лидеров

- I. Кто такие потенциальные лидеры?
- II. Какие качества должны быть им присущи?
 - A. Факторы, установленные в результате научного анализа
 - Б. Факторы, извлеченные из их опыта как исполнителей
 - В. Факторы, изложенные последователями
- III. Кто обладает этими качествами?
 - A. Тест
 - Б. Апробирование
 - В. Наблюдение
- IV. Определение годности к лидерству

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять способности к лидерству
- распознавать лиц, обладающих этими качествами
- * испытывать и давать оценку конкретным лицам на предмет их потенциальной способности руководить

I. Кто такие потенциальные лидеры?

Учитывая, что сообщество мусульман действует на основе исламской идеологии, можно отметить, что чем более мусульманин боится Аллаха, и чем более он или она избегает зла и совершает добрые деяния, то тем большим уважением он или она пользуются в мусульманском обществе. Однобого богатства, иррациональности к тому или иному полу, расе, недостаточно для того, чтобы возвыситься как в глазах Аллаха, так и верующих мусульман. В Коране говорится:

"Ведь самый благородный из вас пред Аллахом-самый благочестивый."
Коран 49:13(13)

Однако, идеальным мусульманином следует признать не того, кто отрицает жизнь, а того, кто вовлечен в борьбу за создание социальной, экономической и политической системы ислама. Мужчины и женщины различаются в своей способности организовать других и повести их к намеченной цели. Признавая справедливость такого подхода к жизни людей, Пророк Мухаммед (салла Аллаху алейхи ва саллам) молился Аллаху за то, чтобы люди, подобные Омару, присоединились к мусульманам, ибо Омар обладал теми редкими качествами, которые приносили несомненную пользу исламской общине и делу ислама.

В каждой группе людей можно найти лиц с определенными качествами. Необходимо отделять от других лиц, одаренных нужными качествами, и подготовить их к тому, чтобы они повели нас вперед. Если они верующие мусульмане, необходимо дать им возможность служить интересам общины. Они должны занять приличествующие им позиции и полностью реализовать свой потенциал.

Лица с исключительными способностями способны взять на себя ответственность за то или иное дело, и наш долг - способствовать тому, чтобы их качества лидеров служили интересам общины в целом. Если же потенциальные лидеры обнаруживаются среди пассивных мусульман, необходимо убедить их взаимодействовать с нами и начать позитивный диалог. Если же эти качества обнаруживаются среди немусульман, мы должны попытаться использовать все законные средства, дабы разъяснить им суть ислама. Пророк четко сказал об этом следующее:

"По своей природе люди подобны залежам. Лучшие из них в джахилийе (эпоха невежества) будут лучшими и в исламе, если они обладают должным пониманием ислама."¹

II. Какие качества должны быть им присущи?

Говоря о семантике лидерства, мы должны отметить, что некоторым людям удастся весьма эффективно воздействовать на других, тогда как другим этого не удастся. Факторы, указывающие на возможность лидерства, можно сгруппировать следующим образом:

- а: выявленные в результате научного анализа,
- б: извлеченные из опыта лидеров, как исполнителей,
- в: выраженные последовательно.

Естественно, во всех этих факторах есть совпадающие моменты, так как все они в той или иной мере указывают на потенциал лидера

¹ Сахих аль-Бухари, Сахих Муслим, Сунан аль-Дарими, Муснад Ахмад б. Ханбал

А. Факторы, установленные в результате научного анализа

Указанные факторы, как правило, присутствуют в исследовательских проектах, посвященных анализу деятельности лидеров, организаторов и бизнесменов, добившихся успехов в своем деле (нижеприведенная терминология охватывает лиц мужского и женского полов).

- 1. Умственная способность:** необязательно, чтобы лидер обладал сверхъестественными способностями.
- 2. Широта интересов и способностей:** он должен быть специалистом узкого профиля. Должен обладать общим представлением о вещах, уметь разбираться в проблемах различного характера, проявлять интерес к работе, с которой он прямо не связан, уметь разбираться в различных вопросах окружающего мира. Иными словами, он должен быть всесторонне развитой личностью.
- 3. Умение устанавливать контакты:** одним из титулов Пророка является "Самый красноречивый арабский оратор". Согласно Кембриджской Истории американской литературы, "ни его политика, ни его действия не оказались тем решающим фактором, который позволил Линкольну занять руководящую позицию в партии в 1860 году. Решающим явился его способ наложения вещей. В любой революции массы могут вести за собой те, которые могут формулировать свои идеи".
- 4. Зрелость:** успешный лидер свободен от каких-либо проявлений ребячества; его отношение к вещам и модели поведения отмечены ответственностью и зрелостью взрослого человека. Он психологически уверен в себе, поэтому психологически готов гарантировать интересы своих последователей.
- 5. Мотивационная сила:** энергичность, инициатива, мужество, способность к "самовозгоранию", последовательность в своих действиях - вот несомненные признаки сильного лидера. Сильный лидер склонен к планово-организационной работе, направлению действий других.
- 6. Социальное умение:** в принципиальном смысле этого слова, лидерство означает достижение целей посредством других людей, что обуславливает неизбежность опоры лидера на умение ориентироваться в обществе. Он должен проявлять сопереживание к чувствам и мнениям людей, настойчивость в своем влиянии на них.
- 7. Административная способность:** он должен представлять себе ту работу, которую ему предстоит сделать, а именно: планировать, организовывать, направлять, завершать, оценивать людей, выбирать, учить, вдохновлять, анализировать, наблюдать, исправлять, проникать в суть проблемы, обобщать и решать; все названное важнее, чем собственно технические аспекты деятельности лидера.

Б. Факторы, извлеченные из их опыта как исполнителей

Указанные факторы были выявлены в результате обобщения опыта работы исполнителей, лидеров и организаторов бизнеса:

1. Морально устойчивым
2. Одаренным воображением
3. Настроенным на управление
4. Справедливым к заинтересованной стороне
5. Разнообразным в своих интересах
6. Приверженным к предписаниям
7. Эмоционально устойчивым
8. Склонным к планированию
9. Уважительным к себе и другим
10. Прилежным
11. Решительным
12. Организованным
13. Надежным
14. Энтузиастом своего дела
15. Энергичным
16. Способным учить других
17. Выразительным в речи и письме
18. Последовательным в своих действиях
19. Интеллектуально развитым
20. Ответственным за свои поступки
21. Находчивым
22. Склонным к совершенствованию (ихсан)
23. Инициативным и трудолюбивым
24. Преданным своим приверженцам
25. Гуманным

И) Знания. Лидер должен знать о:

1. Целях, принципах и задачах организации
2. Организационной структуре и ориентациях
3. Обязанностях и правах
4. Организационной политике, практике и процедурах
5. Основах экономики
6. Принципах и методах научного управления
7. Процессах и результатах деятельности организации
8. Планировании и контроле
9. Издержках и контроле
10. Работе, торговле, технических и профессиональных навыках
11. Требованиях к качеству
12. Основах математики, языкознания и науки .
13. Соответствующем законодательстве
14. Профессиональных стандартах (в своей области)
15. Личных возможностях и необходимости дальнейшего развития
16. Искусстве и науке творческого мышления
17. Принципах и методах человеческих отношений
18. Принципах, инструментах и методах выбора и размещения
19. Принципах, инструментах и методах обучения
20. Системах компенсации в организации.
21. Уходе за машинами, оборудованием
22. Функциях линейных структур и единиц
23. Коммуникациях
24. Технике безопасности на работе и дома; досуге
25. Людях, машинах и материалах
26. Производительности, высоком качестве и низкой стоимости

III) Умение. Лидер должен располагать необходимыми навыками в:

1. Творческом мышлении
2. Планировании, организаторской и исполнительской работы
3. Обучении и преподавании
4. Поручении работы
5. Обеспечении материалами, оборудованием, прочими поставками
6. Выборе и размещении кадров
7. Информировании людей
8. Контролировании качества
9. Уменьшении или устранении потерь
10. Контролировании стоимости
11. Контроле над качеством
12. Осуществлении выбранной политики и процедур
13. Контроле над поведением служащих, их благосостоянием
14. Сотрудничестве с другими
15. Ведении необходимых записей
16. Соблюдении правил и установок
17. Решении проблем служащих
18. Соблюдении правил безопасности
19. Устранении чрезвычайных ситуаций
20. Поддержании порядка в доме
21. Изучении возможностей постоянного совершенствования
22. Выплате полагающегося жалования за работу
23. Обладании необходимой информацией
24. Личном примере
25. Направлении усилий на достижение высокой производительности и качества и низкой себестоимости.

В. Факторы, изложенные последователями

Нижеизложенные факторы, представленные последователями, характеризуют деятельность лидеров в различных ситуациях:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Содержательность действий | 7. Мужество |
| 2. Беспристрастность | 8. Прямота |
| 3. Честность | 9. Решительность |
| 4. Профессионализм | 10. Достоинство |
| 5. Знание людей | 11. Учет интересов людей |
| 6. Контроль | 12. Отзывчивость |

К указанному списку можно добавить факторы, характеризующие единичную ситуацию, например, конкретный вид обучения или физическое состояние

Ш. Кто обладает этими качествами?

Чтобы выяснить того, кто обладает качествами, необходимыми лидеру, нужно произвести оценку кандидатур. Для этой цели применяются три вида оценок:

А. Тест

Независимо от того, являются ли тесты объективными, или субъективными, с их помощью можно выявить:

- а. Тенденции (не абсолютные характеристики)
- б. Потенциальные способности (не обязательно развитые)
- в. Возможную неспособность (пока обратное не доказано) в трех основных областях:
 1. Способность к работе (знания, умение, способности)
 2. Желание трудиться (интерес, побудительный мотив, инициатива)
 3. Способность ладить с самим собой и с другими

Б. Апробирование

Каждого кандидата можно гипотетически поместить на короткое время в ситуацию, характеризуемую разнообразием проблем, и понаблюдать за тем, как он справляется с ней. За ним могут наблюдать компетентные судьи, которым предстоит осуществить подробный анализ и дать оценку его действиям.

В. Наблюдение

Исходя из полученных на основе тестов и апробаций данных о том или ином кандидате, мы имеем возможность сформировать конкретное представление о нем. Однако, остается еще немало пробелов в наших знаниях о нем. Осуществляя тесты и апробации, мы получаем сведения о том, как он будет действовать в той или иной жизненной ситуации.

ПОМНИТЕ

- Что человек, которому предстоит быть лидером, не занижает и не превышает установленные стандарты в вашей организации применительно к лидерству.
- Что у человека, которому предстоит быть лидером, недостатки не должны перевешивать достоинства.
- Что человек, которому предстоит быть лидером, должен осуществлять работу в условиях интенсивного и ускоренного обучения.
- Что человек, которому предстоит быть лидером, дает безусловно положительный ответ на вопрос "будем ли мы в безопасности в его руках".

IV. Определение годности к лидерству

Для оценки потенциального лидера нужно заполнить приводимый ниже вопросник. Его могут заполнить один или несколько человек, хорошо знающих его. Пункты вопросника составлены таким образом, чтобы дать о нем более или менее объективное представление.

ИНСТРУКЦИИ:

Респондент: просьба проверить форму по каждому пункту

Оценивающий: сосчитайте баллы, набранные по каждому пункту, Если форму заполняют несколько респондентов, выведите среднее число по каждому пункту, а затем добавьте полученное с целью выведения общей цифры по каждому кандидату

ВОПРОСЫ (с разъяснениями):

1. Прокладывание пути: некоторые люди обладают ярко выраженным талантом к лидерству. Таких людей выискивают их друзья, надеясь, что они сумеют с успехом возглавить то или иное предприятие. Им противостоят лица, выступающие в роли последователей, т.е. те, которых никогда не просят возглавить то или иное начинание. Между ними находятся лица с различной степенью таланта в лидерстве. Исходя из вашего наблюдения над его прошлым опытом, как вы оценили бы данное лицо в сопоставлении с его окружением?

2. Лица с оригинальным мышлением: некоторые люди независимы и созидательны в своем мышлении. По всем вопросам у них "собственные идеи". Они анализи-

- (5 баллов) _____ Выдающийся лидер
 (4 балла) _____ Хороший лидер
 (3 балла) _____ Средний лидер
 (2 балла) _____ Склонен более следовать, нежели руководить
 (1 балл) _____ Ярко выраженный последователь

руют, интерпретируют, изобретают и предлагают пути достижения тех или иных целей. Есть и такие люди, которые неоригинальны в своих размышлениях, однако они стремятся познать исполнение вещей другими людьми прежде, чем делать их самим. Ваша оценка индивидуума должна основываться на том, что он фактически делает.

3. Харизматический тип: некоторых людей их окружение воспринимает в целом положительно. Другие производят неблагоприятное впечатление на тех, с которыми они встречаются. Положительно воспринимаемые лица входят в любые сферы, у них

- (5 баллов) _____ Отличаются необычайной оригинальностью мышления
 (4 балла) ----- Ярко выраженная творческая личность
 (3 балла) ----- Такой же, как и большинство людей
 (2 балла) ----- Черпает идеи у других
 (1 балл) _____ Не склонен к оригинальному мышлению

масса связей. Личность, не пользующаяся популярностью, не воспринимается другими, игнорируется ими. Выскажите свое мнение о лице, которое вы оцениваете с точки зрения его положения в обществе, в плане отношения других лиц к нему.

Как выявить потенциальных лидеров

- (5 баллов)----- Один из наиболее желанных людей в обществе
- (4 балла) ----- Достаточно популярный человек
- (3 балла) ----- Пользуется средним авторитетом, особо не выделяется
- (2 балла) ----- Неудачлив в социальной иерархии
- (1 балл) ----- Большинство относится к нему с неодобрением

4. Способности к коммуникации: некоторые лица обладают способностью привлекать внимание людей своими выступлениями, ясным изложением своих мыслей. Им противостоят люди, чья речь замедленна, неуверенна и неубедительна. Выскажите свое мнение о человеке, которого вы оцениваете в сопоставлении с другими. Как понимают их другие - с полуслова или нет. Прислушиваются ли люди к ним с удовольствием? Попробуйте ответить на вопросы, исходя из собственного опыта,

- (5 баллов)----- Превосходный оратор
- (4 балла) ----- Способен передавать идеи на уровне выше среднего
- (3 балла) ----- Подобен большинству людей
- (2 балла) ----- Не очень хороший собеседник
- (1 балл)----- Речь намного ниже среднего уровня

5. Заслуживающие доверия/надежные: к некоторым людям их окружение относится с величайшим доверием. Их считают надежными в любой ситуации, окружающие обычно питают подчеркнутое уважение к целостности их личности. Им противостоят лица абсолютно ненадежные, те, кому доверять нельзя ни при каких обстоятельствах. Отвечая на пункты вопросника, исходите из того, что вы его лично знаете, укажите насколько он заслуживает доверия в сопоставлении с окружающими его лицами.

- (5 баллов) Абсолютно уважаемое и надежное лицо
- (4 балла) ----- Пользуется надежной, положительной репутацией
- (3 балла) ----- Большинству людей представляется надежным
- (2 балла) ----- Заслуживает доверия в отдельных случаях
- (1 балл) ----- Не пользуется репутацией надежного человека

НАБРАННЫЕ БАЛЛЫ

	Пункт 1	Пункт 2	Пункт 3	Пункт 4	Пункт 5		
Ответ							
Ответ							
Ответ							
Ответ							
Ответ							
Ответ							
Ответ							

КАК ОТЛИЧИТЬ ПОБЕДИТЕЛЯ ОТ ПРОИГРАВШЕГО

ПОБЕДИТЕЛЬ

- берет на себя обязательства
- преодолевает проблемы
- уважает других победителей, учится у них
- знает, за что бороться, в каких случаях идти на компромиссы
- -ответственен не только за свою работу
- в отличие от проигравшего, не боится потерпеть неудачу
- утверждает, что "я хорош, по не так хорош, как следовало бы"
- им больше восхищаются, чем любят, хотя он хотел бы и того, и другого -когда он совершает ошибку, он говорит "я был неправ"
- -когда он совершает промах, то стремится быстро устранить его
- трудится больше, чем проигравший, и тем не менее, располагает свободным временем
- все дела совершает оперативно
- имеет достаточно сип для проявления мягкости
- разъясняет
- слушает
- -говорит "это можно сделать по другому и лучше"
- говорит "давайте в этом разберемся"

ПРОИГРАВШИЙ

- дает обещания
- топчется вокруг проблемы, не решая ее
- -завидует победителям, стремится выявить промахи в их работе
- идет на компромиссы там, где их не должно быть, борется за то, что не стоит того
- -говорит "я всего лишь работаю здесь"
- в душе боится победить
- -говорит "я не такой плохой, как другие"
- ему больше по душе, когда его любят,
- а не восхищаются им и ради этого готов
- испытать унижение
- совершая ошибку говорит "это не моя вина"
- -говорит "я виноват", однако следующий раз опять повторяет ошибку
- трудится меньше, чем победитель, и тем не менее, не располагает свободным временем
- все дела совершает либо па грани истерики, либо на грани полного безразличия
- -не имеет достаточно сил дтя проявления мягкости, либо он слаб, либо он тираничен
- уклоняется от разъяснений
- ждет, пока не наступит его очередь говорить
- говорит "это всегда так делается"
- говорит "никто в этом и* разберется"

УПРАЖНЕНИЯ

Что делают лидеры

Объясните в двух словах, как вы понимаете два нижеследующих лозунга лидерства:

**ТРУСЫ НИКОГДА НЕ ПОБЕЖДАЮТ;
ПОБЕДИТЕЛИ НИКОГДА НЕ ТРУСЯТ.
ЛИБО СЛЕДУЙ, ЛИБО РУКОВОДИ,
А ЕСЛИ НЕТ, ТО ПРОЧЬ С ДОРОГИ!**

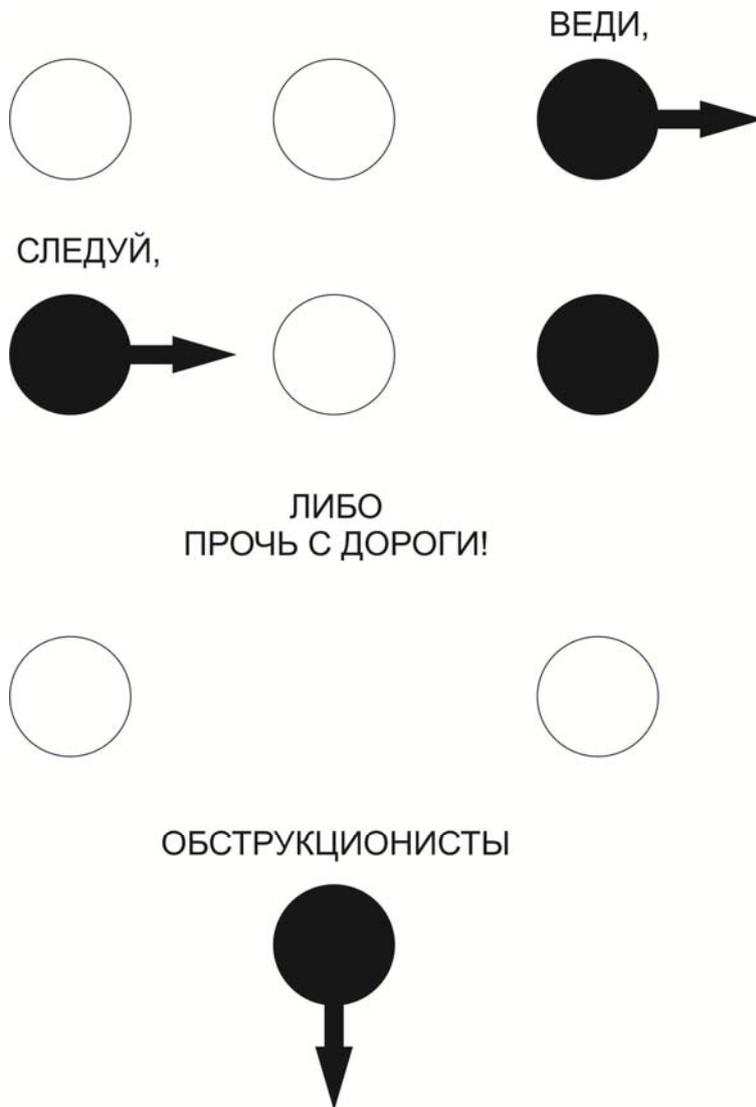
Можете ли вы привести конкретные примеры по этим двум лозунгам. Если у вас есть опыт в этом вопросе, поделитесь им с важной группой в ходе семинарс занятий

К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Изучив настоящую главу, считаете ли вы возможным выявить лидера, отвечающего всем приведенным в ней требованиям? Если нет, то на что это вас нататкивает? Как насчет:

- коллективного лидерства в группе?
- частных консультаций?
- дополнения друг друга?
- командного духа?
- других идей?

Обсудите свои идеи на семинарском занятии



ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Каким образом можно выявить потенциал лидерства?
2. Почему способность вступать в контакт является таким важным качеством лидерства?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ЯВЛЯЯСЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ КОМИТЕТА ПО ВЫДВИЖЕНИЮ КАНДИДАТОВ НА ВЫБОРАХ И НАЗНАЧЕНИЮ ЛИЦ НА РАЗЛИЧНЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫ ГОТОВИТЕ СПИСОК ПОДХОДЯЩИХ КАНДИДАТУР. ЭТИ КАНДИДАТУРЫ ПОДОБРАНЫ ИЗ ЧЛЕНОВ ВАШЕЙ ГРУППЫ, ОДНАКО ВЫ СТРЕМИТЕСЬ ПОДОБРАТЬ ГРУППУ ИЗ ВЕТЕРАНОВ ДВИЖЕНИЯ И НОВЫХ ЛИЦ. НЕКОТОРЫЕ ИЗ ПОСЛЕДУЮЩИХ НАЗНАЧЕНИЙ НОСЯТ ДОЛГОСРОЧНЫЙ ХАРАКТЕР.

1. *Перечислите 5 качеств, которые вы считаете важными для долгосрочных выдвиженцев..*
2. *Составьте схему, по которой вы могли бы сопоставить деловые качества перспективных кандидатов.*
3. *Составьте личное письмо к избранному кандидату с разъяснением в нем причин выбора его в качестве кандидата.*

ГЛАВА

6

Основные компоненты решения проблемы

I. Выявление проблемы

А. Определение проблемы

Б. Классификация проблемы

II. Альтернативы решения

III. Решение выбора

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- Определять настоящие проблемы и выявлять потенциальные проблемы
- Выявлять и анализировать проблемы
- Использовать конкретные методы нахождения приемлемых решений
- Сводить к минимуму возникающие проблемы путем их предварительного анализа

I. Выявление проблемы

A. Определение проблемы

Причиной возникновения проблем являются, как правило, изменения, происходящие в механизме или условиях и ведущие к нежелательным результатам. Для определения проблемы нужно, прежде всего, задаться вопросом - какого рода деятельность или поведение выходят за рамки обыденного. Какого рода деятельность или поведение приводят к нарушению установленного ритма? Что это за нарушения? Являются ли они результатом неприемлемых действий или поведения? Следует ли их устранять? К какому желаемому результату следует стремиться, решая конкретную проблему?

Необходимо прежде всего понять суть проблемы, прежде чем приступать к ее решению. Процесс выявления проблемы сводится к определению ее, последующей классификации на основе соответствующего опыта. Знание того, что проблема есть и существует - это, по сути дела, важнейший шаг в направлении ее решения.

Для выявления проблемы мы обычно пользуемся ссылкой на первичные источники информации, в частности:

1. Исторические данные, включающие сведения о деятельности, результатах, проблемах и решениях, имевших место в прошлом. Применительно к событиям циклического характера мы анализируем данные по предыдущим циклам, включая день, месяц, год и более, в зависимости от конкретного случая.
2. Плановые данные, когда результаты сравниваются с целями, которых предполагалось достигнуть.
3. Критика со стороны внешних сил, затрагивающая все категории, в том числе избранных лидеров, назначенных должностных лиц, членов комитета, общих членов.
4. Сравнение с иными факторами в сходных обстоятельствах, когда подобная критика неблагоприятна. Сравнение может носить импровизированный характер, рассчитанный на достижение конкретных результатов.

Как действовать

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ

Утром стражник сказан царю: "Мне приснился сон, что тебя убьют в полдень". Царь принял необходимые меры предосторожности и спас себе жизнь. Днем царь сказал стражнику, что он наградит его, а затем накажет.

Может ли такое случиться?

Награда будет вручена стражнику за то, что он спас царю жизнь. Наказание - за то, что стражник уснул, тогда как он должен был бодрствовать и охранять своего повелителя. Суть рассказа состоит в том, что необходимо проводить различие между аспектами одного и того же явления. Мы делаем акцент на универсальных концепциях, игнорируя микроаспекты, в то время как необходимо концентрироваться на том и на другом.

Анализируя проблему, мы должны соблюдать этапность, воздавая за добрые деяния и наказывая за злые. Не следует путать разные проблемы, смешивать разные подходы. В противном случае, ситуация будет напоминать случай, когда вы опускаете правую руку в кипящую воду, а левую - в ледяную, и утверждаете при этом, что средняя температура вполне приемлема.

Важно, чтобы проблема была определена с максимальной точностью. В противном случае, любое ее решение не принесет ожидаемых результатов. Если вы будете следовать строгой системе в определении проблемы, вы вдруг с изумлением обнаружите, что многие иные попутные проблемы внезапно исчезают, а взамен возникают новые, которые вы ранее за проблемы не принимали.

Б. Классификация проблемы

Проблемы можно классифицировать по степени риска, Мы можем акцентировать внимание на тех проблемах, которые угрожают свести на нет ожидаемый успех. Мы рискуем проглядеть менее значительные проблемы, если не знаем способа их выявления.

II. Альтернативы решения

Выявление альтернативных решений выступает следующим шагом в решении проблем вообще. Существует несколько путей достижения цели в этом направлении. Можно подходить к проблеме традиционно, когда процедуры решения общеприняты и опытный наставник поможет нам разобраться с ней. Можно также применить сугубо научный подход, включающий количественный и творческий. Ситуации, возникающие в исламских организациях, большей частью требуют творческого подхода для своего решения.

Творческий подход эффективен только в тех случаях, когда существует необходимость применения идей в решении проблемы. Творческие идеи строятся на основе широких познаний и опыта, возможных при наличии индивидуальных наблюдений и обсуждений, обращении к Корану и сират Пророка (салла Аллаху алейхи ва саллам). Существует необходимость апеллирования к многообразным по характеру идеям, однако, выбор одной из них представляется невозможным до тех пор, пока не подходит к концу процесс их генерации. На данном этапе бессознательный разум выбирает нужное из мириадом фактов и опыта, воздерживаясь от активного вовлечения в решение проблемы. В зависимости от конкретных обстоятельств, возникают одна и более идей, фокусирующихся на решении проблемы. Если разум готов к восприятию идей, то указанный этап наступает быстрее, чем в случае с разумом, не готовых к их восприятию.

III. Решение выбора

Решение выбора является результатом тщательной классификации возможных альтернатив в порядке их приемлемости в рамках обязывающих условий. Решение не может быть идеальным с точки зрения устранения возможных негативов, обусловленных отклонением от стандартов. Необходимо концентрировать усилия на том, чтобы:

- а. Ограничить негативы.
- б. Не допустить отклонений, отрицательно влияющих на другие аспекты планируемой деятельности.
- в. Принять решение в рамках обязывающих условий и доступных возможностей.

Каждая указанная выше альтернатива может служить толчком к решению проблемы. Более того, каждая альтернатива подсказывает способ достижения желаемых результатов в рамках обязывающих условий. Какую из альтернатив следует признать наиболее подходящей для решения той или иной проблемы, зависит от того, каким образом полученный результат может наилучшим образом отвечать конкретной ситуации. С другой стороны, сама альтернатива может потребовать материальных средств, которых в данный момент может не хватать.

Может потребоваться обобщенный список характеристик приемлемых решений.

Приемлемое решение должно:

- (а) гарантировать достижение минимума желаемого результата
- (б) не требовать средств больше, чем их имеется

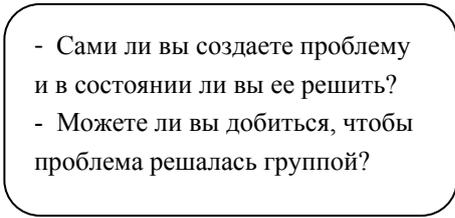
При необходимости, можно прибегать к формальным процедурам при решении той или иной задачи. Подобный метод не только эффективен при решении задачи, но и применим к урегулированию подобных ситуаций в будущем и тем самым делает ненужными дополнительные усилия в этом направлении.

Иногда осуществление формальных процедур представляется невозможным. Это может быть вызвано нехваткой времени, иными обстоятельствами, соображениями безопасности. Неформальные процедуры в данном вопросе требуют проведения консультаций с теми, кто способен помочь в решении проблемы. При необходимости можно вести соответствующие записи дня более эффективной работы.

ПРЕВЕНТИВНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

Необходимо осуществить действия, направленные на сведение к минимуму, либо предотвращение негативного воздействия потенциальных проблем. Чтобы добиться этого, необходимо составить список потенциальных проблем:

1. Выявление проблемы: _____
2. Описание проблемы: -----
3. Риск, вытекающий из нее: -----
4. Установление возможных причин проблемы: -----
5. Оценка вероятности возникновения проблемы:-----
6. Опишите, как вы намерены решать ее: _____



Конкретный анализ

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ОСНОВАННОЕ НА СОВМЕСТНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

1. В чем состоит сложность ситуации?

Многие члены группы жалуются на то, что информация к ним поступает с задержкой.

2. Какой должна быть ситуация?

Члены группы считают, что информация должна поступать вовремя.

3. Что мешает изменению ситуации?

- а) подразделения и филиалы предоставляют соответствующие материалы с задержкой;
- б) изменения производятся в последнюю минуту;
- в) оформление материала занимает больше времени, чем требуется
- г) избыток неотправленной корреспонденции.

4. Что является главным препятствием в работе?

Подразделения и филиалы предоставляют соответствующие материалы с задержкой;

5. Что я в состоянии сделать?

НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ

- а) выяснить, почему подразделения и филиалы запаздывают с предоставлением материалов;
- б) установить неукоснительные сроки и следовать им;
- в) учитывать поступление материалов раньше срока

ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ ЭТИХ ДЕЙСТВИЙ

- а) назначить человека, ответственного за разработку анализа;
- б) поговорить с тем, кто задерживает поступление материала;
- в) попросить руководителя организации составить соответствующие письма;

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Какой из четырех источников поступления информации по данной проблеме наиболее точен? Какой - наименее точен, и почему?
2. Какова роль резервов в решении проблемы?
3. Какова роль ведения записей по выявлению потенциальных проблем?
4. Как степень риска влияет на решение проблемы?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ЯВЛЯЯСЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ КОМИТЕТА ОБЪЕДИНЕННОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА, ВЫ ТОЛЬКО ЧТО ПОЛУЧИЛИ ИНФОРМАЦИЮ О ТОМ, ЧТО СТОИМОСТЬ АРЕНДЫ ПОМЕЩЕНИЯ, В КОТОРОМ ПРОВОДИТСЯ ВСТРЕЧА, ОКАЗАЛАСЬ НА 50 ПРОЦЕНТОВ ВЫШЕ, ЧЕМ ПРЕДУСМАТРИВАЛОСЬ ПО ВАШЕМУ БЮДЖЕТУ. ВЫ УЖЕ СДЕЛАЛИ ЗАПРОС ОТНОСИТЕЛЬНО ВАШЕЙ РЕГИСТРАЦИИ, УПЛАТИЛИ РЕГИСТРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ ИСХОДЯ ИЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ РАСЦЕНОК. ЧЛЕНЫ ОБЩЕСТВА ОЖИДАЮТ, ЧТО МЕСТО И УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВСТРЕЧИ СООТВЕТСТВУЮТ САМЫМ ВЫСОКИМ СТАНДАРТАМ, ГАРАНТИИ НА КОТОРЫЕ ВЫ ИМ ДАВАЛИ.

1. *Укажите, в чем состоит проблема.*
2. *Перечислите все источники информации, которые вам могут понадобиться в ходе решения этой проблемы.*
3. *Составьте таблицу и укажите в ней различные альтернативы, их достоинства и недостатки.*
4. *Назовите конкретные шаги, которые вы можете предпринять для предотвращения возникающей проблемы*

ГЛАВА

7

О механизме принятия решения

- I. Введение
- II. Процесс принятия решения
 - A. Конкретные шаги в процессе принятия решения
 - Б. Анализ решения
 - В. Системный подход
 - Г. Творческий процесс
 - Д. Стратегические решения
- III. Сбор информации
 - A. Основные факторы сбора информации
 - Б. Методы сбора информации
- IV. Мыслительный процесс
 - A. Конкретный подход
 - Б. Техника
 - В. Выводы и заключения
- V. Шура (взаимная консультация)
 - A. Сущность *шура*
 - Б. *Шура* на практике
- VI. Учет интересов сторон в переговорном процессе.
Компромиссы.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выбирать альтернативы, связанные с принятием того или иного решения
- осуществлять конкретные шаги и действия по принятию решения
- выявить лицо, способное принять решение
- принять эффективное, практически осуществимое решение

Введение

Хотя в процессе обучения вы наверняка усвоите различные виды техники, использование ее применительно к принятию решения - достаточно сложный процесс. Некоторые лидеры достаточно успешно решают проблемы, связанные с принятием решения, чем другие. Принимать решение очень сложно, когда информация по данному вопросу неполная. Бывают случаи, когда лицо, ответственное за принятие решения, сталкивается с полной неопределенностью. Именно лидерам предстоит принимать решения, хотя ошибки на этом пути неизбежны. Наиболее грубой ошибкой следует признать непринятие решения вообще. Мы, исламисты, должны неустанно трудиться, чтобы прийти к правильному решению. Если ни одна из имеющихся альтернатив не представляется эффективной, то среди них нужно выбрать более или менее подходящую. Сделав все, что в наших силах в конкретных обстоятельствах и даже приняв неверное решение, мы не должны испытывать страдания, ибо Аллах вознаградит нас в любом случае. Если же нам все-таки удастся принять правильное решение, то Аллах вознаградит нас вдвойне. Лидеры не должны полагаться на то, что любые их решения основываются на принципе фикха. Достаточно часто принимаемые ими решения носят политический, организационный, либо общественный характер. В тех случаях, когда то или иное решение носит исключительно юридический характер, лидер обязан внимательно изучить все возможные школы и течения фикха прежде, чем избрать направление, наиболее приемлемое для его организации и уммы в целом.

Важным фактором в процессе принятия решения является наличие широкого жизненного кругозора и непредубежденности. Дело в том, что процесс принятия решения нестатичен, он носит явно выраженный динамичный характер. Всегда можно проконтролировать результаты осуществления тех или иных действий, вытекающих из данного решения, внести поправку в них, если того требует конкретная ситуация. Когда мы принимаем решение, мы, по сути дела, выбираем между альтернативами, поэтому наш выбор необязательно должен быть правильным или неправильным, черным или белым. Иногда мы вынуждены выбирать между "почти правильным" и "возможно неправильным вариантами". Поэтому принятое решение - это выбор между действиями, которые нельзя абсолютизировать как строго правильные по сравнению с другими.

Желаемым конечным результатом принятия решения является действие и соответствующее поведение.

Прежде, чем принять решение, мы должны задаться вопросом "является ли решение действительно необходимым?". Альтернативой этого вопроса - бездействие. Принятие решения необходимо в тех случаях, когда ситуация станет еще более невыносимой, если ничего не будет сделано, либо будет потеряна возможность выправить ситуацию, если действовать оперативно.

Важнейшими элементами в принятии решения выступает формулирование вопроса, установление того, насколько решение необходимо и на что оно направлено. Если мы будем акцентировать наше внимание на общей картине, то мы сумеем выявить все возможные альтернативы. Другими словами, мы должны регулировать процесс таким образом, чтобы установить, на что направлено решение, прежде чем решать, каким оно должно быть.

Эффективное решение того или иного вопроса нельзя начинать с закрытыми глазами и делать допущение, что предполагаемые действия изначально правильны, в то время как другие неверны. Сначала необходимо понять сущность вопроса и

учесть противоборство мнений по нему в качестве средства охвата всех возможных вариантов.

Предпосылками эффективному решению являются:

а) акцент на том, каким должно быть решение, то есть акцент на формулирование вопроса без попытки дать на него ответ;

б) выдвижение на передний план и последующее обсуждение противоборствующих мнений, пока не будут достигнуты общие подходы: рассмотрение всего круга возможных мнений и подходов;

в) выявление альтернатив в первую очередь, нежели формулирование "правильного решения".

Пользуясь указанным выше подходом, мы в состоянии определить уровень принятия решения и кем оно будет приниматься. Таким путем достигается эффективный подход к принятию решения.

II. Процесс принятия решения

Принятие решения является одновременно искусством и наукой.

Накопление, анализ и использование информации в научном смысле этого слова активизирует процесс принятия решения. В свою очередь это подразумевает выявление возможных альтернатив. Выбор альтернативы часто требует от нас необходимости учета чисто человеческих свойств при анализе полезности или желательности тех или иных результатов, вытекающих из противоположных альтернатив. Удачное решение в равной степени опирается на аргументированное обоснование и соответствующую информацию.

Процесс принятия решения можно сравнить с черным ящиком. Параметры ситуации вводятся в него как исходные данные, в результате из него извлекаются уже обработанные решения. Ящик выполняет функцию поиска альтернатив и после соответствующей оценки делается выбор на лучшей альтернативе. Черный ящик можно разделить на несколько меньшего размера черных ящиков. Таким образом, процесс, происходящий внутри ящиков, становится как бы последовательной серией принятия второстепенных решений, являющихся компонентами основного решения.

A. Конкретные шаги в процессе принятия решения

Столкнувшись с четко сформулированной необходимостью или возможностью, мы должны предпринять следующие шаги, чтобы прийти к решению:

1. Выявить альтернативные действия и рассмотреть все возможные последствия этих действий. Такой подход носит несколько прямолинейный характер. Он требует составления списка альтернатив по конкретной ситуации, с учетом того, что ситуация уже подверглась анализу и сформулирована. Однако, иногда ситуация слишком сложна для использования применительно к ней простых альтернатив. В этом случае возникает необходимость осуществления глубоко продуманной процедуры.

2. Накопить соответствующую информацию для выявления того, приведет ли конкретное действие к конкретному последствию. Этот шаг представляет

собой, как мы уже указывали, накопление соответствующей информации. Далее мы должны произвести оценку того, как накопленная информация влияет на действие и различные возможности, проистекающие из этого действия. В ряде случаев, накопленная информация исключает эти возможности, В других случаях, отдельные фрагменты информации могут оказаться важными, особенно, если эти фрагменты заставляют поразмышлять, а не делать какие-то выводы. Суть проблемы заключается в накоплении информации, с которым мы не знаем, что делать, особенно в тех случаях, когда в этой информации нет того, что нам нужно.

3. Оценить полезность или желательность вытекающих последствий по каждой отдельной альтернативе. Было бы крайне желательно сопроводить такой подход обсуждением возникающей ситуации с теми, кто в наилучшей степени в ней разобрался. Иными словами, не обходимо, чтобы шура со ссылкой на Коран сформулировал бы свое мнение. Самое важное заключается в том, что Коран поощряет открытость и честность в выдвижении и обсуждении мнений и, напротив, осуждает замкнутость в обмене мнениями. Необходимо проанализировать возможные действия и последствия этих действий с исламской точки зрения. Поэтапный анализ, применяемый для решения этих вопросов методики необходим для того, чтобы достичь взаимоприемлемых решений. 4. Принять решение на основе одной из альтернатив, ведущей к желаемому последствию. Данный заключительный подход к принятию решения должен рассматриваться в рамках целей и задач организаций, с учетом необходимости решения поставленных вопросов. Соответственно, мы в состоянии судить о том, насколько удачно или неудачно то или иное решение применительно к той или иной цели нашей организации.

Резюмируя сказанное, лица, принимающие решение, должны:

- а) накопить все возможные альтернативы (А) тем или иным действиям по пунктам
- б) определить желаемые последствия (П)
- в) оценить вероятность того или иного последствия
- г) оценить полезность (ПО) того или иного последствия.

Исходя из сказанного, можно объединить вероятности (В) с полезностью (П) для определения наиболее желаемого действия (Д). Математически мы получаем следующую функциональную связь:

$$ПО = ПО(П) \quad Д = (ПО, В)$$

Б. Анализ решений

На характер принятия решений могут воздействовать 4 фактора: будущность, влияние, качественность и повторяемость

Будущность связана с тем, как долго принятое решение будет в будущем выполняться организацией. Является ли решение краткосрочным или долгосрочным?

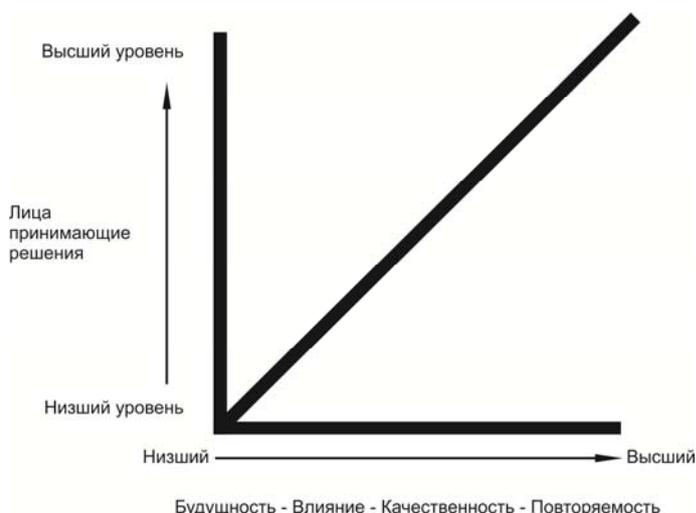
Влияние связано с тем воздействием, которое принятое решение будет оказывать на иные сферы деятельности организации или деятельность

организации в целом. Будет ли это воздействие носить комбинированный, или глобальный характер? Будет ли оно усиливать деятельность в одной сфере за счет понижения деятельности в другой?

Качественность связана с этическими предпочтениями или "взглядом па мир", принятыми в организации. Усиливает ли принятое решение, или, напротив, подрывает основы ислама данной организации?

Повторяемость связана с частотностью применения одних и тех же решений. Может ли раз принятое решение обрести постоянный, стандартизированный характер?

Приведенный выше анализ позволяет определить уровень авторитетности принятого решения. Очно, решения принимаются на высшем уровне компетенции, когда в процессе его принятия используются всесторонний опыт и знания. Однако, эти решения должны учитывать мельчайшие аспекты деятельности организации. Учет этих аспектов позволяет установить иерархичность в деятельности организации. В частности, если ответы на все четыре вопроса даны на высочайшем уровне, лицо, ответственное за принятие решения, должно сделать соответствующий шаг в этом направлении. На нижеприведенной схеме показана взаимосвязь между характером решений и уровнем авторитетности принимающего решение.



В. Системный подход

Принятие решения обретает гораздо более эффективный характер, когда оно опирается па системный поход. В двух словах, системный подход подразумевает выполнение какой-либо работы организованным образом. Сущность системного подхода заключается в предварительном выявлении проблемы до начала процедуры ее решения, определения основ, на которых будет осуществлен выбор вариантов.

Г. Творческий процесс

- Как указывалось выше, рациональный подход к принятию решения часто дополняется творческим подходом, который включает пять основных способов:
- Первый шаг, насыщение, подразумевает всестороннее изучение возникшей ситуации и возможных действий.
- Второй шаг, взвешивание, подразумевает анализ лицом, принимающим решение, идей и вариантов под различным углом зрения.
- Третий шаг, вынашивание, подразумевает действия лица, принимающего решение, основанные на отказе от сознательных усилий и ожидании подсознательного импульса.
- Четвертый шаг, озарение, подразумевает возникновение новых идей у лица, принимающего решение.
- Пятый шаг, регулирование, подразумевает действия лица, принимающего решение, по адаптиванию вызревшей идеи к требованиям конкретной ситуации.

Д. Стратегические решения

Решения могут носить либо административный, либо стратегический характер. Административные решения связаны с краткосрочными целями и подразумевают выполнение рутинных действий. Стратегические решения носят более сложный характер и связаны с долгосрочными целями. По этой причине мы часто сталкиваемся с необходимостью оценки непредсказуемых факторов, связанных со стратегическими решениями. В то же время, необходимо учитывать факторы, которые влияют на качество жизни, экономические условия и т.д. Такие решения связаны с самим выживанием организации.

Примечание

НЕ ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ В УГОДУ ДРУГИМ!

Допустим, что кто-то предлагает вам какой-то проект и вы одобряете его, лишь бы угодить этому лицу. Вы совершаете большую ошибку. Если проект окончится неудачей, этот человек обвинит вас в том, что вы его одобрили. Он не будет обвинять себя в том, что вообще предложил вам этот проект. Почему вы тогда не возразили ему? Было бы лучше сразу ему заявить, что проект не годится. Тем самым вы бы, конечно, вызвали его недовольство, но и проблема оказалась бы не такой уж сложной. Более того, если бы вы были искренним с самого начала, он бы впоследствии возлюбил вас за это после того, как выяснилось, что вы оказались единственным, кто дал ему правдивый совет (насихат), тогда как все вокруг улыбаются ему и восхваляли его проект. Будьте объективны, честно выражайте свое мнение, основанное на реальной оценке дел, а не на эгоистичных соображениях. Помните, что люди могут менять свои взгляды; если вы пытаетесь угодить им, то вам придется постоянно считаться с возможными изменениями их точек зрения.

Ш. Сбор информации

А. Основные факторы сбора информации

Сбор "хорошей" информации составляет критический аспект в принятии эффективного решения. Для сбора информации можно применять формальные и неформальные методы, включая интервью, опросы, накопление базы данных, отчеты, записи и т.д. Четыре фактора играют важную роль в сборе информации: релевантность, своевременность, легитимность и точность.

РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Информацию можно использовать, когда она носит релевантный характер. Если она неуместна по существу, то это не информация, а "шум". То, что в одном случае может выступать как информация, в другом может выступать, как "шум". Например, если мы стремились определить тему ежегодного съезда, то тот факт, что местность, где мы собирались проводить съезд, находится неподалеку от шоссе, является не информацией, а "шумом". Однако, если мы стремимся определить место съезда, то тот же "шум" становится важной информацией.

СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

Информацию нельзя считать полезной, если она недоступна в нужный момент или она не соответствует содержанию акции. Например, информация о том, что другая группа выбрана тему, которую мы собирались выбрать, является полезной, если мы будем располагать ею до принятия решения. Знание о распределении участников по странам их проживания не информация, если она была сообщена после того, как распределение участников полностью было изменено.

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Информация должна носить легитимный характер, пригодный для использования в процессе принятия решений. Она должна быть приемлемой для той системы ценностей, которую лицо, принимающее решение считает легитимной. В конкретном плане, эта информация не должна нарушать предписаний Корана или Сунны, либо как-то иначе быть неприемлемой с точки зрения ислама. Например, собирая данные для принятия того или иного решения, нельзя опираться на слухи, либо информацию аморального характера.

ТОЧНОСТЬ

Информация должна быть точной. Неточная информация может нанести непоправимый вред, если она берется за основу принятия решения. В идеальном плане, процесс принятия решений должен исходить из того, что вся использованная информация абсолютно точна. Однако, в практическом плане, мы вынуждены всесторонне проверять точность любой информации, сверять ее с источником и т.д. В частности, если мы хотим выбрать место для проведения съезда в стороне от шоссе/дороги, мы должны обратиться к точной карте, на которой должны быть показаны подъезды, иные обходные пути, с тем, чтобы принять правильное решение.

Б. Методы сбора информации

ИНТЕРВЬЮ

Можно проводить неформальные интервью в виде обычных бесед с людьми для

бора возможных сведений. Что касается формальных интервью, то они, как правило, весьма полезны при правильной их организации. При необходимости, можно дать время интервьюируемому для подготовки ответа на вопрос о той или иной информации с указанием цели интервью. Вам необходимо так построить время и место интервью, чтобы свести к минимуму возможные помехи в его ходе.

ВОПРОСНИКИ

Вопросники можно направлять почтой, либо вручать непосредственно. В любом случае, они должны быть составлены таким образом, чтобы их содержание и точность вопросов носили четкий, недвусмысленный характер.

БАЗА ДАННЫХ

База данных обычно представлена в печатном виде в библиотеках, институтских фондах, правительственных агентствах. Она также может быть представлена в памяти электронных систем, офисных или персональных компьютеров.

ОТЧЕТЫ

Источником необходимой информации могут также служить регулярно представляемые отчеты исследовательских групп, академических или правительственных учреждений, однако, необходимо в каждом конкретном случае удостовериться, что тот или иной отчет составлен правильно, с отражением объективных фактов.

ДОКУМЕНТЫ

Документы, включая книги, энциклопедические справочники, журналы и т.д. можно получить из библиотек. Они могут оказаться полезными для сбора основной информации, хотя могут и не содержать текущей статистической информации.

IV. Мыслительный процесс

Мыслительный процесс представляет собой метод стимулирования новых идей и облегчения их формулирования. Этот метод используется в тех случаях, когда по данному вопросу отсутствуют сопутствующие идеи и их необходимо создать. В отличие от конкретных обсуждений, данный процесс носит более свободный, творческий характер.

Встречи, проводимые для генерирования новых идей, также имеют свою тему обсуждений. Для этих встреч характерны три этапа. На первом этапе члены группы выдвигают идеи, а специальное лицо фиксирует их так, чтобы все могли их видеть. На этом этапе какие либо критические замечания не допускаются. На втором этапе участникам встречи предлагается высказаться по этим идеям. Желательно выявить, почему они поддерживают либо отвергают выдвинутые идеи. На третьем этапе каждая идея тщательно фильтруется с точки зрения ее достоинств и недостатков, практической применимости и т.д. Выбранные в результате обсуждения идеи можно классифицировать в соответствии с избранными участниками встречи критериями.

A. Конкретный подход

Метод мыслительного процесса применим к решениям, которые выбираются из широкого круга альтернатив. Он используется в той мере, насколько группа осведомлена о конкретной ситуации и насколько руководитель знаком с

процедурой. Примером эффективного использования мыслительного процесса является тот случай, когда организация стремится выбрать тему ежегодного съезда. Смешанная группа, составленная из официальных лиц, персонала и членов комитета, в состоянии разработать новые идеи, коренящиеся в самой деятельности организации. Заключительную тему можно выбрать из широкого круга взаимосвязанных идей.

Б. Техника

Вклад участников в мыслительный процесс наиболее эффективен при соблюдении нижеследующих методов:

- а. Проводить встречи при условии, когда группа новая и не отягощена иными проблемами.
- б. Обеспечивать наличие групп с разнообразными мнениями участников, имея в виду, что эти участники должны иметь равный статус и осведомленность о ситуации.
- в. Обеспечивать малочисленность группы в плане ее управляемости: наличие пяти-семи человек считается оптимальным.
- г. Рассаживать участников группы за круглым столом, лицом к лицу, чтобы обеспечить свободный обмен мнениями.
- д. Установить лимит времени, достаточный для того, чтобы каждый участник мог высказаться и необходимый для того, чтобы участники встречи в целом не испытали чрезмерной усталости.
- е. Зафиксировать в письменном виде все высказанные идеи так, чтобы все могли их видеть, независимо от того, уместны они, или нет.
- ж. Не проводить оценку высказанным идеям, не допускать комментариев или критики в самом начале встречи, когда идеи только выдвигаются.
- з. Заново формулировать идею, если это необходимо.

В. Выводы и заключения

Целью мыслительного процесса являются необходимые выводы и заключения из анализа собранных данных. Добиться цели поможет встреча, организуемая в нижеуказанном порядке:

- а. Пусть каждый участник отметит положительные и негативные аспекты своих предложений.
- б. Необходимо выделить приоритетные направления и практическую сторону выдвигаемых предложений.
- в. Необходимо выявить пути осуществления наилучших предложений.
- г. Принять решение по идеям, которые будут исполняться.
- д. Передать выбранные идеи исполняющему органу.

V. Шура (взаимная консультация)

А. Сущность шура

Шура представляет собой процесс проведения консультаций среди сведущих людей по тем или иным проблемам. Наиболее эффективные решения принимаются шура в тех случаях, когда его члены в наибольшей степени осведомлены о всех нюансах обсуждаемой ими проблемы. Согласно исламским предписаниям, шура является одной из важнейших организационных структур.

Коран наставляет исламских руководителей вести дела с людьми путем консультаций с ними, Коран поощряет открытость и искренность в выражении мнений.

"По милосердию от Аллаха ты смягчился к ним; а если бы ты был грубым, с жестоким сердцем, то они бы рассеялись от тебя. Извини же их и попроси прощения и советуйся с ними о деле. А когда ты решился, то положишься на Аллаха, - поистине, Аллах любит полагающихся!" Коран, 3:153(159)

Сунна приводит множество примеров того, как Пророк советуется со своими сподвижниками. Абу Хурайрах подтверждает это следующими словами: "Я не видел другого человека, который так стремился бы советоваться с окружающими его людьми, как Пророк" (салла Аллаху алейхи ва саллам). В решении внутренних проблем Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) всегда опирался на мнение общины, отходя от него только в тех случаях, когда на него нисходило откровение. Примером тому может служить решение Пророка (салла Аллаху алейхи ва саллам) посоветоваться с мусульманами, что делать с пленниками, захваченными после битвы при Бадре. Абу Бакр (радийа Аллаху аху) и Омар (радийа Аллаху анху) выдвинули различающиеся по данному вопросу мнения, поэтому мусульмане оказались разделенными на две группы. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) тщательно рассмотрел их предложения и решил, что мусульманам следует требовать выкуп за пленных, а затем отпустить их. Другим примером служит случай, когда некоторые мусульмане предложили вступить в битву за пределами Медины, в Ухуде. Другие мусульмане возжелали сражаться внутри фортификаций Медины. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) предпочел первый вариант, однако, внимательно рассмотрев проблему с точки зрения интересов общины, все-таки решил в пользу второго варианта.

Б. Шура на практике

Важнейшим аспектом деятельности шура на практике является наличие противоборствующих точек зрения. Нельзя принимать решения, если остается расхождение во мнениях, несогласие по тому или иному вопросу. Основными преимуществами этой системы являются:

Разногласия предохраняют лицо, принимающее решение, от несоответственного воздействия доминантных идей большинства. Разногласия способствуют выдвижению альтернатив, вытекающих из принятия решения.

Разногласия стимулируют воображение; достаточно обоснованные, продуманные и документированные разногласия являются наиболее эффективным стимулом для воображения.

Чтобы подготовиться к вынесению решения путем взаимных консультаций, мы должны открыто обсудить предложение в рамках всей организации до тех пор, пока каждый ее член не постигнет сути этого решения. Результатом таких осуждений должно быть совпадение мнений относительно ненужности дополнительных изменений в этом решении.

Чтобы прийти к консенсусу по выбранной теме, мы должны в первую очередь обратиться к фактам. Мы должны выявить те факты, которые непосредственно связаны с обсуждаемой темой. Мы должны достичь согласия по критериям, в соответствии с которыми было принято решение по данной теме.

Правильное решение вытекает из столкновения противоборствующих мнений, тщательного рассмотрения конкурирующих альтернатив. Таков урок, полученный нами из решений Пророка по сражениям при Бадре и Ухуде.

В настоящее время технология коммуникаций позволяет нам выполнять все предписания шура. С одной стороны, облегчилась процедура распространения информации по принятому решению. С другой, обмену мнениями содействуют современные средства коммуникации. Отдельные рассуждения на данную тему коротко описаны в главе о коммуникациях.

VI. Учет интересов сторон в переговорном процессе.

Компромиссы.

Часто мы сталкиваемся с ситуацией, когда люди, с которыми мы стремимся заключить соглашение, исповедуют интересы и идеи, отличные от наших. В таких случаях решение проблемы зависит от степени готовности сторон идти на уступки в ходе переговорного процесса.

Переговорный процесс - это искусство, которое требует глубокого проникновения в человеческую психологию. Если выразиться конкретно, чем больше мы знаем о мотивациях и побуждениях противоположной стороны, тем более велик наш шанс принять правильное решение и эффективно решить проблему. Однако, переговорный процесс - это не игра, в которой мы выигрываем или проигрываем, это не попытка переубедить противоположную сторону любым возможным способом и заставить ее сказать "да" всем нашим требованиям. Фактически, успех переговоров зависит от мудрого подхода к теме переговоров, основанного на обоснованных принципах, причинах и критериях.

В ходе переговорного процесса стремление проявить "мягкость" также проблематично, как и стремление проявить "твердость". Решение проблемы заключается в том, чтобы договаривающиеся стороны акцентировали внимание на положительных моментах достижения консенсуса. В целом, переговорный процесс — это достаточно широкая область обсуждений. Некоторые аспекты переговорного процесса раскрыты Роджером Фишером и Уильямом Ури в их монографии "Как добиться ответа "да" в переговорном процессе", которая дает ряд весьма полезных советов.

ПРОБЛЕМА ..		РЕШЕНИЕ
Сделка по позициям - в какую игру следует - играть?		Изменить игру - обсуждать достоинства предмета переговоров
МЯГКОСТЬ	ТВЕРДОСТЬ	ПРИНЦИПАЛЬНОСТЬ
Участники являются друзьями	Участники-противники	Участники стремятся к решению проблемы
Целью является достижение соглашения	Целью является достижение победы	Целью является достижение соглашения победы удовлетворяющего обе стороны
Уступки для поддержания дружеских отношений	Требование уступок как условие поддержания дружеских отношений	Проводить различия между обсуждаемой проблемой и участниками обсуждения
Мягкость по отношению к участникам и обсуждаемой проблеме	Твердость в отношении обсуждаемой проблемы и участников	Проявлять мягкость к людям и жесткость к проблеме
Доверие к другим	Недоверие к другим	Независимое доверие
Способность легко менять позицию	Подкоп под вашу позицию	Акцент и ро вать внимание на интересах, а не на позициях сторон
Стремление делать новые предложения	Стремление постоянно угрожать	Изучать интересы сторон
Готовность идти на односторонние убытки ради достижения соглашения	Требование односторонних уступок как цена за соглашение	Выдвигать варианты достижения взаимоприемлемого решения
Готовность раскрыть все карты	Стремление утаить свой план	Избегать каких-то скрытых планов
Поиск единственного ответа, который примут обе стороны	Поиск единственного ответа, который примут обе стороны	Выдвигать различные мнения с тем, чтобы остановить выбор на одном
Упорство в достижении соглашения	Упорство в отрицании вашей позиции	Упорство в достижении соглашения на объективных критериях
Попытка избежать противоборства мнений	Попытка вступить в противоборство мнений	Попытка достичь результата независимо от индивидуальной воли
Уступка давлению	Применение давления	Открытость к аргументам, уступка по принципиальным вопросам, но не под давлением

Лимиты по компромиссам

Понятие компромисса, используемого в переговорном процессе, набило оскомину. То, как ислам решает компромиссы между правым и неправым, убедительно раскрыто Ион Таймийой в его книге "Хпсба фил-Ислам". По его мнению, лимиты по компромиссам имеют следующий вид:

- а. Не допускаются действия между правым и неправым не иначе, как путем тщательного изучения ситуации.
- б. Если правое доминирует, то следует руководствоваться им, даже если оно приводит к меньшему неправому.
- в. Если неправое доминирует, то следует запретить его, даже если оно ведет к потере большего правого.
- г. Неправое не следует запрещать, если оно ведет к потере большего правого.
- д. Если правое и неправое равносбалансированы и неразделимы, ни тем, ни другим не следует руководствоваться, либо запрещать иные

Некоторые люди полагают, что если в Коране содержатся безукоризненные предписания относительно того, как жить и действовать, то достаточно слепо следовать им, не пытаясь поразмыслить над ними. Аллах снабдил нас даром мысли, чтобы мы могли понять и применять нашу веру. Это обстоятельство отличает нас от животных. Мы не самые быстрые, не самые большие, не самые сильные и не самые высокие. Но мы самые "мозговитые" среди них.

Как-то в лесу жил лев, невоспитанному детенышу: животных, кроме двуногого, есть мозг". Однажды детеныш съест его. Тут он вспомнил Человека: "Мой отец Можешь ли ты показать мне да. Но я оставил его дома, отправлюсь домой и принесу согласился. Тогда Человек уйти прочь и я не смогу тебя привязать тебя к дереву с тем, Детеныш согласился, достат папку и стал избивать последние силы, львенка. Человека, у него есть мозг".

который сказал своему "Тебе не следует бояться иных которого зовут Человек; у него встретил Человека и готов был, совет своего отца и спросил у предупреди меня о тебе, свой мозг?" Человек ответил:

Если ты отпустишь меня, я его для тебя". Детеныш сказал; "Но ведь ты можешь найти, по этому позволь чтобы ты далеко не ушел". Привязав его к дереву, Человек львенка сметным боем. Собрав припомнил слова отца: "Бойся

К сожалению, мы не в полной мере используем свой мозг. В ряде случаев мы вообще им не пользуемся! Научные изыскания показали, что в среднем человек редко когда использует хотя бы 5-10 процентов своего мозгового потенциала.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Когда НЕ следует принимать решение, и почему?
2. Что НЕ должен предпринимать человек, чтобы принять неверное решения?
3. Назовите в правильной последовательности четыре шага в процессе принятия решения.
4. Назовите в правильной последовательности пять шагов в творческом подходе к принятию решения.
5. Если информация представляется вам полезной, то какая ее часть, по вашему мнению, является наиболее критичной, какая - наименее?
6. Если дискуссия по принятию решения оказалась успешной, то какая ее часть, по вашему мнению, является наиболее критичной, какая - наименее?
7. Что говорится в Коране о сущности шура?
8. Если Пророк (сапла Аллаху алейхи ва саппам) проводил бы шура с братьями мусульманами относительно битвы при Ухуде в наше время, какая форма шура была бы, по вашему мнению, наиболее эффективной, какая - наименее, и почему?
9. Как совещание шура по принятию решения соотносится с совещанием шура по осуществлению лидерства в исламе?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ОБЪЕДИНЕННОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА ВЫ РАСПОЛАГАЕТЕ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ПРИВЛЕЧЬ СТУДЕНТОВ-МУСУЛЬМАН ИЗ МЕСТНОГО СТУДЕНЧЕСКОГО ЛАГЕРЯ, ПРИНЯТЬ ДОБРОВОЛЬНОЕ УЧАСТИЕ В РАСПРОСТРАНЕНИИ НОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ. НАСТОЯЩАЯ ПРОГРАММА ЯВЛЯЕТСЯ, КАК ВАМ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ, УСПЕШНОЙ. РУКОВОДИТЕЛИ НЕБОЛЬШОЙ СОСЕДНЕЙ ОБЩИНЫ ОБРАТИЛИСЬ К ВАМ ЗА СОДЕЙСТВИЕМ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ СХОДНОЙ ПРОГРАММЫ СИЛАМИ ТЕХ ЖЕ СТУДЕНТОВ-ДОБРОВОЛЬЦЕВ. ВЫ ХОТИТЕ ПОМОЧЬ ИМ, НО ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО УСПЕШНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕЙ ОБЩИНЫ БОЛЕЕ ВАЖНА ДЛЯ ИНТЕРЕСОВ МУСУЛЬМАН В ЦЕЛОМ.

1. *Перечислите некоторые приемлемые альтернативы, заслуживающие рассмотрения.*
2. *Подготовьте план сбора информации с тем, чтоб выработать план действий*
3. *Ваше решение будет индивидуальным, или в нем будут принимать участие и другие? Почему? Как?*
4. *Проанализируйте ваше возможное решение с точки зрения рассмотренных нами аспектов будущности, влияния, качественности и повторяемости. Какой из этих факторов в данном случае представляется вам наиболее важным, какой наименее?*

ГЛАВА

8

Между решением и исполнением

- I. Что такое исполнение?
- II. Фактор исполнения в принятии решения
- III. Элементы исполнения
 - A. Передача информации о решении
 - B. План действий
 - V. Возложение ответственности
 - Г. План действия во времени
 - Д. Бюджетные ресурсы
- IV. Препятствия на пути исполнения решения
 - A. Пометки в записной книжке
 - B. Дефицит активности
 - V. Делай свое дело на 100 процентов, а не на 99
 - Г. Отец и три сына

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь;

- соотносить исполнение решения с его результатами
- планировать исполнение решения
- внедрять исполнение в процесс принятия решения

1. Что такое исполнение

Принятие решения так же важно, как и его исполнение. Эффективное решение требует определенных действий или норм поведения со стороны лиц, ответственных за него. Однако, в ряде случаев, эффективное решение подразумевает и бездействие. Когда решение предусматривает выполнение действий, оно должно соответственно исполняться, чтобы принести ощутимые результаты.

Исполнение — это акт осуществления решения. Специально выбранные лица или группа лиц должны осуществлять действие или набор действий в определенных временных рамках, пользуясь заданным набором материальных ресурсов. Это- исполнение решения.

II. Фактор исполнения в принятии решения

Решение следует признавать всего лишь добрым намерением, пока оно не претворится на практике и не станет совершенным фактом. Решение и действия по нему дополняют друг друга. Коран предостерегает нас не говорить о том, что мы не будем делать и, напротив, призывает нас быть твердыми в том, что мы решили делать.

"О вы, которые уверовали! Почему вы говорите то, чего не делаете?" Коран, 61:2(2)

"... А когда ты решился, то положишься на Аллаха, - поистине, Аллах любит полагающихся!"
Коран, 3:153(159)

Принятие решения означает, что вы изучили различные альтернативы, возможный риск потерь и приобретений, взвесили все обстоятельства. И тогда вам становится ясно, какими должны быть ваши действия.

Эффективное решение - это обязательство действовать до получения результатов. Первое правило: удостоверьтесь в том, что всякий, стремящийся добиться эффективного результата, или, напротив, тщащийся не допустить этого, делал то с полным осознанием ответственности за результат. Очень важно с самого начала взять на себя обязательства исполнять принятые однажды решения. Решение нельзя считать принятым, если конкретные шаги по нему не стали обязательством и ответственностью конкретного человека.

Эффективное решение должно быть как бы встроено в саму структуру решения. Оно достигается путем экстенсивного вовлечения всех, причастных к этому решению, на основе тщательного рассмотрения всех сопутствующих моментов по нему.

III. Элементы исполнения

Претворение решения в действие требует ответа на ряд вопросов, связанных с успехом этого предприятия. Среди них:

- Кому следует сообщить о решении?
- Что нужно делать?
- Кто должен это сделать?
- Когда это должно быть сделано?
- Кто возместит расходы?

Ответы на эти вопросы даются в следующей последовательности

А. Передача информации о решении

Кому следует сообщить о решении? Любому, кто связан с этим решением. Возможно, некоторые уже кое-что сделали в этом направлении, другие - еще не сделали, третьи пока занимаются этим вопросом, четвертые уже испытывают па себе результаты своей деятельности.

Б. План действий

Что должно быть сделано и какие действия необходимо предпринять? Такова суть вопроса. Ответ должен носить конкретный характер применительно к возникшей ситуации. Необходимо прочувствовать ситуацию прежде, чем принимать решение, которого она требует. Действие или комплекс действий должны быть разработаны таким образом, чтобы люди, имеющие к этому решению отношение, должным образом разобрались с ним. Поэтому план должен включать четко разработанные и ясные указания на этот счет.

В. Возложение ответственности

Кто должен это сделать? Необходимо выбрать лицо и возложить па него ответственность за исполнение решения. Это может быть как конкретное лицо, так и подразделение организации. Во всяком случае, ответственность возлагается на конкретное лицо или конкретное подразделение с тем, чтобы избежать какой-либо двусмысленности и устранить возможность переложения ответственности на другого. Если всякий несет ответственность за выполнение конкретной задачи, она неосуществима, ибо Всякий полагается на то, что другой выполнит эту работу за него. Вспомните историю "Царь и бочку с медом": Бочка оказалась полной воды, так как всякий думал, что другой нальет в нее мед.

ЦАРЬ И БАБОЧКА С МЕДОМ

Некий царь, который ужасно любил мед, решил испытать, как сильно люди любят его. Он распорядился выставить пустую бочку на городскую площадь, объявив, что те, кто его любят, должны напиться хотя бы кружку чистого меда в бочку. Некто, подумав о том, что все будут напивать мед, решил напиться вместо меда воду. В конце концов, думай он, кружка воды будет незамеченной в бочке меда. Когда царь открыл бочку, та была полна воды. Вот что бывает, когда все думают одинаково

Г. План действий во времени

Что нужно делать? Для ответа на этот вопрос необходимо разработать план действий во времени. План должен неукоснительно выполняться, ибо любое запаздывание с решением или опережение событий влияет на полученный результат. Кроме того, на результат также влияет последовательность действий. Например, весьма нелестное представление может сложиться о нас, если мы пошлем письмо, которое достигнет адресата после того, как все указанные в нем сроки давно истекли.

Д. Бюджетные ресурсы

Сколько это стоит? Если ответ на этот вопрос неясен, необходимо указать хотя бы приблизительные, но реалистичные цифры. Эффективным решением в этом направлении следует признать оценки, построенные на реальном бюджете.

В 1959 году я был студентом Норвудского технического колледжа в Лондоне. Однажды утром брат сказал мне: *"Ты всегда веселый и радостный. Как я хотел бы быть похожим на тебя!" В полдень того же дня другой брат сказал мне: "Почему ты всегда такой серьезный? У тебя неприятности?"

В 1979 году я руководил тренировочным лагерем, организованным ВАММ и МИФСО на Кипре. На третий день два брата сказали мне; "Условия в твоём лагере очень суровы. Такое ощущение, что мы проходим военную подготовку". На четвертый день два других брата сказали мне: "Программа обучения в твоём лагере слишком облегченная. Необходимо внести изменения в нее с тем, чтобы нас обучали как солдат".

Было бы подлинной катастрофой, если бы нам приходилось каждый раз менять свои планы и образ действий соответственно с замечаниями и мнениями, высказываемыми людьми со стороны. У каждого человека свой подход к свое восприятие проблемы, поэтому, прежде чем менять наши планы или вносить в них поправки, мы должны тщательно проанализировать все их замечания и мысли. Без этого, любое наше реагирование на их высказывания будет вести нас к заблуждению. Мы, конечно, должны прислушиваться к любому мнению, но реагировать на него в соответствии с тщательно продуманным планом. Мы представляем наших братьев-мусульман и несем ответственность перед Аллахом за свои действия. Наше движение должно быть организовано таким образом, чтобы вести за собой людей, а не быть ведомыми ими.

IV. Препятствия на пути исполнения решения

Теперь, когда мы ознакомились с процессом исполнения решения, мы можем рассмотреть некоторые практические аспекты вопроса, в частности, исполнение решения в повседневной жизни. Ниже приводится ряд анекдотов, иллюстрирующих путь к успеху с одной стороны, и выявляющих причины неудач с другой. Этой цели служат пометки в записной книжке, составление планов и действия, вытекающие из них, контроль над ходом исполнения работы.

А. Пометки в записной книжке

Люди обычно забывчивы. Чтобы избежать этого, необходимо всегда иметь при себе небольшую записную книжку или листок бумаги. Вам следует указать в лих в последовательности те действия, которые важны для вас в данный момент. Просматривайте их хотя новыми записями, при этом не забывайте вычеркивать те заметки, которые вам уже не нужны. Это придаст вам чувство завершенности вашей работы. Пользуйтесь этой системой, даже если у вас идеальная память. Польза от таких записей огромна, в чем вы быстро убедитесь.

Б. Дефицит активности

Несомненен тот факт, что успешная деятельность строится на солидной теоретической основе. Следует иметь в виду, что сама теоретическая часть и концепция вашей деятельности разрабатывается учеными-теоретиками. А как быть с последователями этих теорий и концепций? Они - жертвы болезни, называемой "дефицит активности". Достаточно вам понаблюдать, как проходят встречи и заседания участников движения и как в дальнейшем исполняются принятые решения.

Нужно прилагать усилия к исполнению принятых решений, а не ограничиваться пустыми разговорами. Аллах, Пророк и верующие видят дела наши, а не слова. Основная проблема заключается в том, что пустые разговоры подменяют собой практические действия. Мы много рассуждаем о каком-то проекте, после чего проходит какое-то время и мы начинаем верить, что он сам по себе исполняется. Пример тому - учебный план и программа курсов в исламских колледжах: много разговоров и никаких практических действий.

В самой человеческой натуре кроется стремление подменять действия пустыми словами. Чем меньше практических действий, тем больше слов для оправдания провала. Если рассматривать ситуацию с бухгалтерской точки зрения, то слова и действия наши можно выражать в терминах дебет и кредит. Каждое слово имеет дебетную стоимость (подобно телеграмме). Каждое действие имеет кредитную стоимость. Рассматривая ситуацию таким образом, мы можем точно проследить за тем, как человек переходит от слов к действиям.

В. Делай свое дело на 100 процентов, а не на 99%

По грубым подсчетам, 90 процентов людей не завершают свою работу, и лишь 9 процентов завершают ее на 95 процентов. Лишь 1 процент завершает работу на все 100 процентов. Это означает, что если вы руководитель, вы не можете полностью

бы дважды в день - один раз утром и один раз - в полдень. Можете пополнять свой список

возлагать выполнение задачи на конкретных лиц, за исключением 1 процента. Это ложится тяжким бременем на руководство, поскольку им приходится в последнюю очередь доделывать незавершенное, что наносит огромный ущерб организации. Часто приходится слышать от людей, что работа завершена и что остались "совсем незначительные мелочи". Возникает вопрос: почему бы им не решить эти мелочи самим, прежде чем обращаться к вам?

Большинство людей, приходя к вам, ссылаются на какие-то причины, помешавшие им полностью завершить работу. Невыполнение любого дела можно обосновать какими-то причинами. В чем тут дело? Нужен надежный исполнитель, который, невзирая на все объективные и необъективные причины, в состоянии решить возникающие проблемы и завершить то, что ему поручено на все 100 процентов. Это - тип людей, руководствующихся своей внутренней мотивацией и обладающих высокой способностью самоконтроля. Если ваш руководитель не доверяет вам, то вам следует задаться вопросом; неужели мне нельзя доверять? Неужели я не в состоянии выполнить работу на все 100, или хотя бы 99,99 процента? Пророк об этом высказался следующим образом:

"Люди подобны верблюдам; может случиться так, что вам не удастся расположиться на подходящем гарбу, будь даже сотни их" ¹

Стремитесь походить на того исполнителя, который выполняет работу на все 100 процентов.

Г. Отец и три сына

Разгневанные люди пришли к некоему отцу и сказали ему: "Почему ты отдаешь предпочтение самому младшему из сыновей среди двух других?" Тот ответил: "Постойте здесь, и сами увидите, почему". Затем он позван всех трех сыновей и наказан им отправиться в порт и вернуться через час со своими отчетами. Они вернулись и заявили следующее:

Самый старший; мы получили оборудование

Средний: вчера мы получили из Японии три машины

Младший: мы получили три машины, запасные части к которым отсутствуют, один агрегат поврежден, я выдвинул иск к страховой компании. Мы должны завершить составление документов к следующей неделе, до истечения срока их подачи, с тем, чтобы избежать простоя.

Поэтому делайте свою работу до конца, выявляйте собственные недостатки, мешающие вам в этом деле, и тогда вы можете сравнить свою работу с работой других.

¹ Муснад Ахмад б. Ханбал, Сахих аль-Бухари, Сахих Муслим, Суан аль-Тирмизи, Суан б. Маджа

Упражнение

ШЕСТЬ СТАДИЙ ПРОЕКТА

Можете ли вы вспомнить проект, который включал бы 6 стадий в нижеследующей последовательности?

1. Энтузиазм
2. Разочарование
3. Паника
4. Поиск виновных
5. Наказание невиновных
6. Восхваление и почести незаслужившим их

Если попытаться представить себе, что тот же самый проект выполняется заново, что бы вы па этот раз изменили в своих действиях? Поделитесь вашим опытом с участниками семинара.

ПАРАД ИСПОЛНИТЕЛЕЙ!

Знаете ли вы, как с ними работать?



Всезнайка
Диктатор

В) Знает все, но считает, что вы ничего не знаете
Д) Все должно быть по его сценарию

Злопыхатель

З) Как только вы от него отходите, он немедленно начинает злословить

Вечно недовольный

ВН) Придирается ко всему, а своих недостатков не видит

Конкурент

К) Для него каждый день - это битва: он должен победить, вы - проиграть

Взрывной

В) Психологическая пороховая бочка с очень коротким запалом



Примечание.

ПЯТИУГОЛЬНИК УСПЕХА

Когда мы вникаем в ту или иную проблему, это отнюдь не означает, что мы уже решили ее. Необходимо, в первую очередь, правильный диагноз. И только после этого можно предложить решение проблемы и предписываемые действия в этом направлении. Мы должны спросить у себя, применимо ли данное решение к настоящей ситуации, и как, в какой мере, в каком временном промежутке? Ответы на эти вопросы и составляют план ваших действий. И наконец мы подходим к моменту исполнения принятых решений. Первые 4 стадии носят теоретический характер и применяются к выбору правильного варианта решения. Пока мы не остановим свой выбор на нем, дело вперед не продвинется. В ходе продвижения к цели, нам нужна обратная связь и непрерывный контроль над исполнением. Опыт показывает, что в большинстве случаев организация так или иначе преодолевает все эти стадии, однако дело тормозится в завершающий момент исполнения. Причиной тому является невозможность проверки исполнения и доведения до конца, что имеет место, когда члену руководящего органа поручается проконтролировать проверку исполнения. В этом случае он подобен "члену Парламента". При этом он должен руководствоваться 4-я нижеследующими пунктами:

1. Необходимо выяснить, кому предстоит исполнять принятые решения. Каковы крайние сроки исполнения. Указать выделенные на эти цели средства, Уточнить полномочия.
2. Любые обсуждения по данному вопросу должны быть зафиксированы и затем представлены всем членам.
3. Необходимо поддерживать постоянную связь с теми, кто несет ответственность за выполнение задания, требовать от них отчета о выполненной работе. Эти связи можно осуществлять каждый день, раз в неделю или месяц, в зависимости от срочности. Эти отчеты могут быть зафиксированы как в письменной форме, так и устно, в зависимости от конкретных обстоятельств.
4. Если в ходе выполнения этих задач возникают проблемы, то лицо, ответственное за исполнение, должно посоветоваться с руководителем.

ПЯТИУГОЛЬНИК УСПЕХА (ФАЛЯХ)

1. Вникнуть в суть проблемы



5. Проверить
исполнение

2. И
следовать ее

4. Разработать план исполнения

3. Определить пути решения

Между решением и исполнением

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Как можно добиться исполнения решения?
2. Какова роль обратной связи в исполнении решения?
3. Назовите первые пять шагов в исполнении решения?
4. Что в первую очередь следует учитывать при возложении ответственности за исполнение решения?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ОБЪЕДИНЕННОЕ ЦЕНТРАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО ПРИНЯЛО РЕШЕНИЕ ПОСТРОИТЬ ИСЛАМСКИЙ ЦЕНТР В ГЛАВНОМ ГОРОДЕ СТРАНЫ В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ЛЕТ. РЕШЕНИЕ БЫЛО ПРИНЯТО В РЕЗУЛЬТАТЕ ТЩАТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЕГО ИСПОЛНЕНИЕ ВОЗЛОЖЕНА НА ВАС, КАК ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СЕКРЕТАРЯ ОБЩЕСТВА

1. Расскажите о том, что вы собираетесь делать для исполнения решения
2. Укажите, как вы собираетесь преодолевать возможные трудности
3. Составьте план контроля за исполнением решения, включая время исполнения, основные этапы, издержки и т.д.

ГЛАВА

9

Основы планирования

- I. Что такое планирование?
- II. Планирование, как процесс
- III. Роль различных факторов в планировании
 - A. Мотивация
 - Б. Время
 - В. Юрисдикция
- IV. Планирование в соответствии с поставленными задачами
 - A. Подготовка
 - Б. Решение
 - В. СВЯЗЬ
 - Г. Контроль
- V. Эффективность планирования
 - A. Предплановый анализ
 - Б. Централизованное и децентрализованное планирование
- VI. Ежегодный план действий
- VII. Восемь вопросов
- VIII. Цели

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

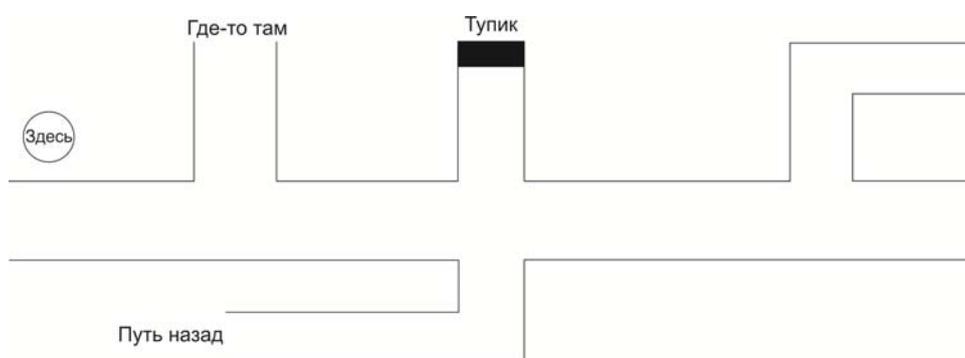
По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- Осуществлять планирование и определять его роль в предстоящей работе
- Различать разные уровни и форматы планирования
- Выявлять связь между уровнями планирования
- Разрабатывать планы, включая ежегодный план действий

1. Что такое планирование?

Планирование представляет собой стремление избежать ошибок в практических действиях. По сути дела, планирование - это наш план движения по некоей магистральной дороге, без отклонений на боковые улицы аллеи. Когда мы отклоняемся от основного пути, мы рискуем попасть не туда, куда планировали. Достичь цели прямо, без отклонений - вот чему служит планирование и контроль над его исполнением.

Ставя задачей достичь поставленной цели, мы должны исходить из того, что если нам не удастся спланировать наши действия, то наверняка нам удастся спланировать провал.



II. Планирование, как процесс

Планирование в некотором роде является последовательно возобновляемым процессом. Оно теряет смысл, если цепочка прерывается или направление движения меняется. На указанном ниже рисунке в виде треугольника показана динамика процесса.



информации и выдвижения соответствующих идей относительно формулирования действий в достижении поставленных целей. Планирование подразумевает целенаправленную, упорядоченную деятельность, направленную на получение

Когда
Нам
не
Удается
Спланирова
ть
Наши
Действия,
Тогда
Мы
Заведомо
Планируем
Неудачу!

конкретных результатов. Планирование подсказывает, какие изменения можно вносить в ходе исполнения принятого решения. Оно не позволяет нам отклоняться от принятого направления,

поощряет нас на целенаправленные действия, основанные на предварительно разработанных принципах.

С поведенческой точки зрения, наша приверженность исламской идее усиливается по мере нашего вовлечения в процесс планирования, основанного на мнении шура,

III. Роль различных факторов в планировании

A. Мотивация

Планирование представляет собой функцию мотивационной деятельности, независимо от того, делает ли оно акцент на результатах в ближайшем будущем или на тех результатах, которых можно достичь в отдаленном. Долгосрочное планирование, ставящее задачей достижение организацией поставленных целей, называется стратегическим планированием. С другой стороны, краткосрочное планирование, направленное на достижение конкретных задач в настоящем называется тактическим планированием.

Стратегические планы затрагивают приоритетные направления деятельности организации. Они являются результатом систематического принятия решений по глобальным вопросам и подразумевают глубокое проникновение в перспективные планы организации, оценку будущих результатов принятых решений. Стратегические планы принимают во внимание социальные, политические и экономические факторы, сопутствующие стратегическому планированию. С другой стороны, план действий по стратегическим задачам включает проекты и контуры будущих конкретных шагов в том или ином направлении. В то время, как тактическое планирование охватывает период как минимум в один год, стратегическое планирование строится на гораздо большем отрезке времени, например, 5, 10 и более лет.

B. Время

Планирование представляет собой функцию во времени, ибо планы, требующие своего исполнения, связаны с действиями во времени. Мы можем планировать наши действия на месяц, год или десятилетия вперед. Разработанный план является следствием последовательных действий, направленных на достижение поставленной цели. Различные планы можно классифицировать по разному, в зависимости от времени их исполнения:

- а. Краткосрочные планы
- б. Среднесрочные планы
- в. Долгосрочные планы

Как правило, краткосрочные планы интегрируются в рамки долгосрочных планов. И напротив, долгосрочные планы можно разделить на отдельные краткосрочные. Важно, чтобы между краткосрочными и долгосрочными планами

Основы планирования

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

была достигнута полная сочетаемость и преемственность. Таким путем можно достичь оптимального использования человеческих и материальных ресурсов, способствующих достижению поставленных в плане целей.

а) Организационные цели

Долгосрочные планы, иначе именуемые стратегическим планированием, могут охватывать, как уже указываюсь, период от 5 до 10 лет и более. Жизненно важным компонентом долгосрочных планов является определение целей. Давайте коротко рассмотрим, что представляют собой организационные цели. Организационные цели представляют собой достижение целесообразного положения дел в организации. На эти цели частично воздействуют планы руководства, рядовых членов организации, проекты мусульманской общины в целом. Цели исламской организации основываются на сочетании коранических предписаний, наставлений Пророка (салла Аллаху алейхи ва саллам) и практики шура.

б) Долгосрочные, или стратегические планы

Разрабатывая стратегические планы, Исполнительный Комитет должен рассмотреть два типа допущений:

а: допущение, связанное с неконтролируемыми факторами, например, рост населения, политические проблемы и т.д.

б: допущение, связанное с контролируемыми факторами, например, бюджетные ассигнования, да'ва и т.д.

Формулирование стратегических планов находится в прямой зависимости от сбора и анализа основной информации по теме, оценки состояния окружающей среды применительно к поставленным целям, от контроля над ресурсами организации, создании стратегических альтернатив, выбора между основными стратегическими и альтернативными целями и т.д.

После формулирования стратегических планов, организация может разрабатывать среднесрочные планы на период до 1-2 лет. Важно, чтобы среднесрочные планы логически вытекали из долгосрочных планов. Исламская организация, долгосрочным планом которой является создание Исламского Центра, разрабатывает среднесрочный план в целях сбора средств для строительства. Такой план представляет собой логический шаг к достижению долгосрочного плана.

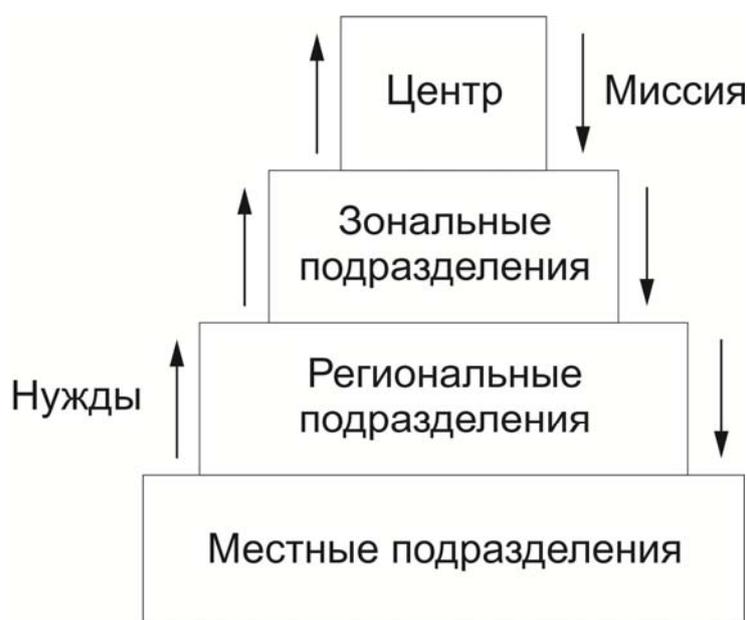
в) Краткосрочные, или тактические планы

Краткосрочные, или тактические планы дают соответствующую установку на план действий в течении года, обеспечивают методологию конкретных шагов.

Тактическое планирование, предпринятое в целях поддержки стратегического планирования, выступает в качестве контуров будущих действий. Исламская - организация, долгосрочные планы которой направлены на создание Исламского Центра, а среднесрочные планы - на сбор средств, разрабатывает краткосрочный план действий по архитектурному дизайну и строительным материалам для создания этого Центра.

Краткосрочные планы можно распределить согласно непосредственным действиям на период от 1 до 30 дней. Непосредственные действия подразумевают установление контактов с архитектором, ответственным за осуществление проекта, согласование бюджетных затрат. Необходимо уполномочить члена организации на сбор необходимых строительных фондов.

В. Юрисдикция



Планирование включается, как элемент, в функцию юрисдикции, ибо мы планируем как по отдельным подразделениям организации, так и по организации в целом. Обе функции должны быть совмещены. Процесс

планирования в организациях, основанных на членстве их участников, протекает в двух направлениях:

1. Сверху вниз: Ясное представление о целях миссии предопределяет рамки планирования, или приоритеты. Информация по данному вопросу передается подразделениям для принятия к сведению. Уровни юрисдикции процесса планирования

2. Снизу вверх; Ясное представление о роли членства предопределяет соответствующую деятельность на исходном уровне. Информация по данному вопросу включается в план действий подразделения и передается центру. План действий подразделения в дальнейшем синтезируется в центральный план.

IV. Планирование в соответствии с поставленными задачами

В данном разделе мы представляем вам так называемую методику планирования в соответствии с поставленными задачами. Говоря простым языком, подобное планирование определяет КТО собирается делать ЧТО, КАК и КОГДА, Данная методика делится на 4 ступени: подготовка, принятие решения, установление контактов и контроль над исполнением.

1. Подготовка

На подготовительном этапе процесса планирования организации следует предпринять следующие шаги:

а Четко и конкретно определить цели

б. Накопить факты, данные, мнения, опыт других лиц

в. Проконсультироваться с теми, кто, прямо или косвенно, ответственен за исполнение плана. Также посоветуйтесь с теми мыслящими людьми, кто прямо не вовлечен в это дело.

Б. Принятие решения

На этапе принятия решения организации следует осуществить следующие шаги:

а. Проанализировать все накопленные данные и построить сценарий с учетом всех возможных последствий. Пусть вас не ограничивает в действиях скудность ресурсов, так как этот вопрос можно решить

б. Разработать альтернативные действия, могущие вести к желаемой цели

в. Оценить возможные альтернативы и выбрать лучшую из них. Рассмотреть наличные и будущие ресурсы, временные рамки

г. Установить стандарты, отражающие реальные возможности, собрать данные по этим стандартам

2. Установление контактов

Установление контактов осуществляется только после разработки конкретного плана:

а. Определение того, кто, прямо или косвенно, вовлечен в разработку плана. Для этой цели необходимо накопить соответствующую информацию среди "подходящих" для этой цели людей

б. Избрание наилучшего метода ознакомления их с планом

в. Проверка того, как выбранное лицо поняло и приняло план

Г. Контроль над исполнением

Данный этап включает проведение следующих мероприятий:

а. Наметить пункты, по которым можно оценить программу. Находимся ли мы на правильном пути, или нет

б. Сравнить полученные результаты с ожидавшимися. Проводить различия между отклонениями, вызванными естественными причинами, и неадекватным исполнением плана

в. При необходимости, принимать корректирующие действия, а именно - вновь проанализировать поставленные цели, удостовериться, насколько они осуществимы. В крайнем случае, изменить весь план. Лучше на этом этапе приложить дополнительные усилия, чем потом ломать голову над выходом из ситуации

V. Эффективность планирования

A. Предплановый анализ

Соответствующим образом сформулированный план действий может служить эффективным руководством на протяжении года. Благодаря этому плану вы можете планировать кризисные ситуации, могущие привести к непомерным затратам, потере рабочей силы, времени и доброй воли. Чтобы план был эффективным, готовым отразить в себе происходящие изменения, необходимо каждые три месяца пересматривать его на предмет соответствия поставленным целям.

Предплановые дискуссии должны акцентировать внимание на, казалось бы, парадоксальных моментах:

1. Мы не в состоянии планировать больше, чем позволяют наши ресурсы на данный год.
2. Мы должны проявлять большую храбрость в разработках новых программ на предстоящий год. Наша способность привлекать новые ресурсы зависит от проявления инициативы в этом направлении.

Б. Централизованное и децентрализованное планирование

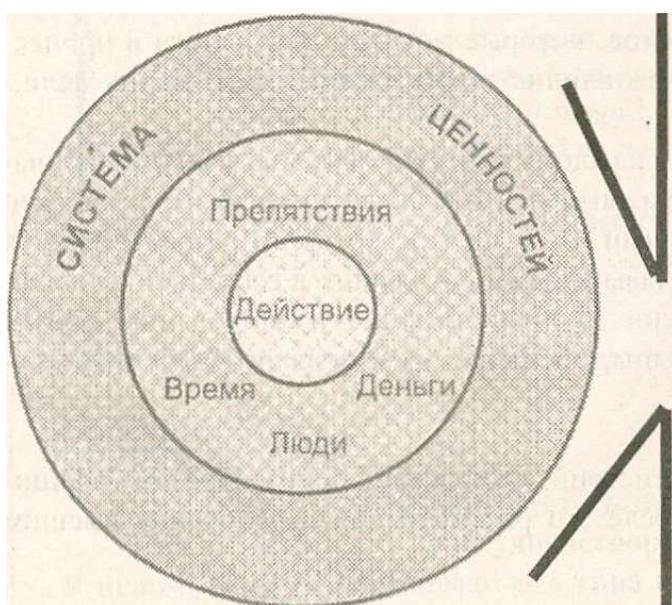
Планирование может быть либо централизованным, либо децентрализованным. В централизованном планировании процесс протекает в виде пирамиды. Руководитель намечает цели членам руководящих органов, устанавливает стандарты и планирует будущие результаты, обеспечивает членов соответствующей информацией, разъясняет план действий, разрабатывает методологию, следит за тем, чтобы каждый добросовестно выполнял возложенную на него задачу.

С другой стороны, мы имеем дело с децентрализованным планированием, когда руководитель и руководящие органы советуются с членами организации и групп на различных этапах планирования и выполнения работы. Необходимая информация свободно предоставляется, проводится обучение персонала. Лица, не справляющиеся с возложенными на них задачами, из организации не удаляют, напротив, их всячески поощряют на дальнейшее совершенствование, умения и знания с тем, чтобы исключить возможные ошибки в будущем.

Характеристика эффективных планов

1. Планы должны быть конкретными с тем, чтобы они могли продвинуть членов группы к конкретным действиям.
2. Планы должны носить целевой характер и не могут быть слишком легкими или слишком трудными для исполнения. Они должны быть изложены ясным и четким языком для того, чтобы их могли понять те, для кого они предназначены.
3. Планы должны быть гибкими. План должен быть тем более гибким, чем больше вероятность непредвиденных факторов.
4. Планы должны соответствовать целям мусульманской общины в целом.

Примеры взаимосвязи



а) Почтовые отправления по третьему классу. Задержка в от отправлении приводит к тому, что ВРЕМЯ истекает и что почтовые отправления должны быть осуществлены первым классом, что более чем в три раза превосходит РАСХОДЫ.

б) Необходимо приобрести более ДОРОГИЕ авиабилеты из-за ЗАДЕРЖКИ в рассылке приглашений на планируемую встречу.

Сведения по эффективному планированию

1. Планы исполняются людьми, которые несут ответственность за них.¹
2. Все участники планирования должны более или менее одинаково воспринимать поставленные задачи как в настоящем, так и в будущем. Они должны разделять общие взгляды на мир.
3. Лица, занимающиеся планированием, добиваются наилучших результатов в тех случаях, когда они большее внимание уделяют самой проблеме, чем путям ее решения, то есть они акцентируют внимание на том, что есть проблема, чем на том, как ее решить. Пути решения приходят позже.
4. Большинство людей не любят планировать свои действия, так как любой план предполагает верность ка-ким-то обязательствам, которые люди не всегда в состоянии соблюдать. Координатор по планированию должен воздерживаться от попыток достижения целей посредством выявления "путей" к ним, до тех пор, пока планирующая группа не осознает возможностей и потребностей будущего.
5. Поскольку число стратегических направлений ограничено, важно выявить самые главные цели и подобрать к ним соответствующую стратегию.
6. Планированием часто пренебрегают, ибо это очень трудная задача требующая глубокого проникновения в суть проблемы, оригинального мышления, напоминающего сугубо научный подход. Однако, результаты планирования с лихвой покрывают все затраченные усилия.
7. Чтобы добиться наибольшего эффекта от планирования, не забывайте ПЛАНИРОВАТЬ, ИСПОЛНЯТЬ, ПРОВЕРЯТЬ.
8. Планы должны предусматривать получение необходимых результатов путем эффективного использования времени расходования средств, использования усилий людей, вовлеченных в их решение, на основе определенной системы ценностей.

IV. Ежегодный план действий

План действий представляет собой документ, характеризующий деятельность организации в рамках определенного отрезка времени. Когда речь идет об исламской организации в ее выборными органами и генеральным секретариатом, задача подготовки такого документа возлагается на руководителя секретариата, действующего совместно с главой исполнительного комитета. Последнему, иногда называемому президентом или председателем, отводится главная и заключительная роль в представлении жизнеспособного плана на рассмотрение и одобрение исполнительного совета.

Важнейшим элементом плана действия являются четко сформулированные временные рамки начала и завершения каждого действия.

Это достигается, в первую очередь, путем определения ожидаемой длительности того или иного действия. Затем устанавливается роль этой деятельности в осуществлении плана. Разбивка действий должна учитывать наличие и соответствующих исполнителей и инструментов, которые могут потребоваться в процессе действий. Необходимо выявить важнейшие этапы на пути достижения цели.

Путем интегрирования планов по каждому действию вырабатывается окончательный вариант плана действий. Каждый региональный представитель должен подготовить собственный региональный план, на базе которого разрабатывается зональный план. Равным образом, главы отделов, входящих в секретариат, должны подготовить планы своих отделов. Координатор по планированию обязан рассмотреть все представленные планы, обобщить их и включить в окончательный вариант.

Окончательный вариант плана действий становится, таким образом, официальным документом организации после его рассмотрения и одобрения высшим органом организации.

VII. Восемь вопросов

Концепция и техника планирования применяются в разных ситуациях. Здесь мы проанализируем два случая различающихся во времени и по обстоятельствам. Соответствующий раздел, прилагаемый к каждому случаю, призван показать, как руководство организации определяет функции планирования дня планирующей группы.

Чтобы продемонстрировать процесс подготовки плана действий, мы решили обратиться к так называемому "конверту планирования". Этот "конверт" строится на схеме из восьми вопросов (В-8), на которые должно ответить лицо, ответственное за планирование.

- В-1 : Какова цель планирования?
- В-2: в чем заключается цель планирования?
- В-3: Кто несет ответственность за исполнение плана?
- В** В-4: Как достигаются цели и оцениваются результаты?
- В-5: Когда исполнение плана можно считать наиболее эффективным?
- В-6: Где деятельность будет носить наиболее эффективный характер?
- В-7: Какова будет стоимость затраченного времени, денег, человеческих усилий при исполнении плана?
- В-8: Какую пользу принесет исполнение плана?

И, наконец, мы должны удостовериться в том, что планы по конкретным действиям полностью интегрированы в основной плане.

Примечание

Вы ориентируетесь на достижение цели или удовлетворение интересов людей?

В целом, люди обнаруживают два типа поведения. Первый тип включает тех людей, которые акцентируют внимание на достижении целей, игнорируя человеческий фактор; второй тип включает тех, кто концентрирует усилия на удовлетворении интересов людей, игнорируя достижение целей. Идеальным подходом к проблеме было бы совмещение этих двух факторов - достижение целей с учетом интересов людей. Однако, эта задача практически невыполнима, особенно в коротком промежутке времени. Мы нуждаемся в мудрости группы и ее советах относительно того, как достичь целей и в то же время не ущемить интересов вовлеченных лиц. Необходимой предпосылкой является преданность и верность Аллаху, тем не менее, необходима коллективная мудрость лиц с богатым опытом.

ВОПРОСЫ УЧАЩИМСЯ - МУСУЛЬМАНАМ

1. **Какова цель планирования? Научить учащегося лучше работать**
2. **В чем заключается цель планирования?**
Сделать деятельность организации более эффективной
3. **Кто несет ответственность за исполнение плана?**
Персонал и ответственные лица НОСА, АСМ. АМАМ, МИСГ
4. **Как достигаются цели и оцениваются результаты?**
Посредством организации тренировочных лагерей и изучения учебной литературы
5. **Когда исполнение плана можно считать наиболее эффективным? Зимой 199... года**
6. **Где деятельность будет носить наиболее эффективный характер? Исламский Центр Северной Америки, штат Индиана**
7. **Какова будет стоимость затраченного времени, денег, человеческих усилий при исполнении плана?**
Примерно 5 человек, работающих в течение 5 часов в неделю на протяжении 5 недель с оплатой 500 долларов
8. **Какую пользу принесет исполнение плана? Мусульмане и немусульмане, охваченные деятельностью заинтересованных организаций, будут пользоваться услугами высокого уровня, Иншааллах!**
9. **Обобщение сказанного**
Учащиеся - мусульмане будут выполнять свою работу на более высоком и эффективном уровне, должностным лицам из АСМ, АМАМ и МИСГ будут предложены учебные программы для применения в ходе учебного процесса зимой 199... года, Исламский Центр Северной Америки. Для достижения поставленных целей достаточно располагать, как уже указывалось выше, 5 лицами, работающими в течение 5 часов в неделю на протяжении 5 недель с оплатой 500 долларов. В результате мусульмане и не мусульмане, охваченные деятельностью заинтересованных организаций, будут пользоваться услугами высокого уровня, Иншаллах!

ВОПРОСЫ ПО НОЕВОМУ КОВЧЕГУ

1. Какова цель планирования?

Обеспечить транспортировку избранных живых существ в более безопасное место.

2. В чем заключается цель планирования?

Продолжение жизни живых существ после Потопа.

3. Кто несет ответственность за исполнение плана? Ной, его последователи и пары животных.

4. Как достигаются цели и оцениваются результаты? Путем транспортировки морем.

5. Когда исполнение плана можно считать наиболее эффективным? -- Сразу после начала Потопа.

6. Где деятельность будет носить наиболее эффективный характер? В востоку от Города.

7. Какова будет стоимость затраченного времени, денег, человеческих усилий при исполнении плана?

Ной добровольно трудится со своими последователями течение многих дней, оплатой за их труд выступают материальные результаты их деятельности.

8. Какую пользу принесет исполнение плана?

Земной шар вновь будет населен человеческими существами и животными, признавшими волю Аллаха.

9. Обобщение сказанного Транспортировка избранных живых существ в безопасное место с тем, чтобы обеспечить их выживание после Потопа. Ной и его последователи сразу после начала Потопа начинают свое путешествие по морю и достигают Города.

В течение многих дней Ной добровольно трудится со своими последователями, оплатой за их труд выступают материальные результаты их деятельности. В результате, Земной шар вновь будет населен человеческими существами и животными, признающими волю Аллаха

VIII. Цели

Цели составляют содержание планируемых действий. Иными словами, планирование направлено на достижение целей. Если цели неясны либо нежелательны, никакое планирование неспособно заставить нас достичь их.

Составление плана действий в письменной форме - это не просто вид домашнего задания. Именно удачно составленный план действий, направленный на достижение тех или иных целей, может обеспечить успех и исключить провал. Чтобы получить представление об удачно составленном плане действий, давайте на миг вообразим, что он представляет собой нечто вроде живого существа.

Сутью плана действий является глагол "действовать". Лицо, ответственное за составление плана - это тот, кто вдохновляет на действия в рамках достижения цели, определяет конкретный отрезок времени, дату начала действий, стоимость в долларах. План действий включает "конкретные обозримые результаты действий".

Ниже представлена "анатомия" плана действий и контрольный список по результатам действий.



КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЙСТВИЙ

Чтобы проанализировать сущность поставленных целей, необходимо поставить к ним соответствующие вопросы. Например, если вы считаете, что цель достижима, вам следует написать "да", если цель недостижима - "нет".

В пустых клетках напишите ваши собственные варианты вопросов

ВОПРОСЫ УКАЗАТЬ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ	ДА/ НЕТ	ЕСЛИ НЕТ, то что вы будете делать?
=> Поставленная цель ясна и конкретна?		
=> Поддается ли поставленная цель количественной оценке?		
=> Что следует предпринять?		
=> Какие надежды связываются с достижением цели?		
=> Кто ответствен за достижение цели?		
=> Когда цель будет достигнута?		
=> Какие подходы будут использованы для достижения цели?		
=> Какие факторы оправдывают достижение цели?		
=> Какие дополнительные средства необходимы для достижения цели?		
=> Кто должен координировать различные аспекты достижения цели?		
=> Какими критериями измеряется достижение цели?		

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ОБЩИХ НЕДОСТАТКОВ, ПРИСУЩИХ ПЛАНУ ДЕЙСТВИЙ

Чтобы проанализировать сущность поставленных целей, необходимо поставить к ним соответствующие вопросы. Например, если вы считаете, что недостатки отсутствуют, вам следует написать "нет", если присутствуют- 'да'

В пустых клетках напишите ваши собственные варианты вопросов

ЦЕЛИ ЯВЛЯЮТСЯ...	ДА/ НЕТ	ЕСЛИ ДА, то что следует предпринять
=> слишком заниженными, чтобы справиться с поставленными задачами		
=> несоответствующими, либо невозможными по причине того, что отдельные лица или группы переоценили свои возможности		
=> несоответствующими обязательствам лиц принявших их на себя		
=> более сконцентрированными на том, как их достичь, чем что следует делать		
=> соответствующими обязательствам лиц принявшим их на себя		
=> обязательными, не подлежащими пересмотру, если только доказана их несостоятельность или невозможность		

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- Чем стратегические планы отличаются от тактических?
- Какую роль играет контроль в планировании, исходя из поставленных задач?
- Назовите 4 главные особенности эффективных планов
- Назовите 4 важнейших элемента подсчета баллов согласно Тесту

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

НАСТАЛО ВРЕМЯ СОСТАВИТЬ ЕЖЕ ГОДНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИИ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СЕКРЕТАРЕМ КОТОРОЙ ВЫ ЯВЛЯЕТЕСЬ. ВЫ НАДЕЕТЕСЬ СОТРУДНИЧАТЬ В ЭТОМ ВОПРОСЕ С ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ КОМИТЕ ТОМ, ПОЛУЧИТЬ ПОМОЩЬ ОТ ЧЛЕНОВ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ. ВАС ЕСТЬ ПОМОЩНИК, КОТОРЫЙ ОТРЕГИСТРАЦИЮ ДОКУМЕН ТОВ И ЗАПИСЕЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРЕМИТСЯ НЕ ТОЛЬКО ПРОДОЛЖИТЬ РАЗРАБОТКУ УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ, НО И ЖЕЛАЕТ РАСШИРИТЬ СФЕРУ УСЛУГ. ОДНАКО, ФИНАНСОВЫЕ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ УЖЕ НА ИСХОДЕ.

1. *Назовите лиц, с которыми вы должны установить контакты в вопросе составления ежегодного плана действий. Укажите конкретно сферы деятельности.*
2. *Составьте план действий по настоящему проекту и представьте его на рассмотрение президентом или председателем.*
3. *Напишите краткое вступление к ежегодному плану действий и увяжите его с задачами вашей организации.*

Принципы оценки

- I. Введение/концепция
- II. Оценка и контроль программы
 - A. Процесс контроля
 - B. Типы контроля
- III. Оценка людей
 - A. Кто и кого оценивает?
- IV. Оценка обучения
 - A. Цель
 - B. Критерии и инструменты
 - B. Методы тестирования
 - Г. Вопросы по тестам
 - Д. Методы оценки
- V. Оценка: получение данных по исполнению
 - A. Как использовать оценку и сделать ее более эффективной?

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- разбираться с тем, как оценка способствует исполнению планов
- выбирать соответствующие типы оценок по каждому конкретному случаю
- пользоваться различной техникой оценки
- накапливать данные и сведения по контролю

I. Введение концепция

Как часто нам приходится ссориться и дискутировать относительно того, эффективно или неэффективно функционирует наша организация. Споря по этим вопросам, мы по сути дела разными словами затрагиваем проблему оценки. И тот недостаток, который присущ организации и с которым она вынуждена сталкиваться в своей деятельности. Прежде чем приступить к совершенствованию нашей работы, мы должны систематически оценивать ее эффективность. Не делая этого, мы становимся похожими на производителя, который затрачивает огромные средства на производство товаров, думая, что тем самым он автоматически уменьшает потери. Фактически, его потери все время возрастают, так как стоимость на единицу товара оказывается выше его продажной цены. Он не знает, когда ему следует остановиться, пока не подсчитает понесенные затраты. Когда мы приступили к объективной оценке эффективности нашего движения, мы стремились на деле познать, на каком этапе развития мы находимся. В противном случае нам пришлось бы руководствоваться конъюнктурой и капризами внешнего воздействия.

Оценка определяется в виде механизма с обратной связью, который способствует совершенствованию исполнения. Здесь мы рассмотрим три аспекта оценок, включающие оценку организационных программ, оценку персонала и оценку обучения.

II. Оценка и контроль программы

Исходя из контекста программ контроля, оценка представляет собой ключевой компонент процесса, называемого контролем в широком смысле этого слова. Контроль является как бы двойственным отражением процесса планирования. В то время, как планирование направлено на выявление действий, направленных на достижение целей, контроль направлен на эффективное исполнение этих планов. Независимо от того, касается ли план конкретных действий, либо направлен на перспективные программы, он считается жизнеспособным только в том случае, если предусматривает осуществление необходимого контроля.

По нашему мнению, контроль - это механизм выявления и исправления отклонений в результатах, полученных от планировавшихся действий. Цель контроля позитивна и направлена на улучшение, способствует достижению целей и устранению препятствий на этом пути. Эффективный контроль регулирует фактическое исполнение плана.

Контроль включает следующие шаги:

1. Установление, на каком этапе исполнения мы находимся, то есть оценка
2. исполнения.
3. Сопоставление полученных результатов с предполагавшимися, что ведет к:
4. одобрению результатов, либо
5. непризнанию их, и в этом случае
6. применяются корректирующие меры, направленные на то, чтобы исполнение происходило так, как мы того желаем

зачем нам нужно оценивать исполнение? На то есть, по меньшей мере, три причины:

1. Сохранение того, что представляется положительным, и устранение того, что является негативным.
2. Людям, вовлеченным в процесс, необходимо подтверждение того, что они движутся в правильном направлении, и что мы контролируем правильность того, что они делают.
3. Спонсоры и доноры стремятся узнать, насколько эффективен их вклад в достижение желаемых результатов.
- 4.

А. Процесс контроля

Ключевым моментом в процессе контроля является создание стандарта, служащего основой оценки и выступающего в виде количественного измерения. Эффективность контроля падает, если стандарт неустойчив и неопределен.

Процесс контроля, включая оценку, можно разделить на три этапа:

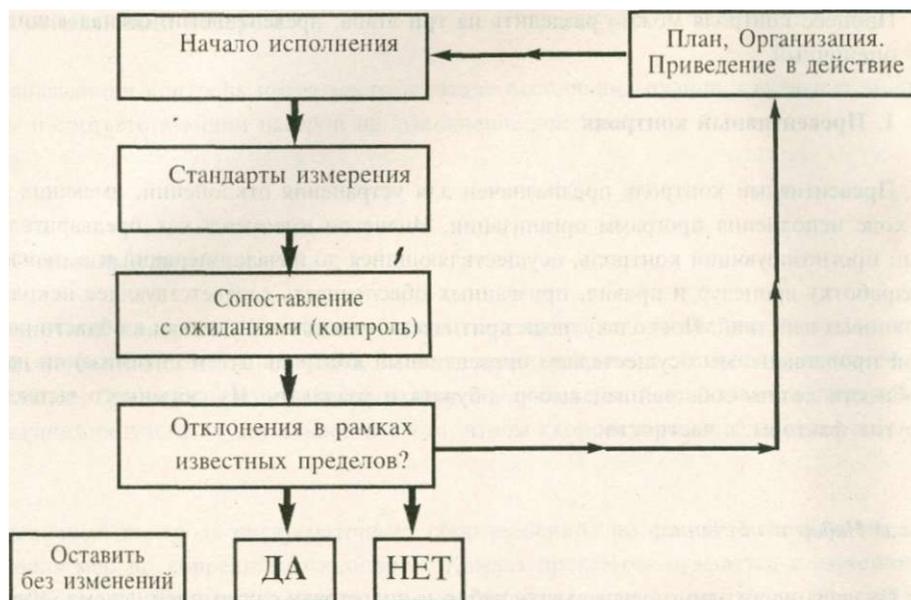
1. Создание стандартов и мониторинг фактического исполнения.

Эффективный контроль требует определенного типа измерения, сопоставимого с целями по плану действий. Например, если цели организации направлены на служение интересам мусульманской общины, то возникает необходимость индексирования измерений. К ним можно причислить количество участников конференций, запросов по публикациям, лиц, принявших ислам, успешные проекты, и т.д.

2. Оценка данных по фактическому исполнению и их сопоставление с прогнозированными данными. В частности, зарегистрировали ли мы прогнозирувшееся число участников нашей конференции? Получили ли мы прогнозирувшееся число запросов на публикацию? Приняло ли ислам прогнозирувшееся число лиц?

3. Корректирование отклонений от целей. Если мы ответили "нет" на вопрос из этапа 2, мы должны предсказать плановикам либо взять "правильную ноту" в соответствии с поставленной задачей, либо внести поправку в план. В конкретном аспекте мы должны задаться вопросом о том, сумели ли мы выполнить хотя бы часть плана или наши цели абсолютно нереалистичны из-за недостатка средств. Следует ли в таком случае переоценить наши цели?

Исходя из сказанного, можно констатировать, что возможны определенные отклонения от стандарта. Для облегчения контроля необходимо концентрировать усилия на наиболее очевидных отклонениях от ожидаемого результата.



Б. Типы контроля

Составным элементом эффективного планирования должен быть проект контроля и действий по нему.

Любую деятельность можно контролировать по нижеследующим факторам:

1. Количество
2. Качество
3. Затраченное время
4. Затраты

Указанные категории охватывают любое неверное действие и контролируют его корректировку. Наиболее распространенными причинами неверных действий являются:

1. Ошибки исполнителей и неадекватная подготовка
2. Непредвиденные обстоятельства
3. Сбой в работе оборудования
4. Неопределенность в принятии решений и перспектив

Ниже приведенная матрица является завершающим компонентом процесса планирования, которая поможет нам подготовиться к эффективному контролю.

ФАКТОР КОНТРОЛЯ	В ЧЕМ СОСТОИТ ОШИБКА?	когда и как мы МОЖЕМ ЕЕ РАСПОЗНАТЬ?	КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ И КТО МОЖЕТ ИХ ВЫПОЛНИТЬ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ ОШИБКИ?
Количество			
Качество			
Затраченное время			
Затраты			

Процесс контроля можно разделить на три этапа: превентивный, совпадающий и оценочный.

1. Превентивный контроль

Превентивный контроль предназначен для устранения отклонений, имеющих место в ходе исполнения программ организации. Иначе он именуется как предварительный, или прогнозирующий контроль, осуществляющийся до начала операций и включающий разработку процедур и правил, призванных обеспечивать соответствующее исполнение плановых действий. Поскольку люди критически относятся к успехам в области исламской пропаганды, мы осуществляем превентивный контроль путем оптимизации их способности делать собственный выбор, обучать и развивать. Из сказанного вытекают и другие факторы, в частности:

а) Набор и обучение

Сначала необходимо осуществить набор и подготовку служителей ислама, образование и опыт которых отражают их способность наилучшим образом исполнить порученное дело. Исходя из выборочного набора, строится программа обучения, которая в свою очередь учитывает различные уровни подготовленности. Применяются многообразные методы выявления потенциала к лидерству. Рассмотрение нижеследующих факторов поможет нам осуществить превентивный контроль при наборе и обучении:

- 1. Неформальные интервью с кандидатом по проблемам, связанным с текущей организаторской работой;**
- 2. Структурированная предварительная работа с ограниченной ответственностью кандидатов - добровольцев. Тем самым можно испытать их способности и понимание поставленных задач, проверить их преданность делу ислама;**
3. По завершении курса обучения провести **заключительное интервью** на предмет выявления того, насколько изменились знания и опыт добровольца и насколько он способен справляться с будущими задачами;
4. Приверженность всех служителей **исламским нормам поведения** при условии соблюдения принципов да'ва.

б) Обновление осознания Аллаха

Ключевые служители и добровольцы должны периодически осуществлять коллективную деятельность на предмет обновления их осознания Аллаха посредством образовательных и духовных мероприятий. Цель состоит в том, чтобы придать им постоянное чувство очищения и самооценки, основанное на обещанном Аллахом наказании и награде.

2. Совпадающий контроль

Совпадающий контроль имеет место на этапе исполнения планов и включает мониторинг и соответствующий настрой па выполнение действий.

3. Оценочный контроль

Оценочный контроль, или обратная связь, предназначен для анализа данных, полученных от фактического исполнения, и ставит целью устранить отклонения от намеченных планов. Оценочный контроль акцентирует внимание на использовании сведений о предыдущих результатах деятельности с тем, чтобы скорректировать будущие отклонения.

Оценочный контроль предусматривает сбор сведений "по факту", используя их для выявления мер по коррекции отклонений. Каждая программа нуждается в изучении в рамках организационных целей и оценке ее эффективности в достижении поставленных целей. Указанные цели необходимо соответствующим образом соизмерять и проверять на практическую осуществимость, используя для этого как количественные, так и качественные критерии.

Число добровольцев, затраченное ими время, охват мусульман их деятельностью. - таковы факторы, используемые при оценке программы. В то же время опросы, интервью, неформальные контакты в рамках программы служат ориентирами тех действий, которые могут понадобиться для корректировки отклонений.

III. Оценка людей

В программах, предусматривающих набор добровольцев, оценка не должна акцентироваться на них самих, она должна также учитывать фактор вовлеченных в этот процесс людей, включая персонал, тех же добровольцев, группы населения.

На оценку исполнения могут влиять лишь приемлемые с точки зрения ислама критерии. В то же самое время, отговаривая кого-либо от активного участия в исламской работе, мы должны исходить из их способности выполнить поставленную задачу. Преданность исламу, этому наиболее важному ингредиенту личности мусульманина, должна сопутствовать способность делать то, что предписано планом.

Амр б. Ма'ди Кариб Тулайха б. Халид были выдающимися воинами, но не обладали какими либо управленческими способностями, Когда Омар (радийа Аллаху анху) послан их покорять Ирак под руководством аль-Иу'мана б. Мугрии, он поручил последнему не назначать их на административные посты, поскольку оба были воинами и никем иным. Аммар б. Йасир был их попутчиком, пользовавшимся большим уважением за свою набожность, однако и у него не было

административных способностей или политической мудрости, Омар назначил его правителем Куфы за его заслуги. Однако вскоре Омар понял, что Аммар не в состоянии руководить должным образом, и отозвал его с должности.

Ниже предлагаются вопросы, могущие помочь вам оценить людей по их достоинствам и заслугам;

1. Удовлетворены ли группы программой, специально разработанной для них? Верят ли они в то, что программа может помочь им?
2. Пользуется ли программа поддержкой руководящих лиц организации и общины?
3. В состоянии ли добровольцы эффективно работать в рамках представленной программы? Знает ли каждый из них, чего от него ждут?
4. Уделяют ли лица, вовлеченные в исполнение программы, достаточное время ее изучению как на индивидуальном, так и групповом уровнях?

А. Кто и кого оценивает?

Подобно тому, как всякий вовлеченный в решение проекта, располагает необходимыми сведениями о нем, так и лица, даже в незначительной степени имеющие к нему отношение, могут судить о проекте. Это относится как к ключевым лицам проекта, так и к мусульманской общине в целом.

В целом, руководитель планового комитета должен предвосхищать те или иные оценки по проекту. В ряде случаев, сторонний наблюдатель в состоянии более эффективно оценить работу людей, вовлеченных в исполнение программы, особенно в тех случаях, когда возникают препятствия на этом пути. Оценка программы людьми, косвенно связанными с ее исполнением, обеспечивает ее беспристрастный характер.

Ключом к эффективному контролю (оценка - это наиболее критический этап) является заключение своего рода психологического контракта между исполнителем и лицом, осуществляющим надзор над его деятельностью. Этот контракт уходит корнями в исламские предписания, требующие от всех мусульман действий, ими одобренных.

Также важно, чтобы лицо, производящее оценку и контроль, было наделено соответствующими полномочиями. Осуществление коррективных действий в отношении людей и программ требует наличия полномочий на это.

IV. Оценка обучения

А. Цель

Целью обучения в исламской организации является повышение ответственности индивидуумов к принципу да' ва, развитие их личности, наделение их опытом и умением решать организационные цели. Необходимо производить оценку эффективности обучения на предмет установления того, что цель достигается с максимальным использованием человеческих и материальных ресурсов. С этой целью оценка применяется к:

- а. установлению соответствия обучения ее целям; если соответствует, то в какой мере?
- б. эффективности лекций и семинарских занятий
- в. сферам, нуждающимся в дальнейшем улучшении
- г. подбору групп слушателей по данному типу программ и соответствующей программе по данному типу групп
- д. необходимости продолжения или прекращения программ
- е. анализу ключевых аспектов предлагаемых программ
- ж. руководителям и участникам программ
- з. улучшению работы в рамках учебной программы

Б. Критерии и инструменты

Инструменты, которые мы разрабатываем и применяем при оценке эффективности наших программ обучения, строятся на ряде критериев, находящихся в зависимости от выбранной аудитории и групп слушателей. Цель состоит в том, чтобы определить параметры, ведущие к успеху. Среди этих критериев можно выделить следующие:

РЕАКЦИЯ: выявить реакцию участников на программу. Удовлетворены ли они ею?

ОБУЧЕНИЕ: выявить, что изучали участники. Что нового они приобрели и что они могут теперь делать?

ПОЗИЦИИ: выявить, насколько программа повлияла на позиции участников. В какой мере учащиеся изменили свои воззрения, оценки? **ПОВЕДЕНИЕ:** выявить изменения в поведении. В какой мере программа повлияла на способность участников исполнять возложенную на них работу? **РЕЗУЛЬТАТЫ:** выявить влияние обучения на ситуацию в организации. В какой мере обучение способствовало достижению организационных целей?

В. Методы тестирования

Сопоставление баллов, полученных учащимися по результатам тестов до и после прохождения программы обучения, являются эффективным методом оценки результатов обучения. Большое количество баллов, набранных по тестовому вопросу, свидетельствует о повышении знаний студента, о положительных сдвигах в его поведении. Методы тестирования могут быть трех типов:

НОРМА СООТНЕСЕННАЯ: данные тесты призваны сопоставить баллы, набранные студентом, с баллами в среднем по группе, т.е. здесь мы имеем дело с групповой нормой. Группа должна быть достаточно большой, чтобы отвечать статистически достоверным средним величинам. Результаты тестирования позволяют определить рейтинг каждого учащегося в зависимости от степени усвоения им полученных знаний

КРИТЕРИЙ СООТНЕСЕННЫЙ: данные тесты предназначены для оценки исполнения, исходя из четко сформулированных целей обучения. Они акцентируют внимание на том, что студентам удалось усвоить в ходе обучения в рамках поставленных целей. Например, целью обучения красноречию должно служить умение студента произнести в течение 5 минут импровизированную речь, в которой можно допустить не более одной грамматической ошибки, не более одной смысловой несуразицы и т.д. Так мы получаем критерий того, насколько успешным оказалось обучение студента искусству красноречия

ИСПОЛНЕНИЕ: данные тесты призваны продемонстрировать психологические навыки и знания. Эти навыки можно применять в работе с коллективом, когда необходимо исполнять конкретную роль и т.д.

Г. Вопросы по тестам

Тесты по программе обучения содержат, как правило, несколько типов вопросов. Вопросы могут быть следующего типа:

—► **ВЫБОР ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ВАРИАНТОВ:** участников просят выбрать самый точный ответ из списка возможных вариантов.

ОТКРЫТЫЙ ВЫБОР: конкретный ответ не предлагается, поэтому участникам разрешается раскрыть ответ в описательной манере.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК: участникам предлагается список пунктов, применимых либо неприменимых к описанной ситуации; либо список пунктов, совпадающих с другим списком. Необходимо выбрать тот, который годится для описанной ситуации.

ДВУСТОРОННИЙ ВЫБОР: иначе именуется ложным/правдивым выбором - каждому вопросу соответствует альтернативные ответы, из которых лишь один правильный.

РЕЙТИНГ: участникам предлагается список пунктов, которые они должны разложить по определенному критерию и масштабу.

Д. Методы оценки

Методы оценки качества обучения включают следующее:

ТЕСТЫ НА БУМАГЕ предназначены для проверки того, насколько участники преуспели в усвоении учебного материала.

» **ОПРОС ПО ПОЗИЦИЯМ** используется для сбора информации об отношении участников к своему делу, ценностям, отношениям с другими людьми и т.д. Опросы проводятся до и после учебы и позволяют оценить прогресс, достигнутый студентами.

» **НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ** помогает установить, добились ли студенты прогресса в своих знаниях.

» **ОТЧЕТ О ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЕ** ставит целью показать прогресс в знаниях на базе статистических данных.

» **ОПРОСЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ УЧБЫ** проводятся периодически и выявляют успехи в усвоении пройденного материала.

» **СОПОСТАВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ/ЦЕЛЕЙ/СОДЕРЖАНИЯ** проводится преподавателями для оценки того, насколько студент продвинулся к поставленной цели обучения и насколько программа соответствовала учебному курсу.

ФОРМЫ ОЦЕНКИ предполагают выявление позитивных и негативных факторов в процессе учебы. Здесь учитывается мнение студентов по тем или иным аспектам учебной программы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ МНЕНИЕ излагается лицами, вовлеченными в составление различных компонентов учебной программы.

» **ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ** осуществляется его коллегами, которые высказывают свое суждение об уровне его работы, профессионализме, эффективности обучения.

АНАЛИЗ ЗАТРАТ предназначается для подсчета затрат на материалы, приобретение оборудования, поездки и т.д.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ представляет собой сопоставление альтернативных методов обучения.

V. Оценка: получение данных по исполнению

Данные по исполнению можно получить несколькими путями:

ЛИЧНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ: предполагает непосредственное наблюдение за действиями и обобщение увиденного.

УСТНЫЕ ОТЧЕТЫ: содержат определенные элементы личного наблюдения, особенно в тех случаях, когда сведения передаются устно при наличии персонального контакта.

ПИСЬМЕННЫЕ ОТЧЕТЫ: включают обширные статистические данные, могут служить основой для сопоставления и выводов. Иногда письменные отчеты дополняются устными.

— **ОПРОСЫ:** эффективны в тех случаях, когда накопленные данные были получены от большого количества опрошенных.

А. Как использовать оценку и сделать ее более эффективной?

Нет нужды говорить о том, что временные и материальные затраты на осуществление оценки считаются использованными вхолостую, когда поставленные цели не достигнуты. Чтобы избежать этого, необходимо:

а. **НЕ УТАИВАТЬ** полученные результаты, сообщать их тем лицам, которые непосредственно связаны с исполнением программы

б. **ОБСУЖДАТЬ** полученные результаты на заседании шур в форме групповых обсуждений, обмена мнениями и т.д.

г. **РАЗРАБАТЫВАТЬ** план действий с учетом негативных моментов и **ДЕЙСТВОВАТЬ** на основе этого плана

д. **НЕ ОТКЛАДЫВАТЬ** решения по отраженным в докладе положениям

Для того, чтобы сделать оценку более эффективной, надо позаботиться о методике и инструментах оценки. Правдивы ли сведения, которые мы получили? Слишком ли их мало/много, слишком ли они запоздали? Опирались ли мы на одобренные исламом методы получения этих сведений? Вопросы подобного рода помогают нам выбрать правильную форму оценки, выявить слабые моменты в этом процессе и устранить их.

Желательно оценивать программы и проекты на регулярной основе и отказаться от заседаний, проводимых раз в год, в этой связи. Благодаря такому подходу, польза от оценки будет большой. Не следует оценивать только "плохие" программы, необходимо также разобраться в том, почему "хорошие" программы эффективны, как их сделать еще более эффективными. Подытоживая сказанное, мы должны отметить, что заключительная оценка предназначена для беспристрастного вывода о результатах обучения, для выявления всего позитивного и негативного в ходе учебы. Сопоставление заключительной оценки по результатам обучения с проверкой исполнения дает ценную информацию о степени усвоения пройденного материала учащимися.

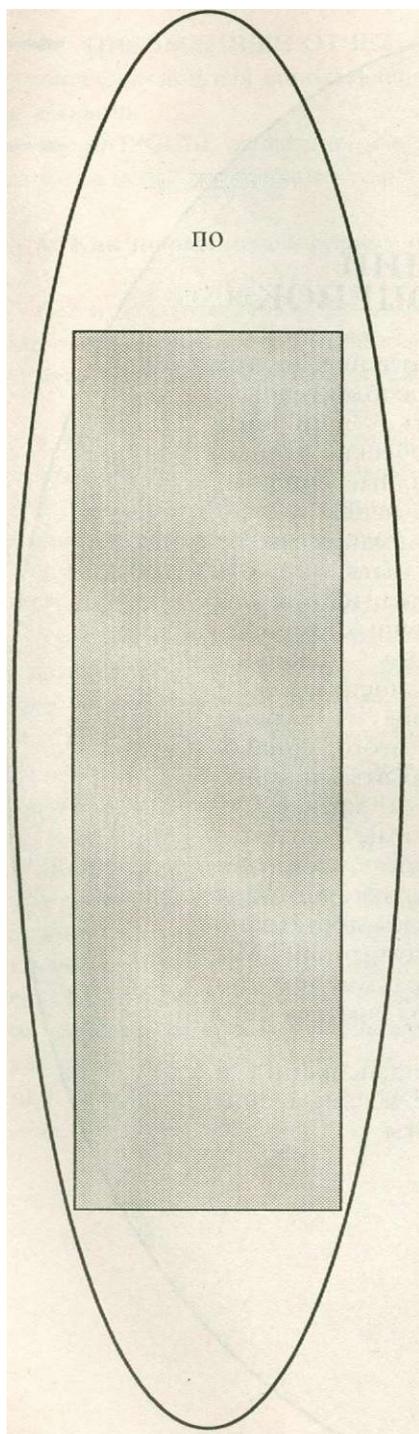
РЯД: ЗАМЕЧАНИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ОЦЕНОК

Иногда создается впечатление, что статистические данные носят необъективный, предвзятый характер. Суть проблемы заключается в том, что статистические данные представляют собой нейтральные цифры, которые, однако, политики используют в своих узких, корыстных целях, выдирая их из контекста. Поэтому надо быть крайне осторожным, когда нам приходится делать выводы, основанные на оценочных данных. Например, слушатели весьма довольны результатами сессии по одной дисциплине и недостаточно удовлетворены курсом "Исламизация социологии". Из этого, однако, не следует, что нужно акцентировать внимание на сессии в первом случае и пренебречь второй дисциплиной. Наша цель не состоит в том, чтобы потворствовать капризам слушателей. Это скорее характерно для секуляристской системы, когда достаточно получить одобрение и голоса аудитории. Мы должны вести общественное мнение по правильному пути, а не поддаваться его обратному на нас воздействию.

С другой стороны, нельзя пренебрегать и оценочными данными, которые весьма ценны в плане улучшения нашей работы.

Упражнение
По
Оценке

Предположим, что вы только что прибыли на встречу. Попробуйте дать свою оценку обсуждаемым на ней вопросам. Будьте конкретны в своих наблюдениях.



1. Позитивные моменты

2. Негативные моменты

3. Другие комментарии

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем состоит роль стандартов в процессе оценки?
2. Каким образом превентивный контроль улучшает качество исполнения?
3. В чем состоит различие между превентивным и оценочным контролем?
4. Какие факторы выступают на первый план в оценке деятельности людей?
5. Почему мнение "стороннего наблюдателя" важно при оценке?
6. В чем состоит основное различие между нормой и критерием соотнесенными?
7. В чем состоит различие между "ответом" и "результатом" как критериями оценки?
8. В чем состоит преимущество обмена результатами оценок с другими лицами?
9. Какого рода сведения обеспечивает "проверочная оценка" ?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ КОМИТЕТ ОБРАТИЛСЯ К ВАМ С ПРОСЬБОЙ ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕЖЕГОДНОГО ЗАСЕДАНИЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ВЫ ПРИНИМАЕТЕ РЕШЕНИЕ ЗАРАНЕЕ СПЛАНИРОВАТЬ СВОЮ РАБОТУ И ВВЕСТИ В ДЕЙСТВИЕ МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ. ВЫ СТРЕМИТЕСЬ ОЦЕНИТЬ ОСНОВНЫЕ ШАГИ ПО МЕРЕ ИХ ЗАВЕРШЕНИЯ И ОБЕСПЕЧИТЬ КОРРЕКТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ С ОРГАНИЗАТОРАМИ ЗАСЕДАНИЯ. ЗАТЕМ ВАМ ПРИДЕТСЯ ОЦЕНИТЬ РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ НА МЕСТАХ.

1. Необходимо разработать "стандарты которые вы собираетесь использовать для контроля основных шагов в планировании заседания.

2. Необходимо разработать количественные измеряемые параметры с тем, чтобы иметь возможность довести оценочные данные до уровня легко прослеживаемых коэффициентов.

3. Необходимо разработать план действий по мониторингу исполнения и устранения отклонений от стандартов.

ГЛАВА

11

Формирование команды и достижения группы

- I. Формирование команды
 - A. Что представляет собой команда
 - Б. Что надо сделать, чтобы команды функционировали эффективно
 - В. Исполнение: сравнение действий индивидуума и команды
- II. Заданные подходы
 - A. Инструмент группового исполнения
 - Б. Конкретные примеры
- III. Функциональные комитеты
- IV. Комитеты, состоящие из одного человека
- V. Индивидуальные роли в групповом исполнении
- VI. Командная работа
 - A. Кто мы такие и что мы хотим делать
 - Б. Кто может сделать эту работу лучше всех
 - В. Болезнь перегрузки
 - Г. Правильное исполнение работы
 - Д. Ответственность каждого - ничья ответственность

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять те свойства, которые отличают одну команду от другой
- формировать рабочие группы для исполнения конкретной работы
- разрабатывать задачи для достижения конкретных целей
- устанавливать, на каком участке комитет может функционировать наиболее эффективно

"Аллах протянул руку к джамаа. И тогда тот, кто выделится из джамаа, будет вовлечен в огонь."

1. Формирование команды

А. Что представляет собой команда

Формирование команды представляет собой процесс, направленный на то, чтобы люди сотрудничали друг с другом в гармоничном единстве. Формирование команды является одной из задач эффективного руководства. Исламская религия предписывает, чтобы люди трудились сообща дабы могли достичь поставленной цели наиболее эффективным путем.

Команда - это не случайное собрание индивидуумов, придерживающихся различающихся мнений. Это — группа людей, выполняющих совместную работу на основе общих целей и задач. Выполнение поставленных задач может носить как одновременный, так и разновременный характер. Члены команды могут представлять одну организацию, но могут также быть привлечены и из других организаций. В последнем случае члены команды могут отличаться уровнем образования, практических знаний и т.д. В некоторых случаях большие команды можно подразделять на суб-команды. Каждый член команды несет ответственность за успех общего дела, выполнение конкретного задания или достижение целей миссии.

Деятельность каждого члена команды и команды в целом должна строиться на четко сформулированных целях. В зависимости от конкретной задачи, состав и руководство команды могут меняться. Если каждый член команды использует свои знания и опыт во имя достижения цели, то команда в целом несет ответственность за ту задачу, к исполнению которой она прилагает свои усилия. Ответственность за принятие решений и решение проблем ложится на членов команды, имеющих для этого необходимые опыт и знания. Ответственность руководителя команды состоит в том, чтобы выявить, кто из членов команды несет ответственность за конкретную задачу.

Чтобы обеспечить эффективное выполнение поставленной задачи, члены команды должны четко представлять свою роль в ней, добиваться решения проблем на основе консенсуса. Члены команды должны иметь представление об источниках той силы, которая обеспечивает исполнение их полномочий. Члены команды должны разбираться в вопросах организационных изменений, уметь решать конфликты, устанавливать сотрудничество друг с другом.

Б. Что надо сделать, чтобы команды функционировали эффективно

Команды функционируют на всех уровнях, однако наиболее успешно они функционируют на уровне руководства организации. Эффективность работы команды зависит от ясного понимания поставленной задачи и от того, кто несет ответственность за нее. Команда может добиться успеха, если будет руководствоваться основными правилами:

1. Член команды, несущий ответственность за данный участок, принимает окончательное решение в необходимых случаях.
2. Член команды, не принимающий решения по тем вопросам, за которые он несет ответственность.
3. Член команды не должен подрывать позиции другого члена команды, если по какой либо причине отношения между ними испорчены, либо они расходятся во мнениях по одной и той же проблеме.
4. Команда отличается от комитета, который принимает решения путем голосования. Руководитель команды скорее ведет за собой, чем председательствует на заседании комитета.
5. Команда поддерживает систематические и интенсивные связи со всеми своими членами.
- 6.

В. Исполнение: сравнение действий индивидуума и команды

Успех команды зависит от характеристики каждого индивидуума, члена команды. Иногда очень талантливые индивидуумы не могут применить свои способности в интересах команды из-за отсутствия опыта или по иным индивидуальным причинам. Кроме необходимого опыта и знаний, члены команды должны быть готовыми пожертвовать собственными интересами ради интересов команды. Внося свой вклад в общий успех, члены команды должны делать все, чтобы облегчить работу руководителя команды. Они должны обладать способностью ясно и четко представлять себе предстоящие задачи и соответственно решать их, идти на компромисс друг с другом при решении конфликтных задач. Иными словами, члены команды должны ориентироваться на выполнение задач, а не только на поддержание нормальных отношений с другими.

II. Заданные подходы

А. Инструмент группового исполнения

Заданные подходы к достижению целей составляют одну из важных особенностей эффективной работы команды. Подход к решению проблемы задается в тех случаях, когда насущная проблема нуждается в текущем решении на основе учета сопутствующих обстоятельств и консультаций с заинтересованными лицами. Заданный подход обеспечивает наиболее эффективное решение проблемы, когда в нем цель ясно очерчена и мы обладаем полномочиями достичь того решения, которое будет одобрено другими членами команды.

Чтобы сформулировать подход к проблеме, необходимо:

- а. определить задачу и установить цель
- б. определить временные рамки, включая основные этапы и заключительный срок

- в. разработать список членов команды, ответственных за решение проблемы
- г. конкретизировать бюджетные расходы

Чтобы оптимизировать подход к проблеме, необходимо добиться того, чтобы мы ясно представили себе задачу, и чтобы все члены команды адекватно восприняли все ее аспекты. Подход к проблеме должен строиться на максимально облегченном доступе к соответствующим сведениям, составлении периодических отчетов, особенно в тех случаях, когда задача носит долговременный характер и затрагивает широкий круг вопросов.

Не вся работа, проводимая командой, соответствует заданным подходам. По сути дела, заданный подход является эффективным инструментом группового исполнения на основе общего понимания задачи и направления движения. Заданный подход не должен акцентировать внимание на альтернативах, скорее, он должен исходить из плана действий по заданному направлению.

Б. Конкретные примеры

Конкретным примером заданного подхода к решению поставленных задач является деятельность Исламского Общества Северной Америки по вопросу структуризации исламской пропаганды. Профиль деятельности в указанном направлении выглядит следующим образом:

а) Задача

Сформулировать видение новой организационной структуры исламской пропаганды в Северной Америке

б) Члены

- Видные деятели исламского движения, сотрудничающие с АСМ
- Видные деятели исламского движения, не обязательно сотрудничающие с АСМ
- Бывшие представители руководящих структур, например, бывшие президенты

в) Заседания

Общие заседания сменяются встречами трех комитетов, занимающихся рассмотрением конкретных вопросов

г) Отчеты

- . Заполнение вопросника на предмет выявления общественного мнения
- . Составление протоколов о работе каждого комитета
- . Заключительный отчет о деятельности комитетов

д) Рекомендации

Должна быть сформирована континентальная организация, включающая АСМ, АМО (новая организация мусульманских общин), а также три существующие профессиональные объединения врачей, ученых, инженеров и ученых-общественников.

III. Функциональные комитеты

Функциональные комитеты представляют собой наиболее распространенный путь использования потенциала групп. Структура, состав и управление функциональными комитетами в той или иной мере рассматриваются практически на протяжении всего данного Руководства. Оценивая отдельные аспекты деятельности функциональных комитетов с точки зрения их перспективности, необходимо учитывать следующие "следует" и "не следует":

СЛЕДУЕТ:

1. Определить задачи комитета
2. Установить временные рамки и определить "конечный продукт"
3. Определить место комитета в организационной структуре.

НЕ СЛЕДУЕТ:

4. Использовать комитет для легализации действий отдельных лиц
5. Пренебрегать теми действиями, которые находятся в рамках юрисдикции комитета
6. Предлагать достижения комитета на рассмотрение другого комитета, если па то отсутствует декларированная цель.

IV. Комитеты, состоящие из одного человека

Комитет, состоящий из одного человека, представляет собой способ решения проблемы в соответствующем институциональном обрамлении в тех случаях, когда использование группы, состоящей из большего числа лиц, с практической точки зрения нецелесообразно. Указанный комитет занимается одним конкретным вопросом, неся за него конкретную ответственность. Отчет такого комитета также должен представляться на рассмотрение шура, члены которого обладают необходимыми знаниями и опытом в указанной области.

V. Индивидуальные роли в групповом исполнении

Большинство групп состоит из лиц с различным уровнем компетенции, характером, интересами. Каждый из них играет роль, предопределенную либо их индивидуальными особенностями, либо предназначенными им функциями. Осведомленность о роли помогает индивидууму понять, почему группа действует так, а не иначе. Ниже приводится ряд ролей.

ГРУППОВЫЕ РОЛИ	
Иницирующий идеи	Предлагает новые идеи и подходы к решению проблем; лицо, играющее эту роль, предлагает различные подходы к решению проблемы.
Ищущий информацию	Делает запросы и предлагает уточнить предложения, запрашивает по отдельным фактам, другим сведениям, могущим помочь группе решать текущие проблемы.
Выражающий мнение	Предлагает уточнить мнения и мысли, выражаемые другими членами группы.
Предоставляющий информацию	Предоставляет факты, статистические данные, иные материалы по той проблеме, которую стремится решить группа
Выдвигающий мнение	Предлагает мнения и взгляды по обсуждаемой проблеме
Разрабатывающий	Приводит примеры из собственного опыта, а также опыта других лиц для иллюстрации того, как какая-то идея или предложение могут быть использованы группой согласно конкретному плану действий
Координирующий	Стремится выявить связь между идеями и предложениями, выдвинутыми другими лицами
Ориентирующий	Пытается обобщить все, что уже произошло, привлечь внимание группы к выполнению текущей задачи.
Оценивающий	Предпринимает попытку оценить имеющиеся факты и сделанные группой выводы.
Дающий энергию	Пытается подстегнуть группу на выполнение действий, способных принести желаемые результаты.
Контролирующий процедуру	Помогает группе достичь поставленной цели путем распределения документов, пребывания на посылках
Записывающий	Записывает и регистрирует предложения и идеи других лиц; ведет запись о ходе исполнения

ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ	
Вдохновляющий	Стимулирует членов группы к осознанию ими идей и предложений, выдвинутых другими.
Гармонизирующий	Сглаживает разногласия между членами группы.
Добивающийся компромисса	Пытается решать конфликты путем нахождения взаимоприемлемого решения разногласий между членами группы.
Устанавливающий стандарты	Помогает устанавливать стандарты в группе
Наблюдающий	Ведет записи о деятельности группы на основе накопленных сведений.
Надзирающий	Следит за тем, чтобы пассивные члены группы принимали более активное участие в работе
Придерживающийся	Занят главным образом заимствованием идей и предложений, предлагаемых другими членами группы; выступает как слушатель групповых обсуждений и принятия решений.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РОЛИ	
Проявляющий агрессивность	Разрушает, либо принижает статус других членов группы.
Блокирующий	Проявляет негативное, упрямое и несговорчивое отношение к обсуждаемым вопросам без видимых причин.
Стремящийся к признанию	Стремится быть на переднем плане, всячески восхваляя свои личные достижения.
Стремящийся быть на виду	Использует возможности группы для демонстрации собственных чувств и наблюдений
Сторонящийся	Избегает вовлеченности в групповой процесс, демонстрирует цинизм и отстраненность от групповой деятельности.
Доминирующий	Предпринимает попытку утвердить свой авторитет в группе путем манипулирования ее интересами, пуская в ход лесть либо напористость и нажим.
Ожидатель сочувствия	Стремится пробудить к себе симпатию со стороны членов группы; жалуется на незащищенность.
Ходатайствующий об особых привилегиях	Выступает от имени группы или организации, которая наилучшим образом удовлетворяет его индивидуальные интересы

IV. Командная работа

Командная работа не должна вестись как попало, она должна быть организована и управляться руководством. В предыдущих разделах мы обсудили ряд подходов к формированию команд. В данном разделе акцент делается на практических аспектах работы для достижения конкретных целей группы в ее повседневной деятельности. В первую очередь, необходимо ознакомиться с тем, что представляет собой группа.

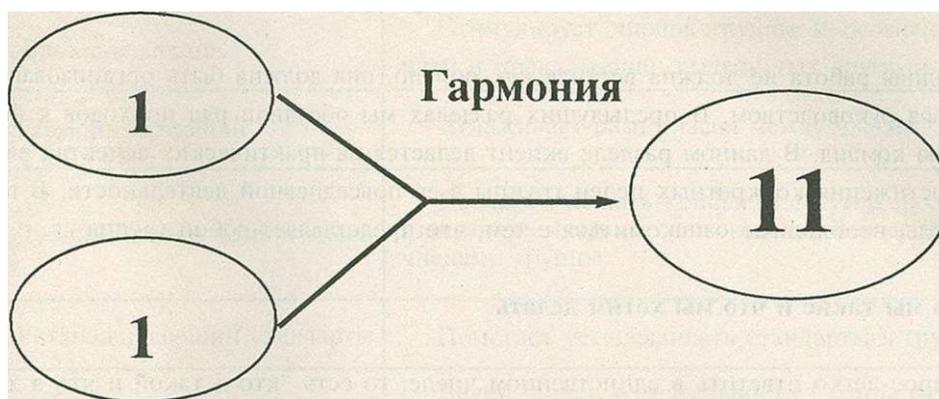
А. Кто мы такие и что мы хотим делать

На вопрос легко ответить в единственном числе, то есть "кто я такой и что я хочу делать?" Однако ответ применительно к группе носит достаточно проблематичный характер. Недостаточно ответить, что "мы - мусульмане", ибо таких как мы целый миллиард. Что побуждает нас организовываться в самостоятельные группы? Чем мы отличаемся от других мусульман? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно располагать убедительными аргументами. Вторая часть вопроса, поставленного в заголовок - "что мы хотим делать?" представляется более сложной, чем первая. Ответ на вторую часть весьма сложен в тех случаях, когда цели организации неясны и мы не знаем, чего хотим. Как же мы различаемся по своим приоритетам и восприятию плана действий! Нам нужен критерий, пользуясь которым мы могли бы выявить степень разобщенности наших рядов. Именно различия в подходах и идеях к общему делу ведут к тому, что организации распадаются.

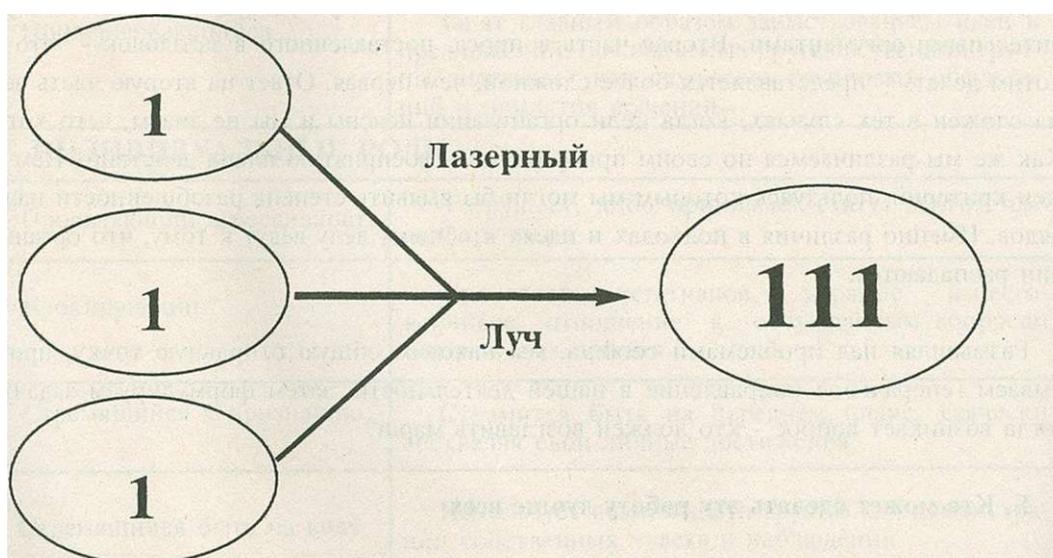
Размышляя над проблемами сообщества, мы находим общую отправную точку, прощупываем генеральное направление в нашей деятельности, затем формулируем задачу, и тогда возникает вопрос - кто должен возглавить марш?

Б. Кто может сделать эту работу лучше всех

Люди по-разному отвечают на этот вопрос, но чаще звучат такие ответы: самый умелый, самый образованный, самый практичный, самый набожный и т.д. и т.п. Когда с этим вопросом обратились к лицам на вершине власти, выяснилось, что подавляющее их большинство выделило умение работать с людьми. Это означает, что такое лицо должно быть "командным игроком", обладать командным духом, уметь ладить как с вышестоящими, так и подчиненными ему людьми. Это лицо терпимо относится к мнениям других, прислушивается к ним, пытается их понять. Он корректирует свою позицию, если на то есть необходимость, с готовностью признает ошибки. У него открытый ум, и действует он, отступая от стереотипов. Он мгновенно схватывает все то ценное, что необходимо для организации, даже если оно исходит от его оппонента. Двое, работающие совместно, не теряют своей индивидуальности. Их сотрудничество имеет форму 1+1, что в сумме, не дает "2", а выглядит, как "11".



Более того, сотрудничество трех лиц обретает форму трех "1":



Вот что составляет отличие между обычными лучами света, распространяющимися

во всех направлениях, и лазерным лучом, следующим только в одном направлении. По сути дела, лазерный луч - это не что иное, как гармонично ориентированный свет определенной частоты и интенсивности. Такой лазерный луч проникает сквозь любую толщю бетона. Делать работу лучше всех - не означает делать ее в одиночку. Сотрудничество, доверие и обратная связь - вот ключи к успешной работе. Каким бы умелым и компетентным не был руководитель, он нуждается в подсказке со стороны, чтобы корректировать свою деятельность наилучшим образом.

В. Болезнь перегрузки

"Перегрузка" - это хроническое заболевание, присущее всем нашим организациям. Либо руководитель эгоистично замыкается в своих делах, стремясь самолично решать все возникающие проблемы, либо члены группы проявляют апатию в исполнении своих обязанностей. В тех случаях, когда у руководителя обнаруживаются симптомы "перегрузки", группа должна приостановить свою работу, обдумать ситуацию и решить, как выйти из нее. Даже самый эффективный и

дисциплинированный руководитель может оказаться в ситуации чрезмерной загруженности.

Чтобы избавиться от чрезмерной загруженности, нет нужды в "развитой мускулатуре", важно распределить нагрузку равномерно, переложив часть ее на помощников руководителя, правильно спланировать приоритеты. Чрезмерно загруженные руководители должны иметь возможность для отдыха дабы восстановить потерянную энергию и жизненную силу. В противном случае, им грозит немощь, болезни, апатия к своей работе, а в таком случае огромные потери несет само движение.

Как можно выявить факт чрезмерной загруженности? Она имеет место, когда руководитель уже не владеет полной информацией об основных аспектах деятельности своей организации, теряет контроль над ней. Он не в состоянии уследить за повседневными изменениями, хотя и должен учитывать хотя бы самые важные факторы. Когда все эти негативные моменты присутствуют в деятельности руководителя, он должен либо переложить часть ответственности на своего помощника, либо запросить дополнительную помощь.

Иногда руководитель и группа оказываются настолько поглощенными решением возникающих проблем, что теряют способность различать правильное и неправильное. Берегитесь этой ловушки!

Г.Правильное исполнение работы

Работая в организации, вы можете столкнуться с ситуацией, когда группе придется принимать не очень благоприятное решение относительно действий какого-то лица. Оно может быть и членом группы, и посторонним лицом. Вспомним замечательный отрывок из Корана:

"О вы, которые уверовали! Будьте стойкими пред Аллахом, исповедниками по справедливости. Пусть не навлекает на вас ненависть к людям греха до того, что вы нарушите справедливость. Будьте справедливы, это - ближе к богобоязненности, и бойтесь Аллаха, поистине, Аллах сведущ в том, что вы делаете!" Коран. 5:11(8)

Всегда стремитесь проявлять справедливость, вынося приговор людям.

Чтобы добиться этого, надо стремиться поставить себя на место другого и тщательно взвесить все обстоятельства прежде, чем выносить приговор. В этом состоит суть сопереживания. Пусть не обманывают вас эмоции, пусть групповая эйфория не ведет вас к поспешным решениям. Ибо потом вы будете сожалеть об этом. Когда-нибудь в будущем, Аллах поставит вас в то же самое положение. Любая несправедливость, проявленная вами, когда-нибудь обернется против вас. Всегда следите за тем, чтобы во всех делах своих вы следовали исламским манерам и этикету, и никогда от них не отклоняйтесь. И тогда узнаете вы, что Аллах на вашей стороне, вам нужно лишь проявить терпение - сабр.

Разве вы не замечали, что диктаторы, преступники, воры и гангстеры, избавившись от неугодных им лиц, сами затем друг друга пожирают? Во всяком случае, несправедливость порождает другую несправедливость, и когда она проявляется в отношении постороннего, то рано или поздно несправедливость обрушивается и на члена группы. Избегайте двойных стандартов; в противном случае вы рано или поздно сами окажетесь жертвой такого подхода.

Для того, чтобы оценить чье-либо мнение, представьте себе, что вы находитесь с этим лицом по одну сторону стола.

По мере того, как группа совершенствует свою работу, выявляет недостатки и устраняет их, она, как правило, начинает уделять особое внимание тщательному планированию.

Д. Ответственность каждого - ничья ответственность

Явление, вынесенное в заголовок раздела, имеет место, в тех случаях, когда мы перекладываем собственную ответственность за порученное дело на плечи другого. Это часто происходит во время наших заседаний, когда ответственность за выполнение задачи не конкретизируется, и ответственное лицо не указывается. В результате возникает ситуация, когда один член группы полагает, что ответственность за выполнение возложенной задачи ложится на другого, а другой, в свою очередь, думает так же. Вспомним историю про царя, который любил мед и который захотел испытать людскую любовь к своей персоне. Точно таким же образом иногда рассуждают члены группы, думая, что кто-то другой выполнит за них то, что они должны сделать сами.

Приведенный пример учит нас тому, что ответственность носит персональный характер, и поэтому нет оправданий тому, что кто-то другой обязан за вас выполнить возложенную на вас задачу. Ибо, как сказал Пророк (салла Аллаху алейхи на саллам):

"Каждый из вас пастух и каждый несет ответственность за свое стадо" ¹

1 Сунаи аль-Тирмизи, Суиан Абу Давуд, Сахих аль-Бухари и Сахих Муслим

Примечание

КАК

ДОБИТЬСЯ НАИБОЛЬШЕЙ ОТДАЧИ ОТ

ЛЮДЕЙ

Основным препятствием в командной работе является стойкая убежденность в том, что мы не можем сотрудничать с человеком, если мы не согласны с ним на 100 процентов. Поскольку в реальности такого быть не может, то и получается, что лишь немногие из нас могут работать, полностью отдавая своему делу. В большинстве случаев доминирует один человек, который и навязывает свой образ мышления и подходы к командной работе. Все наши исламские институты поистине жертвы единоличного управления. С таким менталитетом нам далеко не продвинуться. Нам необходимо осознать, что каждый человек отличается от другого. Мы можем соглашаться друг с другом в 90 процентах случаев и закладывать основу для сотрудничества. Сегодня же мы сотрудничаем на основе всего лишь 10 процентов.

Никого нельзя назвать совершенным, у каждого свои слабые и сильные стороны. Движение должно строить свою работу на сильной стороне, избегая слабостей. Такой подход обеспечивает эффективное решение возникающих проблем.

Помните, что нельзя найти человека, полностью лишенного каких-либо недостатков. Если мы наивно верим, что такой человек существует, то это означает, что нам не удалось распознать в нем негативные стороны.

Необходимо разрабатывать новые подходы к самому себе, опираться на силу наших братьев, сотрудничать с ними, помогать им преодолеть слабости. Подобный подход является необходимым условием для поддержания командного духа и эффективной групповой работы.

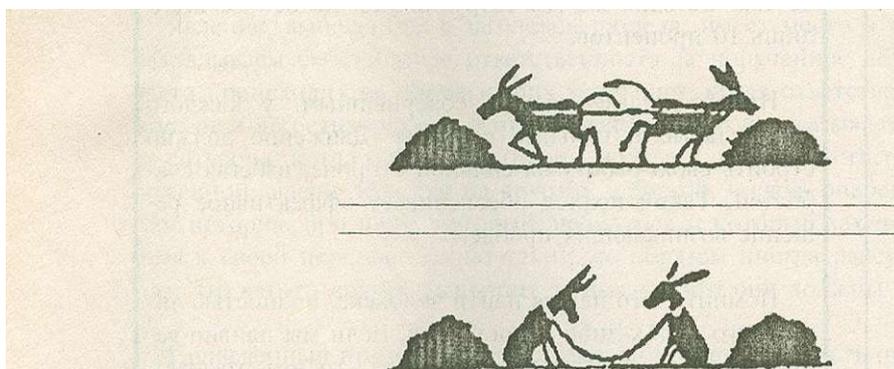


ЕСЛИ ДВА ЧЕЛОВЕКА ВСЕГДА СОГЛАШАЮТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ, ТО ВАМ НУЖЕН ЛИШЬ ОДИН ИЗ НИХ.

ГРАНДИОЗНЫЙ ВЫЗОВ В XV ВЕКЕ ХИДЖРЫ

Главнейшим недостатком исламской работы в XIV веке хиджры было отсутствие КОМАНДНОГО ДУХА.

Командным дух - это нечто гораздо большее, чем знания, преданность и жертвенность общему делу. Командный дух питается гораздо большим уровнем понимания, оценки и мудрости. Он свойствен тем лицам, которые способны пожертвовать личными интересами во имя общих. Когда служителям ислама удастся обрести командный дух, тогда восторжествует эра подлинной исламской цивилизации, и ничто не сможет помешать им! Это - вопрос времени, ибо благословение и милость Аллаха с теми братьями и сестрами, которые исповедуют командный дух.



Вопрос: что вы видите на рисунках?

Ответ

(12 слов или менее)

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И САМОРАЗВИТИЕ

Чтобы обеспечить эффективное достижение поставленной цели, руководители, а равно и их подчиненные, должны обладать определенными знаниями и компетенцией. Необходимо отметить, что некоторые из них носят индивидуальный характер, например, умение выступать перед аудиторией, сочинять, давать советы, слушать, управлять. Другие носят групповой характер, например, формирование и руководство комитетами, организация встреч, связи со средствами массовой информации, создание местных комитетов. Вышеприведенные аспекты анализируются в настоящей части Руководства.

Как бы то ни было, именно сочетание всех этих свойств - умения, знания и компетенции, способно обеспечить эффективное достижение *да'иа*.

В последней главе настоящей части говорится о различных проблемах саморазвития. На ряде практических примеров читатель узнает о многих сторонах исламского характера. В свою очередь, добросовестный студент, прочтя материалы данной части, навлечет для себя большую пользу в плане роста и само развития, научится разрабатывать собственный план действий.

Глава 12. О публичных выступлениях	154
Глава 13. О том, как писать	170
Глава 14. <i>Насихат</i> (совет)	176
Глава 15. Как осуществлять связь	184
Глава 16. Как распоряжаться временем	194
Глава 17. Искусство слушать	204
Глава 18. Как создавать комитет	210
Глава 19. Как руководить комитетом	216
Глава 20. Как организовать встречу	222
Глава 21. Как руководить встречами	234
Глава 22. Как пользоваться аудио- и видео-материалами	248
Глава 23. Связь со средствами массовой информации	256
Глава 24. Как создать местную организацию	260
Глава 25. Подходы к индивидуальному росту и развитию	270

ГЛАВА

12

О публичных выступлениях

- I. Планирование и подготовка материала
 - A. Поэтапный подход
 - Б. Рост эффективности
- II. Техника представления: основные моменты
 - A. Практика
 - Б. Поза, язык, голос и визуальный контакт
 - В. Окончание выступления
 - Г. Личность оратора
- III. Вопросы и ответы: вызов и возможности
- IV. Модели эффективного публичного выступления
- V. Контрольный список публичного выступления

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять элементы удачного выступления
- избавляться от слабых сторон вашего выступления
- произносить яркую публичную речь
- критически подходить к выступлениям других

Важнейшим элементом лидерства является умение выступать на публике, будь то дружелюбно настроенная к вам аудитория, или враждебная. Целью выступления является как передача информации, так и обмен мнениями, вплоть до конкретного плана действий. Основные принципы подготовки к выступлению — общие для всех ситуаций.

1. Планирование и подготовка материала

А. Поэтапный подход

1. Предварительные рассуждения

а) Как узнать аудиторию

Первым шагом в планировании выступления является необходимость разобраться, что представляют собой ваши слушатели. Например, необходимо выяснить, выступал ли кто-нибудь до вас перед этой аудиторией на аналогичную тему и какова была позиция аудитории по обсуждаемым вопросам. Нужно также выяснить, кто из числа слушателей "мутит воду", а кто может отнестись "доброжелательно" к выступлению оратора.

Чтобы добиться сближения с аудиторией и тем самым войти с ней в контакт, необходимо прибыть на место выступления раньше назначенного времени и уйти позже. Это позволит вам познакомиться с первыми слушателями и выяснить, кто из слушателей предположительно доброжелательно отнесется к вашему выступлению. Есть также возможность поговорить с теми, кто по всей вероятности будет настроен против вас, и продумать возможные ответы на их реплики.

б) Как добиться доверительности

Аудитория, перед которой вам предстоит выступать, будет живо реагировать на то, что вы им скажете, если вы пользуетесь доверием в их глазах. Чтобы добиться доверительности в отношениях со слушателями, оратор должен всесторонне разбираться в тех вопросах, о которых он собирается рассказать слушателю, выглядеть увлеченным своим делом, действовать таким образом, чтобы понравиться аудитории. Когда Пророк (сап л а Аллаху алей х и ва саплам) собрался было рассказать народу Мекки о том, что Аллах избран его своим посланником, он попросил людей собраться на возвышенности. И сказано о нем: "Если я сообщу вам о том, что войско идет к нам от подножия этой горы, то поверите ли вы мне?" Люди воскликнули: "Да!", ибо до сих пор не слышали они ни слова лживого от Пророка. Добившись доверительного к себе отношения, Пророк заявил: "Предупреждаю вас о том суровом наказании, которое ждет вас, если вы не уверуете".¹

2. Как строить речь

Ниже приводится общая модель речи. Однако, не всегда ее можно считать пригодной. Конкретный случай или актуальная тема могут обусловить изменения в ее структуре. В каждом отдельно взятом случае цель состоит в том, чтобы подготовить логически обоснованное, стройное выступление, ясно излагающее суть проблемы.

¹ Сахих аль-Бухари

а) Как изложить тему выступления

Необходимо подробно, но элементарно, разъяснить тему предстоящего выступления. Объясните слушателям, почему проблема, которую вы пытаетесь решить, важна для интересов уммы, и почему слушателям важно узнать о ней. Также присовокупите к сказанному, какие надежды вы связываете с вашим выступлением.

б) Как проанализировать тему выступления

Разъясните слушателям историю вопроса, его связь с прошлым. Было бы целесообразно строить изложение в тематическом порядке, избегая хронологического акцентирования. Слушателям должно быть ясно, почему проблема, о которой вы собираетесь рассказать, приобрела особую актуальность сегодня.

в) Экскурс в прошлое

Приведите примеры из исламского и не исламского прошлого по анализируемой теме, покажите, в чем была причина успеха или неудачи. Даже если проблема, которую вы собираетесь обсудить, совершенно новая, попытайтесь найти ей аналог в прошлом.

г) Как диагностировать и предлагать решение проблемы

Целесообразно творчески подходить к анализу проблемы, стремясь так или иначе увязывать его с принципами Корана. Попробуйте, опираясь на сунну, найти ответ на поставленные вопросы, увяжите ответ с настоящим опытом, деятельностью мусульманской уммы и мусульман вообще.

д) Заключение

Завершите свое выступление, исходя из следующего: Первое: исламское выражение покорности, вершина критического подхода, подтверждающего, что человеческие познания очень малы. Второе: оптимизм, состоящий в том, что Аллах всему назначил причину, и с Его помощью и под Его руководством умма сумеет найти причину и изменить мир к лучшему. Третье: выражение приветствия (са- лам) и благодарности как организаторам встречи, так и ее участникам.

Удачно спланированная речь начинается со вступительной части, которая охватывает основные моменты, затем делаются выводы и обобщения. Заканчивается выступление в строго отведенное время. Нужно планировать время таким образом, чтобы успеть раскрыть тему выступления, сокращать то, что может помешать донесению до слушателей сути обсуждаемой проблемы.

Б. Рост эффективности

1. Последовательность

Когда мы произносим речь, мы должны думать о том, как переходить от одной темы к другой. Наша речь должна быть последовательной, связанной, мягко переходящей от начальной стадии к заключительной. Хотя мы знаем, как и о чем мы будем говорить, мы не должны забывать о логическом завершении речи, избегать ситуаций, когда аудитория может что-то недопонять. Слушатели мгновенно схватывают ту идею, которая движется к своему логическому обрамлению.

В своих выступлениях мы предпочитаем использовать два вида переходов: риторический - предложение или фраза, которые увязывают предыдущую мысль с последующей, и устный переход, который зависит от тональности и высоты звука. Примером первого вида служит переход от первого параграфа ко второму в нижеприведенной фразе:

"... Из этого можно заключить, что проблема голода составляет основную проблему, с которой сталкивается население земного шара". "Голод, хотя и не является исключительно результатом отсутствия продуктов питания ..."

2. Дикция

Произнося речь, стремитесь к тому, чтобы ваша дикция была максимально четкой и ясной. Ничто так не портит наш имидж оратора, как неверное произношение ряда слов. Использование местных диалектизмов иногда является эффективным методом установления контакта со слушателями, однако необходимо проявлять осторожность и выборочность при их использовании.

Выступая перед аудиторией, следует руководствоваться рядом основных моментов:

- ▶ повторять ключевые моменты (по меньшей мере три раза)
- ▶ использовать ритмичный темп в произношении слов
- ▶ прибегать к аллитерации
- ▶ подчеркивать строки, которые отражают основную мысль
- ▶ обращаться к метафорам, сравнениям, синонимам для разъяснения особо сложных моментов текста
- ▶ опираться на статистические данные для подтверждения сказанного
- ▶ использовать голосовые возможности для передачи своих эмоций слушателям
- ▶ регулярно делать выводы и заключения по законченным суждениям, увязывая их с ключевой темой

С другой стороны, необходимо избегать ряда нежелательных фраз типа:

"Я не уверен, но думаю	"Всегда'
"Насколько я знаю	"Никогда"
"Я полагаю, что..."	"Всякий"
"Нам следовало бы знать.	"Никто"

3. Примечание

Если вы подготовили какие-то записи или текст выступления, то не следует отказываться от возможности иногда заглядывать в них, даже если ваше выступление проходит гладко. Всегда существует угроза того, что вы можете внезапно запутаться в словах, забыть что-то, использовать не ту метафору; поэтому не стоит пренебрегать этими записями.

Разумеется, излишне говорить о том, что не следует опираться исключительно на ваши записи, по и полностью от них отказываться было бы нецелесообразным. Ваша позиция должна состоять в том, чтобы в этих записях были охвачены все основные моменты вашего предстоящего выступления. Кроме того, если в ходе вашего выступления вы не знаете, куда девать ваши руки, то лучшего применения, чем держать в них эти записи, нельзя придумать.

II. Техника представления: основные моменты

Любую, даже наиболее подготовленную и аргументированную речь можно испортить если представить ее неадекватным образом. Пророк Моисей (Алейхи са- лам), готовясь выступить перед фараоном, обратился к Аллаху со следующими словами:

"Он сказал: "Господи, расширь мне грудь, и облегчи мне дело, и развяжи узел в моем языке, пусть они поймут мою речь". Коран, 20:26 (25), (26), (27), (28)

Произнося речь, оратор должен целиком отдаваться этому процессу, обращая внимание на положение своего тела, тон голоса, выражение глаз, и тем самым достигать максимального контакта со слушателями. Для того, чтобы достигнуть этого, необходимо усвоить ряд важных правил и обрести соответствующий опыт.

А. Практика

Вы можете провести много часов, изучая материалы по теме выступления, как следует подготовиться к нему, и вдруг на практике "выдать" весьма посредственную речь. Это может произойти в том случае, если вы пренебрегли первейшим правилом - не прорепетировали свою речь. Возможно, причиной тому является ваша боязнь превратить выступление в "представление". Удачная речь должна выглядеть естественно, отражать достоинство вашей личности. Однако, следует помнить о том, что любое публичное выступление носит структурный характер, а целью его является эффективная передача максимально возможного объема информации в самые сжатые сроки. Не следует злоупотреблять терпением аудитории и произносить скучную, растянутую речь. По этой причине репетиция выступления поможет вам исключить возможные негативные моменты и сделать акцент на самом важном. Чем яснее и недвусмысленнее будет ваша речь, тем больше слушателей будет ею захвачено.

В ряде случаев имеет смысл прослушать запись вашего будущего выступления. Вы будете поражены тем, как много вам предстоит исправить в тексте, который до того казался вам превосходным. Запись выступления имеет и другое преимущество: вы можете передать ее на прослушивание и оценку другим людям.

Б. Поза, язык, голос и визуальный контакт

1. Поза

а) Жестикуляция

Прежде, чем выйти к слушателям, было бы целесообразно прорепетировать вашу речь перед зеркалом. Испробуйте несколько вариантов жестикуляции и выберите наиболее, на ваш взгляд, подходящий. Не стоит принимать определенную позу при затрагивании тех или иных проблем, достаточно только намекнуть на нее. Самое важное для вас - это преодолеть лень и нежелание принимать позы в зависимости от обстоятельств.

б) Как выглядеть

Мы должны выглядеть уверенными, особенно когда речь идет о сути вашего выступления. Во время выступления ваша поза должна как бы подкреплять слова, которые вы произносите. Стойте крепко на обеих ногах, не стоит переносить вес с одной на другую, иначе вы можете потерять равновесие и тем самым внушить аудитории недоверие к тому, что вы говорите. Имея крепкую опору, вам легче будет убедить слушателей в незыблемости идей, которые вы раскрываете.

Бывают случаи, когда вы контактируете с аудиторией, сидя на одном месте, или на краю стола. В целом, следует избегать искушения опираться на что-либо,

включая столы, стулья, демонстрационную доску. Вы должны выглядеть достаточно крепко стоящим на ногах и не нуждающимся в дополнительной опоре. Если все-таки вы бессознательно опираетесь на предметы, старайтесь быстро от них отходить, менять свое местоположение. Стоя у доски и записывая на ней отдельные фразы из вашего выступления, призванные иллюстрировать вашу мысль, не забудьте слегка повернуть ее так, чтобы видеть глаза слушателей.

Другой важной причиной частой смены положения в аудитории является необходимость постоянного сокращения расстояния между оратором и слушателями, приближения к ним для максимального акцептирования па том, о чем идет речь в данный момент. Давно было подмечено, что эффективность выступления перед широкой аудиторией находится в прямой зависимости от расстояния между оратором и слушателями. По мере сокращения расстояния между ними, возрастает роль контакта с аудиторией.

2. Визуальный контакт

Мы слышаны о том, как поддерживать эффективный контакт, однако, несомненной является необходимость смотреть слушателям в глаза. Делая это, стремитесь не отходить от скромности, диктуемой исламскими предписаниями, особенно когда речь идет о выступлении перед противоположным полом. Обозревая тех, перед кем вам предстоит выступать, внимательно всмотритесь в каждого, и как только слушатель будет отвечать на ваш взгляд, переходите к следующему. Не стоит бросать взгляд вверх голов и не устремлять его в пространство. В этом случае у слушателей может возникнуть впечатление, что вы общаетесь с ними отстранение, не желаете вступать в необходимый контакт. Равным образом, вам не следует отрываясь смотреть в ваши записи во время лекции. Помните, что вы все-таки общаетесь с людьми, а не находитесь в пустой комнате, разговаривая с самим собой. Разумеется, вы не должны забывать и того, что голос ваш, звучащий в комнате, и тот, который вы обращаете к слушателям - не один и тот же. Иными словами, вы должны быть готовы к тому, что вам придется его постоянно напрягать. Несомненно, когда вы не уверены в том, что утверждаете, и боитесь, что вас могут услышать, вы бессознательно переходите па бормотание. Единственный выход из этого - всесторонне изучить тему вашего выступления, чтобы не бояться каверзных вопросов.

Выступая перед аудиторией, следует поддерживать визуальный контакт с ней. Обращаясь к ней по ходу выступления, стремитесь вовлекать в обмен мнениями каждого из сидящих, а если это невозможно, то хотя бы группу слушателей. Сходный эффект наблюдается на телевизионном экране, когда каждый слушатель в аудитории как бы участвует в происходящем. Вам следует написать слово ВК (визуальный контакт) на краешке вашего блокнота или лекционных записей, чтобы не упускать этот момент в ходе вашего выступления. Пользуясь этим методом, вы можете поддерживать визуальный контакт с теми слушателями, которые вас слушают и поддерживают, и избегать контакта с теми, кто проявляет безразличие к лекции или даже несогласен с ней.

3. ГОЛОС

а) Громкость

Речи следует произносить так, чтобы аудитория могла слышать вас. Независимо от того, установлен в заголке микрофон, или нет. силу голоса нужно регулировать весьма осторожно, так, чтобы сидящие в самом конце могли слышать вас так же, как и сидящие в первых рядах.

б) Высота звука

Решение проблемы высоты звука представляется весьма сложным, самое главное для вас - выбрать нужную высоту. Выделяется два вида - монотонная и приспособляемая к конкретной ситуации. Используя первый вид, вы рискуете ввести аудиторию в состояние апатии и безразличия к обсуждаемому вопросу, поэтому вам сложно акцептировать внимание на отдельных моментах вашего выступления. Другое дело - второй вид, иначе именуемый "импровизированным". В нужные моменты вы можете повышать либо понижать высоту звука; в этом случае внимание аудитории будет приковано к тому, что вы считаете важным для нее. Магнитофонная запись поможет вам регулировать силу вашего голоса и выбрать ту, которая, в максимальной степени отвечает целям вашего выступления. Вокальное ударение играет особую роль в разъяснении того или иного высказывания.

в) Скорость речи

Люди в состоянии воспринимать гораздо больше слов, чем мы в состоянии их произносить (в среднем 800 слов в минуту против 250 произносимых). Вам, вероятно, придется говорить с большей скоростью, чем вы это делаете в обычной речи. Не существует какой-то одной скорости речи, пригодной для всех выступлений; тем не менее, необходимо стремиться говорить как можно быстро, по избегая бормотания и проглатывания слогов. Только так можно достигнуть ясности речи, ибо каждое слово и слог будут правильно поняты слушателями.

Хорошая дикция составляет основу эффективной лекции. Вы должны произносить каждое слово ясно, четко, избегать различных "Да-а-а...", "Тм-м-м..." и т.д.

г) Пауза

Многие люди более привычны к восприятию печатной информации, поэтому в ваших выступлениях вы должны учитывать это обстоятельство и делать паузу там, где вы это считаете нужным. В целом, остановка речи в критический момент добавляет драматичности в изложение, делает его более выпуклым.

В. Окончание выступления

По ряду причин многие люди, с неохотой выступающие перед аудиторией, проявляют такое же нежелание закончить свою лекцию, когда им уже нечего сказать. Их обуревают желание убедиться в том, что слушатели полностью поняли их, оценили их доклад. Достаточно выделить в конце лекции основные ее моменты в виде, например, диаграмм или иных схем; однако, эти люди, закончив лекцию, все время повторяют: "Наконец, братья и сестры..." и тем самым рискуют свести на нет возможный успех лекции. Поэтому надо воздерживаться от фраз типа "Наконец..." или "В заключение мне хотелось бы еще раз...". Чтобы предотвратить подобное развитие событий, вы должны придерживаться принципа закапчивать свое выступление в строго очерченных рамках времени и тем самым возможно добавлять драматизма в вашу речь.

Г. Личность оратора

Теперь, когда мы получили некоторое представление о том, как произносить речь, давайте рассмотрим ряд факторов, связанных с личностью того, кто ее произносит. Способность и желание аудитории воспринимать сведения, сообщаемые им лектором, во многом зависят от того, как она воспринимает его личность.

III. Вопросы и ответы: вызов и возможности

Когда наступает время отвечать на вопросы слушателей по завершении выступления, вы должны проникнуться мыслью, что ответы на них как бы подытоживают результаты вашей речи. Если слушатели достаточно подготовлены и "интеллигентны", то вы в состоянии предугадать, какого рода вопросы они могут вам задать.

Ваши ответы должны быть короткими, сжатыми. Чтобы получить более широкое представление о том, как себя вести, следует обратиться к Главе 21 "Как руководить встречей".

IV. Модели эффективного публичного выступления

Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) предложил, ряд моделей выступления перед публикой. Способность Пророка убеждать публику сыграла немалую роль в том, что он довел до сведения членов общины сущность священного Послания. В этом смысле огромную роль сыграли его Последняя Проповедь и речь, обращенная к Аисару по завершении походов в Хунайн и Таиф. Необходимо отметить, что не только Пророк, но и его сподвижники также отличались блестящими ораторскими способностями. Ярким примером тому - речь руководителя иммигрантов мусульман перед двором императора Абиссинии. Тексты этих выступлений сохранились в соответствующей исламской литературе. Особое место принадлежит труду М.Хейкала "Жизнь Мухаммеда". Вам было бы полезно ознакомиться с этими речами и проанализировать их в рамках настоящей главы.

Примечание

БЕСЧЕСТНЫЙ ПОСТУПОК

В ходе ежегодной конференции ФСИО (Федерация Студенческих Исламских Обществ) в Манчестере (Англия), некто переводил текст на английский язык для оратора. Переводчик несколько раз повторял: "Оратор неправ, а правильно то, как я вам перевожу". Ему не удавалось передать точный дух и букву перевода. Он всячески искажал речь выступавшего, передавая ее слушателям в неверном свете. Поистине, он поступал бесчестно и злоупотреблял доверием людей. Задача переводчика состоит в том, чтобы передать в точности смысл текста, не вмешиваясь в его содержание и не навязывая своего мнения. Если он уж очень стремится выразить свое мнение, он должен делать это ясно и недвусмысленно, не как переводчик, а слушатель, с тем, чтобы оратор мог ответить на поставленные вопросы.

Структура выступления ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОДОБРЕНИЯ

- Рассказать им о том, о чем вы собираетесь рассказать
- Рассказать им
- Рассказать им, что вы обо всем уже рассказали!

V. Контрольный список публичного выступления

Как пользоваться этим списком. Вы можете пользоваться им в ходе или после вашего выступления, опираясь на то, что вы запомнили, или иногда просматривая видеозапись речи. Вы можете также пользоваться услугами помощника, который подсказывал бы вам отдельные положения из списка. Такой подход достаточно эффективен, так как сами по себе вы можете пропустить какие-то важные моменты, неадекватно оценить манеру поведения и стиль.

Как подсчитывать. Ставьте отметку 1 применительно к ответу ДА и отметку 0 применительно к НЕТ. Набранные 17 баллов и выше свидетельствуют о том, что ваше выступление подготовлено на должном уровне. Если количество баллов 11 и ниже, то текст вашего выступления нуждается в серьезной переработке.

1. ПЛАНИРОВАНИЕ

Можно ли считать текст вашего выступления удовлетворительным с точки зрения:

- Вступительной части?
- Охвата основных положений?
- Заключительной части?
- Затраченного времени?

2. ВЫСТУПЛЕНИЕ

а. Уравновешенность

Правильно ли я держу голову с точки зрения:

- Уверенности в себе и контроля над аудиторией?
- Правильной осанки, равномерного распределения веса на ноги?
- Соответствующего одеяния и учета мнения данного контингента слушателей?
- Приближения к подиуму и выдержки паузы перед началом выступления?

б. Движение

Выгляжу ли я уверенно с точки зрения:

- Движения тела, передачи настроения, акцентирования на идеях?
- Жестикуляции?
- Соответствующего выражения лица?

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

3. ГОЛОС И ВИЗУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

Правильно ли я использую голос и глаза с точки зрения:

- Выступления перед аудиторией?
- Выступления в проникновенной манере?
- Изменения высоты и тона звука?
- Чрезмерного повышения тона и скорости речи?
- Поддержания визуального контакта со слушателями?
- Обозревания всей аудитории?

4. САМОПРОЕКЦИЯ

Выгляжу ли я должным образом с точки зрения:

- Экспрессивности речи?
- Эффективного использования предварительных записей?
- Использования наглядных пособий?
- Использования дурных или приятных манер?
- Хорошей дикции?

ОЦЕНКА ВЫСТУПЛЕНИЯ ОРАТОРОВ - В СЖАТОЙ ФОРМЕ

Отвечайте на вопросы, располагая ответы по восходящей от 1 до 5,5 баллов. Возьмите в кружок выделенное.

1. Уровень звука	1 2 3 4 5
2. Зрительный контакт	1 2 3 4 5
3. Физическая проекция	1 2 3 4 5
4. Движение тела	1 2 3 4 5
5. Предмет выступления	1 2 3 4 5
6. Контроль времени	1 2 3 4 5
7. Начало и конец	1 2 3 4 5
8. Расположение подиума	1 2 3 4 5
9. Одежда	1 2 3 4 5

10. Побуждения аудитории	1 2 3 4 5
11. Общее впечатление	1 2 3 4 5

Примечание

ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРОИЗНОСИШЬ РЕЧЬ

В 1973 году меня пригласили в Логанспортскую церковь, штат Индиана, прочитать лекцию об исламе. Сначала семь священников рассказали об истории их деноминации, затем выступил профессор по индуизму, который рассказал об истории этой религии. Он начал с того, что заявил: "Хотя я индеец, по я ничего не знаю об индуизме. Поэтому я зачитаю вам выдержки из глав книги, написанной американской христианкой, проведшей несколько лет в Индии". В заключении своего выступления профессор отметил следующее: "Наконец, я зачитаю вам вот эту главу... Наконец, я вам зачитаю вот ту главу... Наконец, я вам зачитаю вот этот параграф". Никто из слушателей не поверил ему, ибо его "Наконец" означало фактически "Не наконец". Очевидно, что в конце концов аудитории страшно надоело его выступление.

Суть сказанного состоит в том, что никогда не следует делиться с аудиторией тем, что предшествовало подготовке вашего доклада. Например, не следует высказываться в духе "жаль, что у меня не было времени как следует подготовиться к выступлению; наверное, моя речь не очень удачная; организаторы сегодняшней встречи лишь накануне предложили мне выступить перед вами, поэтому у меня не было времени подготовиться; в следующий раз я подготовлюсь лучше, и т.д. Избегайте таких негативных предисловий в своем выступлении, сразу переходите к теме доклада, не давайте оценку своему выступлению заранее: сама аудитория решит, как вы выступили.

Говорят, что третий Халиф Осман б. Аффан как-то не сумел должным образом произнести с мипбара пятничную хутбу. Когда он сходил с мипбара, он произнес: "Аллах вручает исполнение вещей правителю, которые нельзя решать, опираясь только на Коран". Услышав это, аудитория воскликнула: "Если бы он произнес эти слова, находясь на минбаре, это была бы, наверное, лучшая хутба из вс

Примечание

УЧИТЕ ЛЮДЕЙ, КАКИХ РЕЧЕЙ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Обычно мы стремимся разъяснить учащимся, как выступать перед людьми. Иногда возникает необходимость обучать их тому, как прекращать выступление, особенно если оно не организовано должным образом. Например, если вы выступаете перед людьми, которые стоят под дождем или жгучими лучами солнца, то ваша речь должна быть кратко!) и лаконичной до минимума. Равным образом, если вдруг в закрытом зале остановился кондиционер и стало душно, вы должны немедленно прекратить свое выступление. Или если вы опоздали и ведущий встречи предложил вам прервать выступление, и здесь вы должны подчиниться ему. К сожалению, некоторые из нас в этот момент проявляют упрямство и продолжают настаивать на том, чтобы продолжить выступление, невзирая на обстоятельства. В этом случае нам необходимо проявлять динамическое мышление и учет конкретной ситуации. Разумеется, возрастает риск того, что поставленная в речи цель не будет достигнута. Главное состоит не в том, чтобы высказаться до конца, а в том, чтобы слушатели успели ухватить суть доклада. Если мы уже подготовили доклад и разработали план по нему, то не следует откладывать его в долгий ящик. Попробуйте выступить в любое удобное время и довести его до конца.

Примечание

"Я могу вам рассказать только о крысином яде"

Как-то специалист по крысиному яду отправился на встречу вместе со своей женой. Получилось так, что он остался в стороне от дискуссии. К нему подошла жена и спросила: "Почему ты не общаешься с другими людьми? Пойди и поговори с ними". Тот ответил: "Как только я начинаю говорить с ними о крысином яде, они отворачиваются от меня и уходят". К сожалению, этот человек мог говорить только о крысином яде, и ни о чем больше. Чтобы избежать таких ситуаций, надо тщательно изучать да'на, в котором говорится о том, как вступать в беседу и поддерживать ее, на чем фокусировать внимание и чего избегать.

Знай специалист по крысиному яду обо всем этом, он бы сумел найти правильный тон в своих контактах с окружающими, проявлять интерес к тому, что происходило вокруг него.

Кроме того, помимо своей специальности, он бы, наверное занимался спортом, имел бы свое хобби.

УПРАЖНЕНИЕ

Попросите кого-нибудь произнести речь, полную ошибок как в содержании, так и в стилистике, и пусть слушатели попробуют сосчитать максимальное количество ошибок.

Пользуйтесь следующей схемой, принимая одно очко за каждую ошибку и одно очко за исправление.

СОДЕРЖАНИЕ:

Ошибка 1 _____

Исправление -----

Ошибка 2 _____

Исправление _____

Ошибка 3 _____

Исправление _____

ПРОИЗНЕСЕНИЕ РЕЧИ:

Ошибка 1 _____

Исправление _____

Ошибка 2 _____

Исправление _____

Ошибка 3 _____

Исправление _____

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем состоит значение доверия в произнесении речи?
2. Как наиболее эффективно завершить речь? Приведите пример.
3. В чем состоит риторический переход? Приведите пример.
4. В чем состоят недостатки, обусловленные неподготовленностью речи? Каким образом можно свести к минимуму эти недостатки?
5. В чем заключается важность визуального контакта при произнесении речи?
6. Как высота тона влияет на произнесение речи? Приведите пример.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВАМ ПРЕДСТОИТ ВПЕРВЫЕ ОБРАТИТЬСЯ К ЧЛЕНАМ ОРГАНИЗАЦИИ. ПОСЛЕДНИЕ НАСТРОЕНЫ К ВАМ ВПОЛНЕ ДРУЖЕЛЮБНО, ОДНАКО НЕДОСТАТОЧНО ХОРОШО ЗНАЮТ ВАС. В СВОЕМ ВЫСТУПЛЕНИИ ВЫ ДОЛЖНЫ КОСНУТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЛ, НО И ЗАТРОНУТЬ ВОПРОСЫ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ОБЩИНЫ. У ВАС ЕСТЬ ШАНС ДОСТИГНУТЬ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ С ЧЛЕНАМИ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОБИТЬСЯ ОКАЗАНИЯ ЕЙ МАТЕРИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ. ОДНАКО, ВРЕМЕНИ НА ПОДГОТОВКУ И ВЫСТУПЛЕНИЕ У ВАС ОЧЕНЬ МАЛО.

1. *Подготовьте список конкретных действий, которые вы собираетесь предпринять в ходе подготовки к выступлению.*
2. *Перечислите конкретные шаги, которые вы собираетесь сделать в плане более близкого знакомства со слушателями. Попробуйте установить отношения доверительности с аудиторией.*
3. *Перечислите три основных момента. По каждому из них разработайте технику акцентирования*
4. *Составьте в письменной форме заключительную часть вашего выступления*

ГЛАВА

12

О том, как писать

- I. Цель
- II. Проблема
- III. Процесс
 - A. Планирование
 - Б. Наброски
 - В. Переработка
 - Г. Корректурa
- IV. Торможение
- V. Некоторые советы

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- грамотно писать
- писать так, чтобы убеждать
- критически судить о написанном другими

I. Цель

Умение писать - процесс многогранный. Мы пишем для того, чтобы сообщить о чем-то, убеждать, вдохновлять или даже угрожать. Важно уметь писать хорошо для того чтобы:

- создавать идеи и сообщать о них в легкодоступной форме;
- поощрять других действовать так, как это указано в тексте письма;
- освобождать время автора/писателя путем дублирования и распространения его идей среди широкой публики;
- направлять учащихся путем сообщения им новых идей;

- создавать доверительность между автором и читателем;
- усиливать шанс на успех путем облегчения выбора;
- выступать эффективным методом претворения в жизнь да'ва.

Выступая средством коммуникации, искусство письма совершенствуется через практику. Наш выбор слов и предмета разговора весьма важен при составлении письменного сообщения, внесения ясности в его содержание.

II Проблемы

Среди наиболее распространенных ошибок при составлении письменного сообщения:

- упор на анализе незначительных факторов;
- отказ от пересмотра проекта;
- использование слишком растянутых слов и предложений;
- акцент на авторской точке зрения;
- зачитывание письменного сообщения перед неподготовленной аудиторией;

Кроме того, встречаются грамматические и стилистические ошибки:

- лишние слова
- клише и избитые слова
- бессистемные слова
- архаизмы
- несогласованные сочетания
- неудачные переходы.

Необходимо отметить, что письменное сообщение является весьма эффективным инструментом, играющим важную роль в да'ва. Поэтому нам следует уделять особое внимание развитию нашей способности составлять письменное сообщение.

III Процесс

Составление письменного сообщения представляет собой процесс, кажущийся довольно сложным, а фактически требующий соблюдения ряда основных правил. Процесс значительно облегчится, если мы будем иметь ясное представление о содержании и целях сообщения, о составе предполагаемой аудитории. При этом условии мы сумеем свести к минимуму недостатки, вызванные поэтапностью подхода к решению этой проблемы.

А. Планирование

Составление письменного сообщения начинается с планирования. Это означает продумать, что можно и что нужно написать о предмете обсуждения. Планирование также включает ведение записей, составление списков и набросков к идеям, которые будут разрабатываться. Мы должны коротко записывать в своем блокноте те мысли, которые могут оказаться полезными при составлении сообщения, поэтому нельзя упускать из виду ни одной детали или пункта. Мыслительный процесс, поиск соответствующих слов и воображение, предшествующие составлению письменного сообщения, столь же важны, как и сам механизм всей процедуры.

Б. Наброски

Приступая к работе, мы подготавливаем первый набросок к ней с использованием минимального количества слов, избегая туманных выражений, затрудняющих передачу основной мысли. Тем самым, мы готовим читателя к восприятию основной мысли. Используя иллюстративные примеры, мы поясняем сложные случаи, разъясняем сказанное. Время, затраченное на наброски, нельзя считать потраченным впустую, поскольку эта работа составляет фундамент письменного сообщения. Когда наброски готовы, мы еще раз просматриваем их, анализируя выдвинутые идеи, примеры, стиль, отбрасываем те из них, которые мешают достижению поставленной цели.

В. Переработка

Переработка направлена на то, чтобы усовершенствовать предварительные наброски к процессу составления письменного сообщения. Мы проделываем это для того, чтобы устранить ненужные подробности и пролить свет на встречающиеся неясности. Однако, переработку нельзя рассматривать как обычный механизм составления набросков, скорее это - средство воссоздания конечного продукта. Для этапа переработки характерны изменения в работе, ее содержании, устранение всего того, что мешает.

Г. Корректурa

Когда заключительный проект готов и все замечания, отмеченные в черновом варианте, учтены, мы корректируем рукопись, выявляем возможные грамматические и орфографические ошибки. Полезно иметь под рукой словарь: учебник по грамматике. Руководствуйтесь правилом, гласящим, что если нет времени на корректуру то не должно быть времени и на составление письменного сообщения.

IV. Торможение

"Торможение" - термин, обычно используемый в тех случаях, когда мы застреваем на какой-то одной мысли, не можем рассредоточиться и перейти к другой идее. Необходимо предпринять определенные усилия, чтобы выйти из этого состояния, например:

- ▶ заставить себя продолжать писать, развивать другие идеи, и тогда вы, может быть, сумеете вернуться к первоначальной идее и должным образом ее развить;
- ▶ посоветуйтесь о возникшем затруднении с окружающими, быть может, они натолкнут вас на какую-то идею;
- ▶ отложите в сторону ваши записи, займитесь чем-то другим, пока новый подход не озарит вас

V. Некоторые советы

Нижеследующие советы облегчат вашу работу:

- ▶ основывайтесь на фактах, пишите просто, коротко и ясно;
- ▶ избегайте жаргона, избитых слов и выражений;
- ▶ избегайте длинно построенных фраз;
- ▶ пользуйтесь чаще глаголами, чем существительными;
- ▶ избегайте использования существительных или прилагательных в качестве глаголов;
- ▶ пользуйтесь чаще активными залогами, чем пассивными;
- ▶ избегайте повторения слов, чаще пользуйтесь синонимами;
- ▶ приступая к наброскам, записывайте мысли, которые приходят вам в голову. Не думайте о последовательности слов и выражений, можно сгруппировать их позднее;
- ▶ помните, что сказал Пророк (салла Аллаху апейхи ва саллам): "Лучшие из слов те, которые кратки и точны".

Что передает письменное сообщение

Рассказывают, что руководитель одного из научно-исследовательских институтов в Пакистане в рамках борьбы с неграмотностью и поощрения к просвещению однажды беседовал с женщиной, уговаривая ее отдать сына в школу, а затем в институт вместо того, чтобы он освоил какую-то профессию и в будущем ока- зал материальную помощь своей семье. "А что даст ему учеба?" - спросила женщина. "Благодаря учебе он научится писать", — сказал руководитель. "А зачем ему писать?" - ответила женщина, — "у него будет свой секретарь". Разумеется, умение писать подразумевает нечто большее, чем в состоянии делать секретарь. Писать - это значит передавать частицу себя, свои приоритеты, Вы можете передать это во многих формах, например:

- ▶ внутренний меморандум для сотрудников
- ▶ выступления перед членами группы или аудиторией
- ▶ письма комитетам о назначениях или ориентациях
- ▶ краткие резюме и предложения вышестоящим организациям
- ▶ резюме или протоколы заседаний

При заполнении документа пользуйтесь следующей формулой ТТО:

Творческий

Точный;

Ориентированный на Результат

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Чем отличается письменное сообщение от выступления?
2. На какие 4 этапа можно разделить процесс составления письменного сообщения? С какими ошибками вы можете столкнуться на каждом этапе?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ КООРДИНАТОРА ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ СВЯЗЯМ В ВАШЕЙ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВАС ПОПРОСИЛИ ПОДГОТОВИТЬ ДОКУМЕНТ ОБ УЧРЕЖДЕНИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. ДОКУМЕНТ БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАН ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ОСНОВНЫМ ДОНОРОМ, ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ НОВЫХ ЧЛЕНОВ. ВАМ ПРЕДСТОИТ ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ, СТИЛЬ И ОБЪЕМ ДОКУМЕНТА

1. *Набросайте план по данному документу*
2. *Составьте меморандум для того, кого БЫ попросили отредактировать первоначальный проект. Укажите, на что редактору следует обратить внимание в ходе работы с вашим проектом.*
3. *Перечислите пять действий, которые вы НЕ совершите по завершении конкретного проекта*

Насихат (Совет)

- I. Сущность насихата
- II. Насихат как обратная связь
- III. Насихат как обязательство
- IV. Насихат как руководство к действию
 - A. От общего к конкретному
 - B. От знания к поведению

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять, из каких компонентов состоит совет
- давать советы в соответствии с исламскими предписаниями
- получать советы в соответствии с исламскими предписаниями

1. Сущность насихат

Одним из важнейших атрибутов да'па является практика советов братьям мусульманам в соответствии с кораническим термином "насихат". Насихат представляет собой важнейший инструмент функционирования исламского общества. И действительно, Пророк (салла Аллаху алейхи ва с айлам)" следующим образом высказывался о роли религии как практике наставлений мусульманам:

"Религия - это искревший совет" 1

1 Сахих Муслим

О значимости этого компонента свидетельствует тот факт, что Пророк (салла Аллаху алейхи ва сааллам) воздавал должное Джариру ибн Абдаллаху по трем принципам: чтению молитв, закят и советам мусульманам.

Если мы призываем исповедовать любовь к каждому возлюбленному мусульманину, критерием этой любви выступает искренность того совета, который мы ему даем. Проявлять заботу о других - означает взять на себя ответственность за выявление ошибок у других. Если мы не будем этого делать, наша любовь будет носить поверхностный характер, будет означать отказ от подлинного, искреннего чувства.

Посланники Аллаха всегда считали своим долгом давать советы.

"Я передаю вам послания моего Господа; я для вас - верный советник." Коран, 7-66(68)

"Я передал вам послание моего Господа и дал вам совет." Коран, 7;91 (93)

II. Насихат как обратная связь

Являясь человеческими существами, мы выполняем действия, за ходом исполнения которых наблюдать мы не в состоянии. Это, несомненно, накладывает ограничения на наши способности, однако Аллах возместил этот недостаток тем, что превратил наших братьев и сестер по исламу в зеркальное отражение друг друга. Поэтому наши действия в некотором роде отражаются в реакции окружающих на них.

Священное Послание учит нас тому, что верующий - это зеркало своего брата. Помните, что зеркало дает подлинное отражение, не больше и не меньше. Нечто подобное происходит, когда мы передаем изображение нашим братьям - мусульманам посредством советов.

Мудрый человек извлекает для себя урок из критики своих недоброжелателей, внося коррективы в свои действия, которые очевидны для других и не заметны для него самого. Истинный друг, дающий нам советы, незаменимый спутник в этой жизни. Как-то Омар (радийа Аллаху анху) воскликнул: "Да ниспошлет Аллах милость тому, который указывает на мои ошибки!"

Совет носит двусторонний характер. Тот, к кому обращен совет, должен одобрить его с открытым сердцем и умом, улыбкой и выражением благодарности, за которыми следует решимость исправить эти недостатки. С другой стороны, тот, кто дает совет, должен быть терпеливым, тактичным в подборе соответствующих слов, в выборе подходящего момента для того, чтобы дать этот совет. Он не должен обижаться или падать духом, если его совету следуют не сразу. Часто требуется время между принятием решения по данному совету и его исполнением.

Во всяком случае, дающий советы должен демонстрировать любовь, искренность и заинтересованность в успехе. Тот, которому дается совет, должен быть лишен чувства превосходства, надзора, насмешки и осуждения.

Исламские принципы предписывают нам давать советы в частном порядке, не на публике. Цель совета состоит в том, чтобы исправить недостатки людей, а не демонстрировать эти недостатки перед другими людьми.

Раскрывая душу перед советчиком, мы должны в то же время стремиться к тому, чтобы нас не обманули.

"И заклил их сатана: "Поистине, я для вас добрый советник". Коран, 7:20(21)

"Почему ты не доверяешь нам Йусуфа, мы ведь ему искренние советники!"
Коран, 12:11(11)

III. Насихат как обязательство

Советовать — значит брать на себя обязательство независимо от способа его исполнения. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) напоминал нам, что многие человеческие сообщества рухнули из-за отсутствия доброго совета. Кроме того, совет должен даваться во имя Аллаха только, не по каким-то иным соображениям. В этом смысле каждый да'йа иллюстрирует справедливость исламских добродетелей.

Не следует отвергать тех, кто не воспринимает наши искренние им советы. Опыт показывает, что даже те, кто в начале игнорировал данные им советы, впоследствии, оказавшись в трудном положении, все-таки следовали им и таким образом несли в душе благодарность тем, кто эти советы давал.

Здесь необходимо сделать одну оговорку. Тот факт, что мы кому-то что-то советуем, вовсе не означает, что наше мнение по данному вопросу абсолютно непогрешимо. Возможно, что давая совет, мы сами заблуждались, и что человек, к которому был обращен наш совет, оказался правым, а мы - нет. В таком случае нет смысла вступать друг с другом в конфронтацию, скорее, это - повод к дружескому обсуждению проблемы. Иными словами, в данном случае мы имеем дело с ответственностью, разделенной между тем, кто советует, и тем, к кому этот совет обращен.

Иногда совет неверно толкуется

И отвернулся он от них и сказан: "О народ мой! Я передал вам послание Господа моего и давал вам совет, но не любите вы советников". Коран, 7:77(79)

Попробуем еще раз суммировать коранические принципы:

1. Давать советы - задача посланников Аллаха
2. Иногда совет неверно толкуется
3. Следует остерегаться обмана при получении совета
4. Наша задача состоит в том, чтобы давать советы лишь с одобрения Аллаха.

IV. Насихат как руководство к действию

A. От общего к конкретному

Тот, кто напоминает, приносит пользу верующим. Аллах говорит:

"Напоминай, ведь напоминание помогает верующим!" Коран, 51:55(55)

Напомянуть не означает обучать, так как подразумевается, что необходимые знания уже пат и чувствуют. Когда мы совершаем действия, мы не видим себя, зато другие нас видят. Если они не скажут нам, как мы действуем, мы останемся в неведении относительно нашей силы и слабости. Это - помеха, преодолеть которую нам поможет Аллах.

Ислам разработал инструмент зикр, пользуясь которым мы в состоянии узреть то, что рекомендует нам Аллах:

"Тех, которые поминают Аллаха, стон, сидя и на своих боках, и размышляют о сотворении небес и земли: "Господи наш! Не создал Ты этого попусту. Хвала тебе! Защити же нас от наказания огня." Коран, 3:188(191)

Далее следует уровень поведения самих верующих, о котором в хадисе сказано следующее:

"Верующий - это зеркало верующего"¹ 1

¹ Сунан Абу Давуд и Сунан аль-Тирмизи

Пользуясь физическим зеркалом, можно видеть самого себя, при этом зеркало как бы общается с вами визуально. Вглядываясь в зеркало братьев - мусульман, верующий голосом напоминает о себе, и вот здесь происходит разрыв, когда нам не удается выполнять обязательства по отношению друг к другу. Братья наши стремятся исправить свои ошибки, о которых они знают. Однако, если зеркало братьев не указывает им на их ошибки, то ошибки повторяются. Недостаточно требовать от братьев - мусульман быть чистыми; они знают о том, что они должны быть чистыми. Необходимо от общих шагов переходить к конкретным действиям. Необходимо указать им, что от них смердит, что их ноги пахнут, что дыхание у них зловонное, что одеяния их грязны и т.д.

Б. От знания к поведению

На практике мы переходим от общих шагов к конкретным действиям в тех случаях, когда есть на то необходимость. Этот метод позволяет нам выявить, в чем заключается проблема и как можно ее решить. Когда мы устанавливаем ошибку, мы обязаны устранить ее; в противном случае, к ответу мы будем призваны в Судный День. Омар б. аль-Хаттаб говорил: "Да ниспошлет Аллах милость тому, который указывает на мои ошибки!"

Он воспринимал указание на его ошибки как благодеяние свыше, и сейчас мы крайне нуждаемся в том, чтобы нам указывали на ошибки наши, руководствуясь любовью и заботой о людях. Если вы любите людей, вы должны указать на их ошибки, и они должны отвечать вам взаимностью. В противном случае иман окажется под вопросом, как об этом сказано в нижеследующем хадисе:

"Истинный правоверный тот, кто желает брату своему того, что он желает себе самому" ¹

Эта мысль противоположна идее эгоизма, которую мы обнаруживаем в материалистических обществах. Люди материалистического общества заняты исключительно собственными проблемами и руководствуются они идеей личной свободы, направленной на достижение удовольствий и удовлетворения желаний.

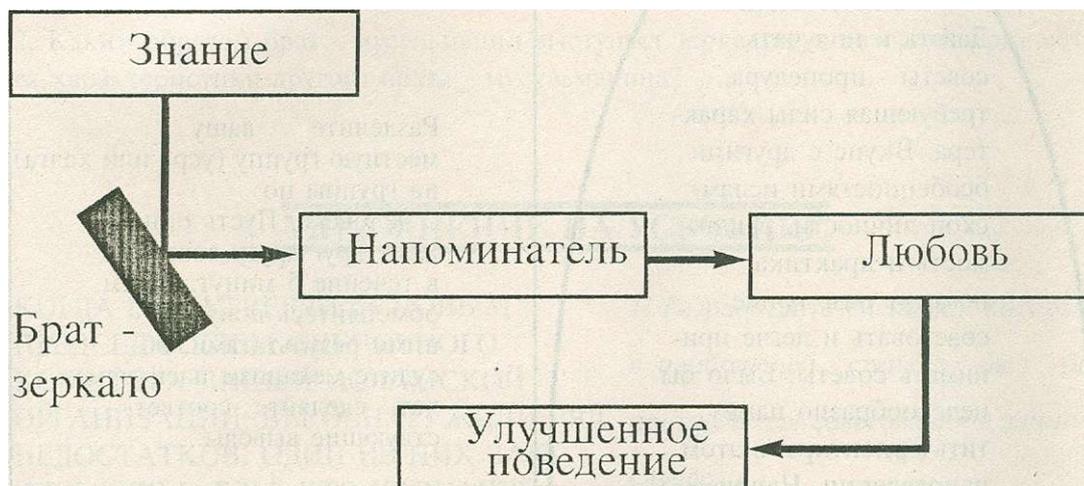
Мы ставим целью достичь истины даже если нам придется для этого говорить людям то, чего они не желают слышать.

Поэтому, завидев брата - мусульманина с распахнутой рубашкой, распушенным галстуком, расстегнутой молнией, неумытым лицом, развязанными шнурками на обуви, громко и неприлично разговаривающего, не забудьте напомнить ему о том, что ему следует привести себя в порядок. Он, разумеется,

¹ Сахих аль-Бухари и Сахих Муслим

должен выразить благодарность за ваше внимание... Если мы в своих практических действиях будем руководствоваться идеями любви и заботы о ближних, эффективность учебы возрастет на более чем 50 процентов.

Нижеследующая схема иллюстрирует сказанное.



Таковы наши советы, которыми следует руководствоваться на практике. Эти советы стали результатом преобразования теоретических знаний в практическое воплощение путем проповеди братской любви и заботы.

НАСИХАТ НА ПРАКТИКЕ

Давать и получать советы - процедура, требующая силы характера. Вкупе с другими особенностями исламской личности, решимость и практика помогут нам лучше советовать и легче принимать советы. Было бы целесообразно наметить ориентиры в этом направлении. Например, в течение ближайших трех месяцев мы можем давать советы нашим братьям и сестрам, анализировать наше поведение в этот период согласно положениям, изложенным в настоящей главе.

УПРАЖНЕНИЯ В НАСИХАТ

Разделите вашу местную группу (усра или хапга) на группы по 2 человека. Пусть они дают друг другу советы: в течение 5 минут. Затем обменяйтесь полученными результатами, обсудите механизм насихат, сделайте соответствующие выводы.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключается задача напоминания другим об их ошибках?
2. Каким образом брат - мусульманин выступает зеркалом, в котором отражаются характеристики другого брата - мусульманина?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

КОГДА ВАС УТВЕРДИЛИ НОВЫМ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ОЦЕНОЧНОГО КОМИТЕТА ВАШЕЙ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫ ОБНАРУЖИЛИ РЯД НЕДОСТАТКОВ. ОДИН ИЗ НИХ ЗАКЛЮЧАЛСЯ В ТОМ, ЧТО КАЗНАЧЕЙ НЕОДНОКРАТНО ПЕРЕРАСХОДОВАЛ ВВЕРЕННЫЕ ЕМУ СРЕДСТВА ИЗ-ЗА НЕУМЕНИЯ ПЛАНИРОВАТЬ ЗАКУПКИ. ВЫ НЕ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ЭТО ДЕЛО РЕШАЛОСЬ НА АДМИНИСТРАТИВНОМ УРОВНЕ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, ВЫ СТОИТЕ ПЕРЕД НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ КАЗНАЧЕЯ К ЭТОЙ ПРОБЛЕМЕ. ВАША ЦЕЛЬ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ РАЦИОНАЛИЗИРОВАТЬ ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ,

1. *Разработайте сценарий, который в наибольшей степени был бы пригоден для советования в данном случае.*
2. *Обрисуйте возможный диалог между вами и казначеем.*
3. *Перечислите три возможные причины неверной оценки ситуации.*

ГЛАВА

15

Как осуществлять связь

- I. Что представляет собой связь
 - A. Суждение и интерпретация
 - Б. Путь Пророка
 - В. "Пожалуйста, сделайте так, чтобы я чувствовал себя важным человеком"
- II. Пути осуществления связи
 - A. Советы
 - Б. "Вы говорите то, что имеете в виду, или имеете в виду то, о чем вы говорите?"
- III. Перекрестная проверка информации
- IV. Контрольный список
 - A. Осуществление связи без слов: как мы пользуемся бессловесным языком
 - Б. Можно и нельзя

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- понимать необходимость поддержания связей с другим» людьми
- распознавать тонкости
- понимать других людей и быть лучше понятыми ими

В Коране сказано:

"Милосердный - Он научил Корану, сотворил человека, научил его изъясняться" Коран, 55:1(1), 2(3), 3(4)

Аллах научил нас общаться и поддерживать связь друг с другом. Наша роль состоит в том, чтобы передавать Послание со всей ясностью и чистотой. На пути передачи коммуникации имеется много препятствий. В наши дни многие проблемы связаны с неэффективностью коммуникации, будь то развод супругов, увольнение сотрудника, исключение из школы. В коммуникационную связь вовлечено немало людей, причем все считают своим долгом руководить другими. Дети управляют своими родителями, студенты - учителями, секретари - директорами.

К сожалению, нас с детства приучили к тому, чтобы быть неискренними. Вступая в связь с другими людьми, мы надеваем на себя тысячу масок. Люди ведут фальшивую жизнь, боясь когда-нибудь быть разоблаченными, осмеянными, отвергнутыми. Нельзя обольщаться тем, что говорят вам другие., а "слушать" внимательно то, о чем они вам не говорят. Лучше быть отвергнутыми за то, чем мы являемся на самом деле, чем быть принятыми за то, чем мы не являемся. Один из вопросов опроса, проведенного среди студентов, выглядел следующим образом: "О чем вы больше всего сожалеете?" Большинство студентов ответило так: "Я не знаю, кто мои родители", хотя они жили со своими родителями под одной крышей, но не понимали их, как должно.

I. Что представляет собой связь

Вступать в связь с людьми означает дать им представление о том, что вы собой представляете и как вы собираетесь достичь взаимопонимания. Если люди узнали вас, они будут уважать вас. Чтобы это стало возможным, вы должны разделять свои идеи и убеждения с соответствующими принципами других людей.

A. Суждение и интерпретация

Основными препятствиями на пути осуществления связей между людьми выступают предубеждение и неверное толкование друг друга. Если сам Аллах не берет судить о человеке, пока жизнь его не подошла к концу, то как об этом можем судить мы? Пророк (салпа Аллаху алейхи ва саллам) учил нас тому, что по результатам можно судить о поступках.

Оценивая людей и вынося о них суждение, мы должны руководствоваться характеристикой их фактического поведения. Например, не следует говорить о ком-то, что он грязный, следует сказать, что от него смердит, что он плюёт на пол и сорит на улице. Наиболее эффективным критерием в данном случае является концентрация усилий на описании поведенческих характеристик. Например, если кто-то не желает приветствовать вас на вечеринке, у вас возникнет неприятное ощущение того, что он делает это намеренно. Однако, если вы представите себе, что он вас мог просто не заметить, тогда особых проблем у вас возникнуть не должно. Здесь речь идет о разной интерпретации одного и того же факта.

B. Путь Пророка

Люди предпочитают прятать свои чувства, боясь быть разоблаченными и отвергнутыми. Для борьбы с этим явлением мы должны проявлять к ним всяческую любовь, принимать их такими, какие они есть. Мы должны быть честными и

искренними, обращаться с людьми бережно, поощрять их благие побуждения, проявлять понимание их нужд и проблем, относиться к ним с симпатией. В Коране не зря сказано:

"К вам пришел посланник из вас самих.
Тяжко для него, что вы грешите; он ревнует
о вас к верующим - кроток, милостив."
Коран, 9:129(123)

По милосердию от Аллаха ты
смягчился к ним; а если бы ты был грубым, с
жестоким сердцем, то они бы рассеялись от
тебя." Коран, 3:153(159)

Приведенные отрывки разъясняют доброту Пророка (салла Аллаху атейхи ва саллам), столь привлекавшую верующих. С другой стороны, очевидно, что если бы Пророк (салла Аллаху апейхи ва саллам) был бы жестокосердным и черствым, люди отошли бы от него.

В. "Пожалуйста, сделайте, чтобы я чувствовал себя важным человеком"

Образно выражаясь, каждый рождается с отметиной на лбу: "Пожалуйста, сделайте, чтобы я чувствовал себя важным человеком". Таков был путь Пророка, который был искренен с каждым, и даже дети чувствовали себя полными достоинства и ответственности за поступки.

Люди терпеть не могут, когда их игнорируют, и когда они общаются с равными себе; они требуют, чтобы уважали их достоинство и присутствие. "Не проходите мимо, не обратив на меня внимание". Всякий раз, когда они не получают ответа на свои письма и телефонные звонки, вы можете вполне обескуражить их, сказав одну лишь фразу: "Вы не существуете!"

ДОВЕРЯТЬ ИЛИ НЕ ДОВЕРЯТЬ?

Можем ли мы доверять каждому? Конечно же нет! Нужно проявлять осторожность, ибо люди разные и поступают по разному. Али ибн Лийи Талиб (радийа Аллаху анху) говорит: "Я не мошенник, но и мошенник не сумеет меня обмануть".

Нужно уметь прислушиваться к высказываниям, других, проверяя их справедливость. Когда речь идет о принятии решения и действиях, необходимо трижды проверить соответствующие сведения.

Должны ли мы соглашаться с людьми во всем? Конечно же, нет. Нам нужно быть честными и справедливыми. Правда, искренность часто ведет к фамильярности, однако различия побуждают нас расти и совершенствоваться. Как бы то ни было, мы должны быть правдивыми и говорить то, что справедливо.

II. Пути осуществления связи

Имеется немало путей установления связей между людьми, если на то есть веские причины. Ниже мы предлагаем ряд общих советов, направленных на то, чтобы сделать эти связи более эффективными.

A. Советы

1. Эффективная связь проистекает от внутренней силы. Не пытайтесь достичь власти над людьми.
2. Взаимодействуйте с каждым, кто связан с вашей работой, вашей общиной. Нехватка времени не может служить оправданием.
3. Стремитесь в свободное время вступать в контакты с людьми иньд воззрений. Научитесь делить пищу с другими.
4. Не дожидайтесь тех, кто опаздывает на встречу с вами. Если вы все-таки решитесь их дождаться, то должны примириться с тем, что опоздания могут стать у них привычкой.
5. Перескажите послание, которое вы получили, с тем, чтобы удостовериться в его точности и правильности.
6. Помните, что чем больше мы осознаем стоящую перед нами задачу, тем эффективнее мы справляемся с пей. И наоборот, чем меньше мы ее осознаем, тем больше труда нам приходится вложить в ее решение.
7. Когда речь заходила о толковании посланий, Пророк (сап л а Аллаху алейхи ва с аилам) учил нас находить семьдесят оправданий плохого поведения других, и если ни одно из этих оправданий не соответствовало реальности, он говорил, что можно найти еще одно оправдание плохому поведению, которого мы еще не знаем.

Б. "Вы говорите то, что имеете в виду, или имеете в виду то, о чем вы говорите?"

500 наиболее распространенных слов английского языка имеют 14000 словарных определений, что в среднем составляет 28 значений на каждое слово. Итак, когда вы произносите слово, какое из 28 его значений вы имеете в виду?

Помните, что:

- Не слова имеют значения, а люди придают им их!
- Слова всего лишь символы, а не реальность,
- Слова не имеют абсолютной величины, они носят значение в зависимости от определенного контекста.
- Значения слов могут носить завуалированный характер.
- Слова отражают культурные и индивидуальные различия, включая расовые, религиозные, половые признаки.

Ниже приводятся слова, от употребления которых следует отказаться, и к употреблению которых следует прибегать:

ЗАБУДЬТЕ ЭТИ ФРАЗЫ

Я должен, мне следовало бы
 Я попытаюсь сделать это
 Когда-нибудь
 Однако (отрицая утверждение)
 Риск
 Проблема Слишком сложно Обеспокоен Мне жать Почему
 Я бессилён что-либо сделать
 Вот почему я такой
 Вы мне нужны для того, чтобы
 Вы (если речь идет об обвинении)

ПОМНИТЕ ОБ ЭТИХ ФРАЗАХ

Я хочу, я выбираю
 Я сделаю это, Иншаллах
 Сегодня, сейчас
 И
 Возможность
 Вызов, возможность
 Разрешимо
 Заинтересован
 Простите меня, я сожалею
 Помогите мне понять
 Я бессилён что-либо сделать
 Я рассчитываю на вашу помощь
 У меня есть силы сделать это
 Я хочу, чтобы вы
 Я (если речь идет о честности и ответственности)

Имеются слова, которые категоризируют смысл сказанного и тем самым уменьшают степень нашего восприятия, ограничивая наш выбор исключительно двумя вариантами, например:

ли/или; мужчина/женщина; черное/белое; старое/молодое;
 Американское/зарубежное; правильное/неправильное;
 хозяин / подчиненный; умный/тупой

Когда бы вы не слышали или не читали эти слова, не следует отказываться и от других возможностей. Нам часто приходится сталкиваться со словами, которые несут идеологическую нагрузку:

Восток/Запад; капитализм/коммунизм; центр/провинция;
 мусульманин/немусульманин; Дар аль-Ислам/Дар аль-Харб;
 демократия/диктатура; централизация/децентрализация.

Слова подобного рода мешают нам адекватно воспринимать реальность, снижают уровень нашего восприятия. Будьте внимательны при использовании слов в вашей речи. Недаром в Коране сказано:

'Не произнесет он и единого слова,
 иначе как у него - готовый надсмотрщик.' Коран,
 50:" 17(18)

III. Перекрестная проверка информации

Как часто нам приходится слышать фразы типа "Это связано с коммуникацией, отсутствием связи, неверным сообщением" и т.д. Нередко это соответствует действительности. Важным методом коммуникационной связи является перекрестная проверка информации па которой основывается то или иное сообщение. По мере того, как передается сообщение, мы добавляем к нему что-либо свое или, напротив, урезаем его и тем самым искажаем суть передаваемой информации. Степень искажения можно измерить инженерным термином "шумы".

Рассмотрим два примера:

1. Некто путешествовал в автомобиле со своим сыном. Произошла авария. Он погиб. Сын нуждался в операции, однако хирург сказал: "Я не могу оперировать, пациент мой сын. Кто же в таком случае хирург?"

2. Некто вышел из дома с ключами в кармане. Пришел вор и ограбил дом. Как он вошел?

В обоих случаях мы начинаем размышлять и даем неверные ответы. Хирург был матерью пациента, однако изначально мы ошибочно предположили, что хирург - мужчина. Вор вошел в дом через дверь, поскольку она не была заперта. Мы неверно предположили, что хозяин закрыл дверь на ключ и положил его в карман. Как это не кажется удивительным, часто мы попадаем в ловушку своих предположений, которые часто ложны, неточны и приблизительны. Проблема состоит в том, что и в сегодняшней нашей работе мы часто впадаем в подобного рода заблуждения.

Предложите вашей группе поупражняться на эту тему; сначала напишите короткую историю, затем образуйте круг из 10 братьев. Коротко прошепчите историю па ухо собеседнику справа и пусть он передаст ее дальше по кругу, пока история не дойдет до вас, но уже слева. Вы будете поражены, насколько последний вариант рассказа отличается от исходного. Искажение было вызвано неточной передачей содержания рассказа.

Хотя мы доверяем нашим братьям и сестрам, мы должны руководствоваться четкими, строгими критериями при пересказе сообщения, особенно в тех случаях, когда речь идет о конкретных шагах, вытекающих из этого сообщения.

Было бы целесообразно несколько раз повторить вслух то или иное сообщение дабы добиться точной его передачи и приема. Еще и еще раз запомните время и место, указанные в нем. Когда кто-то сообщает вам номер телефона или произносит свое имя, не говорите гм-м, о'кей или да-а. Повторите несколько раз номер телефона и буквы, составляющие имя с тем, чтобы избежать возможного искажения. Прodelывая это, вы должны руководствоваться добрыми побуждениями постижения истины, не стремиться уличить окружающих в намерении обмануть вас. Если мы будем все время проявлять подозрительность относительно передаваемой информации, результаты перекрестной проверки окажутся не продуктивными.

IV. Контрольный список

A. Осуществление связи без слов: как мы пользуемся бессловесным языком

Осуществление связи с помощью контрольного списка имеет целью усилить сообщение, передаваемое аудитории путем использования различных элементов вашего "Я". Помните, что различная аудитория по-разному реагирует на один и тот же элемент. Например, большая аудитория нуждается в большей громкости; меньшая - в пониженных тонах.

Часть меня самого	Как можно использовать этот элемент для связи
ТЕЛО	
Положение головы	
Положение лица, рта	
Выражение глаз	
Положение плеч	
Поза	
Движения	
Действия и жесты	
Одежда	
ГОЛОС	
Тон	
Мягкость	
Скорость	
ПРОСТРАНСТВО	
Расстояние	
Размежевание	
ПРИКОСНОВЕНИЕ	
Пожимание рук	
Руки на плечах	
Сжатие руками	
Объятия	
Поцелуи	
* Прикосновение допускается среди лиц одного и того же пола	

Как осуществлять связь

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Б. Можно и нельзя

Вы можете использовать список для того, чтобы выяснить вашу способность к установлению связей. Прежде всего, добавьте цифру в колонке НЕЛЬЗЯ. Затем добавьте 5 очков к пункту Часто и 1 очко к пункту Никогда, а 2, 3 и 4 очка - между ними, исходя из колонок МОЖНО И НЕЛЬЗЯ.

Очки (можно) 4 x Очки (нельзя)	Эффективный коммуникатор
Очки (можно) 2 x Очки (нельзя)	Приемлемый коммуникатор
Очки (можно) = или 2 x Очки (нельзя)	Требуется улучшить способность к Коммуникации

МОЖНО	РЕЙТИНГ	НЕЛЬЗЯ	РЕЙТИНГ
1. Установить зрительный контакт с лицом одного и того же пола		1. Перебивать	
2. Проконтролировать, насколько он понял, используйте пару фраз		2. Смеяться, даже если это глупо	
3. Подтвердить сказанное кивком головы и жестом		3. Сплетничать	
4. Посмеяться вместе с другими		4. Высказывать собственное мнение по той или иной проблеме	
5. Разделить печаль с другими		5. Все время спрашивать "почему"	
6. Вовлечь и других в разговор		6. Вести беседу одинолично	
7. Вежливо соглашаться с противоположными высказываниями		7. Критиковать идеи других, когда вас об этом не просят	
8. Дополнить высказывания других лип		8. -----	

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ СЛОВА

6 наиболее значимых слов	"Я высоко ценю вас и ваши усилия"
5 наиболее значимых слов	"Я горжусь вами"
4 наиболее значимых слов	"Каково ваше мнение?"
3 наиболее значимых слов	"Будете ли вы любезны?"
2 наиболее значимых слов	"Благодарю вас(ГМ)"
1 наиболее значимое слово	"Мы"
наименее значимое слово	"Я"

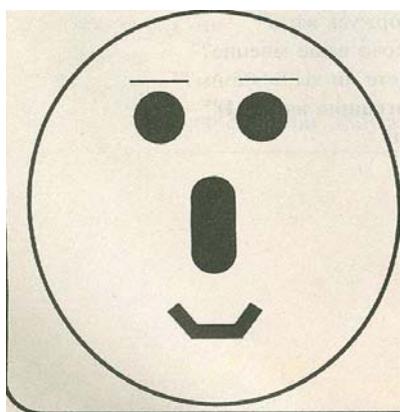
У Л Ы Б К А

Помогает устанавливать связь...

Премия: вас ждет вознаграждение за это, как предписывает нижеследующий хадис:

Улыбка на лице твоего брата - это знак благодеяния (садага)"

(Сунан аль-Тирмизи)



неправ, прав
ТОЛЬКО



Так ли это на самом деле? Подумай об этом!

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Какие 2 элемента коммуникации выделял Пророк при общении с верующими? Как эти 2 элемента ускорили процесс коммуникации?
2. Каким подходом следует нам руководствоваться, когда мы не соглашаемся с другими людьми?
3. Чем отличаются слова, которых вы избегаете, от слов, которыми вы должны пользоваться?
4. Назовите 3 метода перекрестной проверки сообщения.
5. Назовите наши допущения при перекрестной проверке.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ РАБОТНИК ОТДЕЛА КАДРОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ИЗ-ЗА ВЫСОКОЙ ПЕРЕГРУЖЕННОСТИ ВЫ ОПИРАЕТЕСЬ НА ПОДДЕРЖКУ НЕСКОЛЬКИХ ПОДЧИНЕННЫХ, КОТОРЫЕ НЕЗНАКОМЫ С ВАМИ ЛИЧНО ИЛИ С ПРОЦЕДУРАМИ, ПРИНЯТЫМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ПРИБЛИЖАЕМСЯ ОБЩЕЕ ГОДОВОЕ СОБРАНИЕ ЦЕНТРА, И КАЖДЫЙ СОТРУДНИК СТАРАЕТСЯ МАКСИМАЛЬНО ВЫЛОЖИТЬСЯ. ГРУППА ЧЛЕНОВ ЗАЯВИЛА, ЧТО ОНИ БУДУТ ВЫСТУПАТЬ ПРОТИВ НЫНЕ ГОТОВЯЩЕГОСЯ ЕЖЕГОДНОГО ОТЧЕТА.

1. *Перечислите 2 общих элемента и 2 различия в способе вашего общения с тремя группами - подчиненными, вышестоящими и членами.*
2. *Напишите памятку вашим подчиненным с разъяснением стратегии действий. Стремитесь к тому, чтобы она не была попята неадекватно.*
3. *Напишите памятку вышестоящей организации и требуйте у нее перепроверить информацию о членах группы, несогласными с общим мнением.*

ГЛАВА

16

Как распоряжаться временем

- I. Природа времени
- II. Использование времени
 - A. Один день во времени
 - B. Значение времени
- III. Свободное время
- IV. Как протекает время
- V. Как сберечь время
- VI. Что следует знать о времени
 - A. На что тратить время
 - B. Удачно потраченное время
- VII. Конкретный пример: чего стоит минута?

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- сводить к минимуму затраты времени
- экономить время
- выполнять максимальный объем работы в минимальное время
- работать более продуктивно

Г. Природа времени

Возможно, вам известна поговорка "Что дольше всего, то и есть самое короткое; что быстрее всего, то и есть самое медленное". Однако, мы игнорируем содержащееся в этой поговорке указание, а потом начинаем сожалеть об этом, ибо все, что происходит, зиждется на этом указании. Оно означает поглощение малого и наращивание большого.

"Дольше всего" потому, что оно измеряется вечностью; "короче всего" потому, что никому из нас никогда не удавалось завершить свое дело в отпущенный срок; "быстрее всего" для тех, кто счастлив; "самое медленное" для тех, кто страдает. Таков театр, на сцене которого протекает наша жизнь. Время - это то, из чего состоит наша жизнь! Время предаёт забвению все, что недостойно последующих поколений, и оно же сохраняет все то, что велико и бескорыстно.

II. Использование времени

Удачливые люди проводят свое время и добиваются того, чего не могут добиться люди, недостаточно того желающие. Посредственный человек выбирает легкий путь приспособления к тяготам неудачи, уклоняясь от необходимости жертвовать во имя достижения успеха. Недостаточно ставить перед собой цель и предназначение в жизни, если вы не рассчитали достижение ее во времени. Только в этом случае можем мы двигаться в направлении цели и прибыть на место назначения.

Людей делят на две категории. К первой относятся неудачники, разочаровавшиеся в жизни люди, которые готовы начать новое дело на следующий же день после неудачи. Ко второй относятся люди, которые готовы начать новое дело сейчас, немедленно, когда стапо известно о провале. Для них не существует завтрашнего дня.

Убивать время - это не просто преступление, это - убийство! Если вы собираетесь убивать время, почему бы вам не умереть сразу? Когда кто-то говорит: "У меня нет времени", это означает, что есть более важные дела, чем просто существовать.

A. Один день во времени

Просыпаясь по утрам, мы хватаемся за нашу записную книжку, в которой расписаны все 24 часа суток. Пророк (сапла Аллаху алейхи ва с ал лам) говорил:

"Нет такого рассвета, чтобы ни приходили два ангела, взывая: "О ты, сын Адама, я предвестник нового дня и свидетель будущих деяний твоих. Поэтому воспользуйся же моими услугами, ибо не вернусь я более, лишь в Судный День".

Каждый день ваш должен быть насыщен вещами, которыми вы могли бы гордиться. Если вы будете откладывать благие деяния на завтра, следующую неделю, следующий год, через десять лет, увязнете вы в болоте.

Б. Значение времени

Суть вопроса заключается в том, что нужно пользоваться предоставленной возможностью в инке необходимости. Время, когда возможность наиболее благоприятствует исполнению намерения, играет особое значение для многих. Специалисты по рекламе говорят нам, что важнейшим аспектом их деятельности является озарившая их идея, которую немедленно надо претворять на практике. Если вы действуете пока ситуация вам упрощается и легко решаются, правильно предугадываете нужный момент и благоприятствует, многие ваши проблемы

Для иных время - это мерило секунд, минут, часов и лет. Когда эти люди задумываются о времени, они живо представляют себе часы или календарь; у них одно измерение - длительность. Такова самая упрощенная концепция времени. Люди, руководствующие этой концепцией, никогда не создавали 4 настоящих шедевров. Трагедия ее состоит в том, что она разрушает инициативу, устраняет творческие порывы, оставляет после себя пустоту, которую нечем заполнить. Если у вас неделя на выполнение задачи, то вы используете именно этот промежуток времени. Если у вас 10 дней, то и выполнение займет 10 дней.

И, наконец, мы имеем дело с людьми, которые реально оценивают значимость времени, его глубину и протяженность. Для них время не исчерпывается циферблатом часов или форматом календаря. Они достигают цели, исходя из собственного энтузиазма, преданности своему делу, забывая о часах и неделях. Они твердо верят в то, что делают, мощная духовная сила толкает их вперед, сила, не знающая временных рамок. Они посвящают сердце свое той задаче, которую избрали для себя миссией на своем жизненном пути.

Третий подход ко времени - это вызов нам всем. От того, как вы используете свое время, зависят возможные провал или успех, даже в большей степени, чем знание предмета. Одним из важнейших условий успеха является надлежащая организация времени. Самое сложное - это найти людей, способных должным образом организовать свое время. Вот почему так важно потратить время на планирование своих недельных занятий в самом начале недели.

III. Свободное время

Как вы используете свободные минуты, это так называемое "потерянное время?" Ведь это время можно было бы потратить на изучение книг. Корана, хади- сов! Свободные минуты могут выдаваться, когда вы ждете прибытия поезда, самолета, путешествуете на автобусе и т.д. Как бы вы назвали это время - свободным или творческим временем? 15 минут в день означает 11 полных дней в году; 30 минут в день - 22 полных дня в году, что составляет более одного рабочего месяца. Некоторые бизнесмены строят свою деятельность на основании того, что

СКОЛЬКО СТОИТ БРУСОК ЖЕЛЕЗА? Обыкновенный брусок - 5
долларов -Заготовка для подковы - И долларов -Заготовка для игл - 355
долларов -Заготовка для лезвий пожа-2285 долларов -Заготовка для
часовых пружин – 2500 долларов

нельзя добиться успеха в бизнесе, не уравнив время с деньгами. Нам в голову не придет подумать, что кто-то крадет наши деньги, и тем не менее мы позволяем людям и вещам отнимать у нас время. Поэтому мы верим, что время - это больше, чем деньги; это то, что составляет наше существование.

Некий продавец зарабатывает 20 долларов в час. Как-то он вознамерился сам покрасить свой дом. Друг спросил у него: "Если бы тебе пришлось выбирать маляра, использовал бы ты любителя за 20 долларов в час, или профессионала за 5 долларов в час?" Ответ на этот вопрос очевиден, и тем не менее, многие из нас урывают драгоценное время и тратят его на выполнение работы, которую гораздо лучше мог бы выполнить профессионал за гораздо меньшую сумму.

IV. Как протекает время

В нижеприведенной схеме показано, сколько времени вы затрачиваете на выполнение некоторых действий на протяжении вашей жизни (в среднем):

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ВРЕМЯ
Завязывание шнурков обуви	8 дней
Ожидание смены цвета светофора	1 месяц
Стрижка в парикмахерской	1 месяц
Набор номера телефона	1 месяц
Пользование лифтом в больших городах	3 месяца
Чистка зубов	3 месяца
Ожидание транспортных средств	5 месяцев
Пользование душем и ванной	6 месяцев
Чтение книг	2 года
Поглощение пищи	4 года
Зарабатывание на жизнь	9 лет
Просмотр телепрограмм	10 лет
Сон	20 лет

Из таблицы следует, что если вы собираетесь эффективно использовать отпущенное вам время, необходимо должным образом его спланировать на основе делового расписания. Если вы будете ожидать подходящего момента, чтобы начать выполнение процедур, вы можете ждать до бесконечности.

Отметив в своей записной книжке время деловой встречи, предписания врача, иные даты, вы, как правило, стремитесь следовать им. Делайте то же самое со временем, которое вы стремитесь затратить на поставленные цели. Ставьте себе задачу на каждый день, имея ясное представление о времени, требуемом на его исполнение.

Исполняя задачи вовремя и сберегая таким образом хотя бы один час в день, вы тем самым высвобождаете 260 часов в год, или 32 рабочих дня. За это время вы могли бы:

- выучить наизусть многие фрагменты из Корана
- научиться скорочтению
- приобрести конкретную специальность
 - превратить ваш двор в лучший в районе
- изучить иностранный язык
- написать книгу
- получить диплом
- заработать дополнительные деньги

С учетом того, как летит время, включая наполнение его огромным количеством незначительных фактов жизни, никак не влияющих на достижение поставленной цели или успеха, вы должны планировать его, жестко придерживаясь установленного графика. Это нелегкая задача. Сожаление о напрасно потерянном времени - хороший стимул для того, чтобы с толком использовать время оставшееся. А ведь это большой шанс наверстать упущенное, при условии активной работы и отказа от ничего неделания.

V. Как сберечь время

Последуйте приведенным ниже советам и вы будете поражены достигнутыми результатами:

1. Планируйте каждый ваш день, начиная с раннего утра, записывая все, что нужно вам сделать в течение дня. Вычеркивайте те вещи, которые вы уже сделали.
2. Никогда не наносите визиты, не информируя предварительно о них.
3. Всегда имейте при себе ручку и записную книжку с тем, чтобы фиксировать в ней свои планы и возникающие идеи.
4. Планируйте свое время так, чтобы чтение молитвы приходилось па свободное время.
5. Используйте свое свободное время на чтение, ознакомление с чем-то новым, конструктивным.
6. Назначая встречу, удостоверьтесь в том, что обе стороны запомнили точную дату.
7. Соизмеряйте время поездки до места назначения таким образом, чтобы успеть на встречу вовремя.
8. Приступая к намеченной работе, всегда имейте под рукой наброски к ней, будь то подготовка к написанию статьи или речи.
9. Избегайте тех людей, которые эгоистичным образом отнимают ваше время.
10. Не стоит тратить время на поездку, если вы можете ограничиться письмом или телефонным звонком.
11. Заправьте свой автомобиль газом, проезжая мимо любимой заправочной станции. Не следует куда-то заезжать и попусту расходовать топливо.
12. Вносите соответствующие поправки в свое расписание с учетом парковки и телефонных звонков.

13. Выезжая по поручению, записывайте все необходимые действия и планируйте свое время таким образом, чтобы дважды не совершать одни и те же поездки.

Кроме приведенных выше, у каждого есть свои способы экономии времени. Приводя указанный список, мы отнюдь не призываем вас ограничить себя во всем, мы лишь призываем избегать напрасной потери времени. Величайшей трагедией нашего времени является то, что в эту бурную эпоху мы бездумно растрачиваем себя, свое физическое бытие и забываем о душе. Сомнительно, чтобы на этой бременной земле наши души и тела когда-нибудь сомкнулись. Поэтому не упускайте возможности молиться, размышлять, созерцать, тем самым перезаряжая свою батарею души.

VI. Что следует знать о времени

A. На что тратить время

Можете тратить время на то:

Чтобы думать, ибо это источник силы.

Чтобы играть, ибо это источник вечной молодости.

Чтобы читать, ибо это фундамент мудрости.

Чтобы молиться, ибо это величайшая сила на Земле.

Чтобы любить и быть любимым, ибо вера ничто без любви и ненависти.

Чтобы проявлять милосердие к людям, ибо это путь к

счастью. Чтобы смеяться, ибо это лучшая смазка.

Чтобы давать людям, ибо жизнь слишком коротка, чтобы позволить себе быть эгоистом.

Чтобы работать, ибо это цена успеха; однако, нельзя тратить время попусту.

Ибо Пророк (салла Аллаху алейхи на саллам) сказан об этом так:

"Тот, у которого два дня равны, тот воистину теряет!"¹

B. Удачно потраченное время

Немалую часть нашей жизни мы проводим с друзьями. И о чем же мы с ними говорим? Вспомним мудрые строки:

Великие умы обсуждают идеи, Средние
умы обсуждают события Посредственные
умы обсуждают людей Ничтожные умы
обсуждают самих себя

¹ Сунан аль- Дайлами

VII. Конкретный пример: чего стоит минута?

Главная мысль: ценность времени

Мы часто говорим о цене времени, его значимости. Однако, мы редко подсчитываем стоимость времени, проведенного в ходе встреч, конференций, в учебных лагерях. Если подходить к оценке времени в долларах в минуту, становится очевидным, что попусту затрачивая минуту, мы теряем энную сумму в долларах. Данное обстоятельство накладывает дополнительную ответственность на организаторов всевозможных встреч и конференций. Обратимся в качестве конкретного примера на итоги "Семинара по Исламизации Подходов и Практики в Науке и Технологии", проведенного в третьем квартале 1987 года в Вашингтоне, округ Колумбия.

Ситуация: затраты по семинару

а) Подсчет прямых затрат на различные услуги, оказанные 30 приглашенным ученым:

Авиабилеты (30 x 200 \$/ученый)	6000\$
Проживание (30 x 40 \$/комната x 2 ночи)	2400\$
Питание (30 x 8 \$/еда x 5 раз)	1200\$
(15 местных ученых x 8 \$ x 3) 360\$ Транспортные расходы (2 легковые машины x 60 \$/день x 2 дня) 240\$	
Секретарские услуги	1000\$
Телефон	400\$
Канцелярские изделия, размножение копий	1200\$
Накладные расходы	1000\$
Гонорары для 6 x 200 \$	<u>1200</u>
	15000\$

б) Подсчет презентационного времени: 10 сессий x 1,515 часов
(Пятница 3 + Суббота 5 + Воскресенье 2)

в) Подсчет прямых затрат на 1 час сессии 1000 \$ в час =
(15000 \$ / 15 часов)

г) Подсчет затрат по минутам 17 \$\мин . = (1000 \$ / 60 минут)

Речь здесь идет лишь о прямых расходах, которые не учитывают гонораров ученых и организаторов семинара в расчете на 48 израсходованных часов + время на поездку. Если мы приплюсуем их гонорары на 45 человек x 100 \$ / 1 день x 2 дня = 9000 \$, то расходы на семинар в час составят:

(15000 \$ + 9000 \$) / 15 часов	1600 \$
Стоимость в минуту составит (1600 \$ / 60 мин)	27 \$

Урок: себестоимость встреч

Если мы научимся рассчитывать поминутную стоимость всех наших действий, мы сумеем избежать трагических потерь ресурсов и средств уммы, времени, затрачиваемого на проведение конференций, учебу в лагерях, семинарах и встречах. Коллективные встречи с людьми - дело огромной важности. Поистине, все мы ответственны перед Аллахом за продуктивное растрачивание наших сил и средств.

БУДЬ УСЕРДНЫМ В СВОИХ ТРУДАХ!

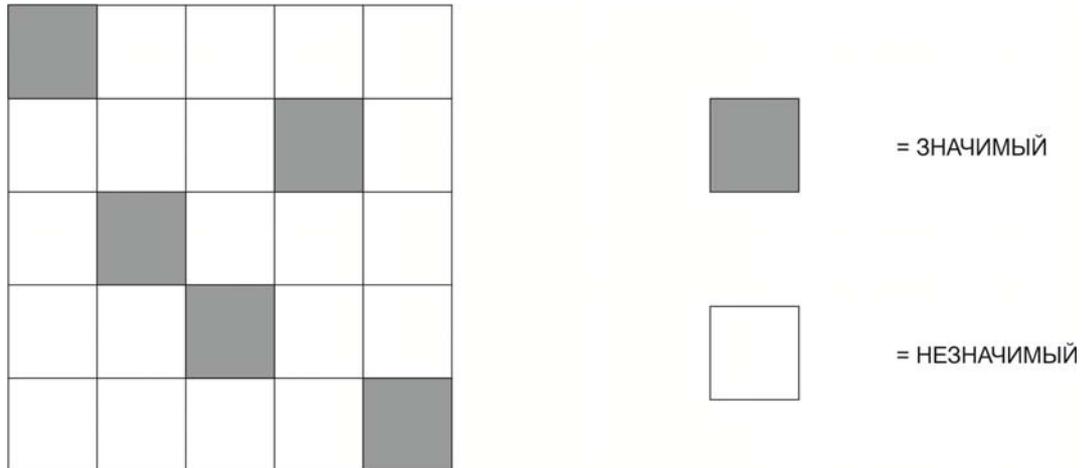
Всегда можно добиться повышения производительности труда на 10-15 процентов за счет приложения больших усилий. Если вы приняли решение прочитать определенное количество страниц или проработать до определенного часа, то вам следует расчистить для этого соответствующее пространство. Привычка к расчищению пространства помогает вам увеличить производительность ваших усилий, достичь большего. Поскольку круг обязанностей, как правило, больше, чем время, отпущенное на это, планирование ваших действий поможет вам добиться больших и успешных результатов.

НЕ ОТКЛАДЫВАЙТЕ НА ЗАВТРА ТО, ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ

Если вы медлите с выполнением каких-то дел, они накапливаются и их последующее исполнение становится все более затруднительным. Никогда не знаешь, что может произойти завтра, и как это прекрасно - начинать день, зная, что никаких дел вам сегодня доделывать не нужно. Если выполнение какого-то дела требует 5 минут и менее, то желательно сделать это немедленно. Это золотое правило жизни, которого вам желательно придерживаться. Ведь если исходить из подобного расклада, за час вы можете проделать 12 дел, что, по сути, составляет работу целой организации. Если в вашей организации всего лишь 10 человек, то ваш вклад в общее дело, исходя из приведенного выше расклада, будет поистине астрономическим. Поистине, Аллах благословит все ваши усилия и труды!

Укротителям двух времен!**Принцип Парето, также известный под названием "Правило 80/20"**

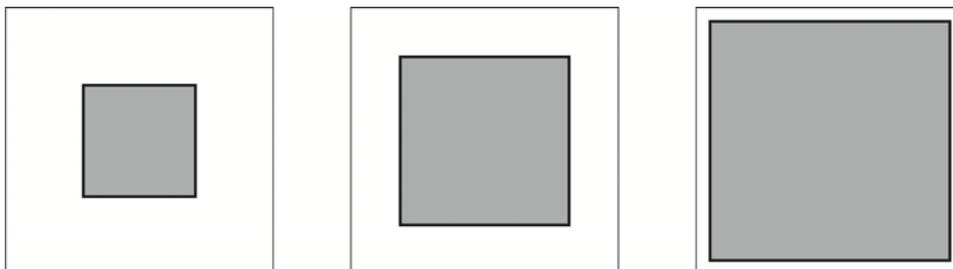
ТЕОРИЯ: Значимые пункты в данной группе составляют относительно малую долю общих пунктов группы.



ПРИМЕЧАНИЕ : перечислите все пункты по которым вы можете действовать. Укажите 20 процентов пунктов, которые могут составить 80 процентов желаемых результатов. Действуйте в первую очередь в соответствии с этими пунктами.

Закон Паркинсона

ТЕОРИЯ: Работа расширяется и заполняет время, необходимое для ее завершения.



ПРИМЕНЕНИЕ: установите крайний срок исполнения по каждому заданию, старайтесь придерживаться его.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Почему время сегодняшнее ценнее, чем время завтрашнее?
2. В чем различие между людьми, которые используют свое время эффективно, и теми, кто не может этого делать?
3. Как вы подсчитываете стоимостное выражение затраченного времени? Приведите пример.
4. Что лежит в основе расписания действий по времени?
5. Что составляет три основных действия, ведущих к потере времени?
6. Каким образом вам удастся сберечь свое время?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ВАШЕЙ НЕБОЛЬШОЙ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВАМ КАТАСТРОФИЧЕСКИ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ОБЯЗАНЫ. ВАМ ПОСТОЯННО ЗВОНЯТ ЛЮДИ И ОТВЛЕКАЮТ ОТ ПОВСЕДНЕВНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, К ВАМ ПРИХОДЯТ ПОСЕТИТЕЛИ. У ВАШЕГО ПОМОЩНИКА МНОГО РАБОТЫ ОСОБЕННО С ПОСТУПАЮЩЕЙ ПОЧТОЙ. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ ТРЕБУЕТ ОТ ВАС ПРЕДСТАВИТЬ ОЧЕРЕДНУЮ ИНФОРМАЦИЮ.

1. Составьте план использования вашего времени как в количественном, так и в качественном отношении
2. Разработайте на основе вышеприведенного план действий по экономии времени и подготовке очередного бюллетеня.
3. Сделайте заметки для вашего помощника, благодаря которым он мог бы сберечь ваше время.

ГЛАВА

17

Искусство слушать

- I. Что значит "слушать"
- II. Как научиться слушать
- III. Проверка сообщения
- IV. Физические параметры

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

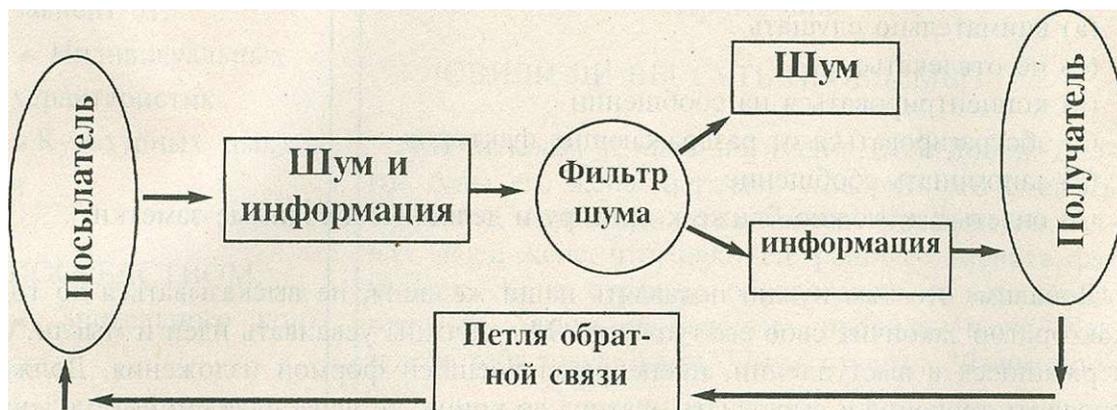
По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять элементы "слушания"
- общаться с другими, прислушиваясь к их мнению
- слушать других для достижения лучших результатов
- помогать другим высказываться, чтобы быть лучше понятыми

I. Что значит "слушать"

Вы слушаете в тех случаях, когда информация передается от источника к получателю в обстановке, которая подавляет шум и обуславливает обратную связь.

Послание - это то, что передается, **информация** - то, что вносит ясность в суть послания. Может возникнуть вопрос - сколько информации содержится в данном послании. **Источник** - это тот, кто посылает послание, **получатель** - тот, кто получает его. **Обстановка** - комплекс условий или обстоятельств, на фоне которых происходит "слушание". **Шум** - это то, что мешает потоку информации между отправителем и получателем. **Обратная связь** - это ответ получателя на послание посылателя. Указанные компоненты составляют процесс слушания.



Слушание - это улица с двусторонним движением. Оратор должен следовать основным правилам усвоения, чтобы помочь слушателям понять сказанное им.

Слушатели также должны соблюдать некоторые правила, чтобы ухватывать сказанное оратором. Помните, что слушателями оратора в конкретный промежуток времени могут быть сразу несколько человек, поэтому сведения, получаемые слушателями, должны укладываться в общие принципы коммуникации.

Чтобы помочь слушателям понять сказанное оратором, мы должны рассмотреть, как должным образом строить свою речь, распределять слова и фразы, выбирать аудиторию, подходящее время лекции и т.д. В этом смысле имеет значение даже выбор места - конференц-зал, площадка, комната. И, наконец, мы должны определиться с тем, какие дополнительные шаги следует предпринять для оптимизации выступления.

Выступая в роли слушателей, мы должны:

- а) внимательно вслушиваться в то, о чем говорит оратор
- б) не отвлекаться
- в) не упускать главное в его речи
- г) концентрировать внимание на сообщении
- д) быть физически годным воспринимать сообщение.

Если мы вдруг что-то не поняли, можно попросить оратора повторить сказанное, конкретизировать мысль. В этом плане удачным может оказаться выбор места или времени.

II. Как научиться слушать

У каждого из нас различная способность к восприятию сказанного, однако, можно развить в себе способность слушать, если сознательно желать этого. Для того, чтобы добиться успеха на этом поприще, необходимо:

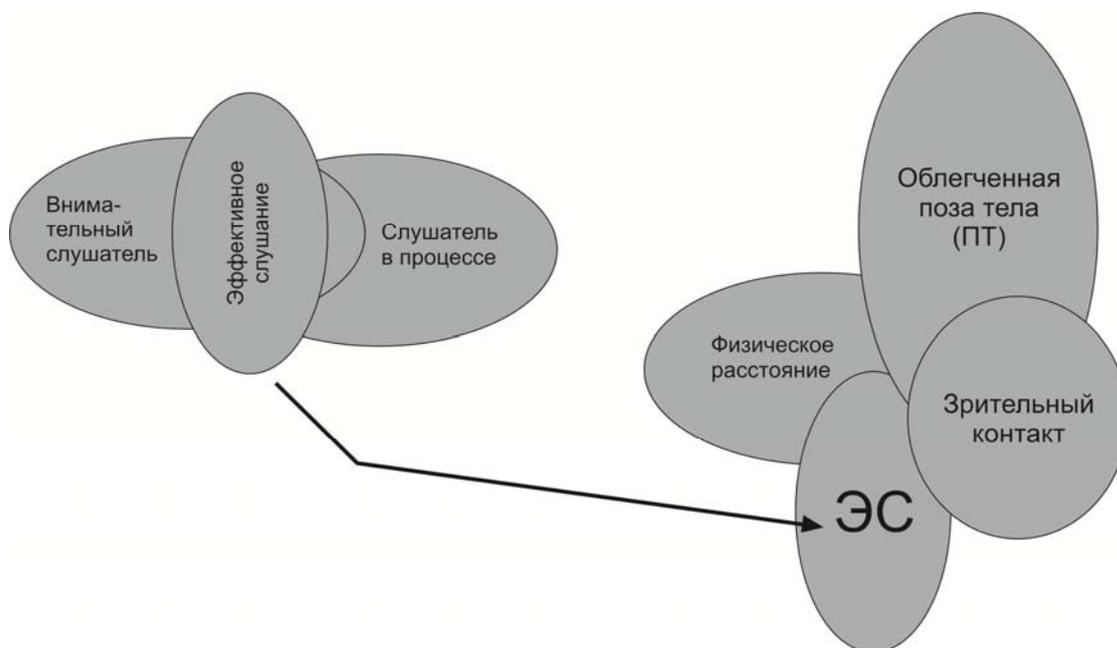
- (а) внимательно слушать
- (б) не отвлекаться
- (в) концентрироваться на сообщении
- (г) абстрагироваться от раздражающих факторов
- (д) запоминать сообщение
- (е) сидеть как можно ближе к оратору и делать необходимые заметки

Добавим, что нам нужно подавлять паши желания, не высказываться до того, как оратор закончит свое выступление. Мы должны усваивать идеи и мысли, содержащиеся в выступлении, пренебрегая внешней формой изложения. Должны проявить терпение и выслушать оратора до конца, не перебивая его выступления. Иными словами, мы должны уважать чужие мнения и высказывания. Добиться всего сказанного выше можно лишь неустанной практической деятельностью, за счет приобретения необходимых навыков.

III. Проверка сообщения

Часто оказывается Полезным реагировать на то, что говорит оратор и достигать тем самым установления обратной связи. Можно задавать вопросы для получения дополнительных сведений, разъяснения тех или иных положений. Можно также задавать вопросы, связанные с уточнением того, когда, что, где, кто и как происходило то или иное описанное событие или факт.

IV. Физические параметры



ЭФФЕКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ Что это такое? Как оно происходит?

Способность слушать зависит от;

- Индивидуальных характеристик
- Культурных факторов

ПОСРЕДСТВОМ:

- Зрительного контакта
- Положения тела Когда зрительный контакт налажен, то:

=> Оратору лучше и эффективнее удастся передавать сообщение

=> Слушатель получает более точную информацию

=> Когда зрительный контакт отсутствует, то:

=> Оратору не удастся продемонстрировать свои чувства

=> Оратор и слушатель следуют исламским предписаниям в отношениях между мужчинами и женщинами

Примечание

УЛОВИЛИ ЛИ ВЫ СУТЬ ПРОБЛЕМЫ?

<p>Жил некогда человек по имени Джон Донки. Долгие годы его жена пыталась уговорить его сменить фамилию, однако он отказывался. Однажды он заявил своей жене, что, наконец, решил сменить фамилию. Жена страшно обрадовалась и веселилась всю ночь. Утром она радостно спросила у него: "Как теперь тебя зовут, Джон?" Муж ответил: "Дэвид Донки!"</p>
--

<p>Вы будете поражены, узнав о том, как многие из нас упускают главное в своей деятельности. Многие предстоит сделать, чтобы научить наших единомышленников избегать этой ошибки. Однажды брат-мусульманин подошел ко мне и сказал: "Ты говорил, что денежные фонды организации нуждаются в защите, так как они - собственность верующих мусульман. А поскольку я - мусульманин, дай их мне!" Вот здесь то он и упустил главное.</p>
--

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНОСИТЬ ПОПРАВКИ

<p>Студент из нашей общины говорит мне: "Я не знаю, почему многие люди думают, что я студент-отличник. А ведь я всего лишь студент средней руки". Причина этого заключается в том, что его родители всем говорят, что их сын студент-отличник. Почему они лгут? Дело в том, что по их представлениям их сын имеет выдающиеся способности. Беседуя с людьми и вслушиваясь в то, что они говорят, необходимо учитывать так называемый фактор оправки. Он может составлять больше 1,0 или меньше 1,0. Когда вы впервые слышите заявления типа "мой ребенок очень толковый, дом очень чистый, он очень богатый, на встрече было мало людей, проект очень большой, аэропорт находится очень близко, и т.д.", то вам надо помнить, что эти заявления имеют прямо противоположный смысл. Остерегайтесь формировать мнение о чем-либо без учета фактора поправки. У каждого человека свой фактор поправки применительно к вам. Это происходит из различий в культурном восприятии, вкусе, знаниях, опыте, семейных традициях, зрелости и т.д. Вдвойне будьте осторожны, принимая решение или выполняя какие-то действия.</p>
--

Проверяй, перепроверяй, убеждайся!



Ниже приводится упражнение на развитие способности слушать

ТРЕБОВАНИЕ

- Наличие пленки или ленты, магнитофона или проектора, демонстрационной комнаты

МЕТОД

- Распределите роли в группе, например, одни согласны с темой, другие - нет; одни выполняют действия, другие - разъясняют их.
- Попросите члена группы слушать согласно его роли
- Прокрутите ленту или пленку
- Попросите члена группы сообщить ей, что он услышал
- Прокомментируйте различия между тем, что было сказано и что услышано; прокрутите несколько раз те части ленты или пленки, которые плохо дошли до слушателей

A large, light-colored oval with a thin black border, centered on a textured, light brown background. Inside the oval, the text "Тренировочное упражнение на способность слушать" is written in a simple, black, sans-serif font, arranged in four lines.

Тренировочное
упражнение на
способность
слушать

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключается роль обратной связи?
2. Почему "правила удвоения" материала более важны в том случае, когда оратор обращается ко многим слушателям вместо одного?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАС ПРИГЛАСИЛИ НА ВАЖНУЮ ВСТРЕЧУ С ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ И ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ. ОНИ ХОТЯТ ЗАРУЧИТЬСЯ ВАШЕЙ ПОДДЕРЖКОЙ В ПРОВЕДЕНИИ НОВОЙ ПОЛИТИКИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И МОБИЛИЗАЦИИ МУСУЛЬМАНСКОЙ ОБЩИНЫ НА ПРЕТВОРЕНИЕ В ЖИЗНЬ ЭТОЙ ПОЛИТИКИ. И ОНИ, И ВЫ СТРЕМИТЕСЬ ВСТУПИТЬ В КОММУНИКАЦИОННУЮ СВЯЗЬ ИЗ ПОЛИТИЧЕСКИХ СООБРАЖЕНИЙ.

- 1.Опишите аудиторию, которая в наибольшей степени подходила бы для данного случая.*
- 2.Перечислите факторы, препятствующие установлению коммуникационной связи, разработайте план по преодолению этих препятствий.*
- 3.Перечислите три вопроса, которые вам следует задать ораторам, чтобы разобраться в сказанном.*

Как создавать комитет

I. Что такое комитет?

А. Преимущества и неудобства

Б. Типы комитетов

II. Формирование комитета

А. Полномочия

Б. Членство

В. Председательство

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выбирать время для создания комитета
- составлять устав, иные положения комитета
- выбирать членов комитета
- создавать комитет

I. Что такое комитет?

Комитетом называется группа людей, занимающаяся выполнением определенной программы действий. Комитеты обязательны, они всегда существовали и будут существовать, ибо всегда существует необходимость коллективных суждений и выводов, которые превалируют над индивидуальными решениями.

Например, собрав все варианты стихов из славного Корана. Омар (радийа Аллаху апху) назначил специальный комитет, который занимался обобщением разрозненных отрывков Корана в одном томе. Саад б. аль-Ас диктовал, а Зайд б. Сабит писал. Предвидя различия, вытекающие из неодинакового произношения отдельных слов. Омар (радийа Аллаху анху) предписал, чтобы в основу Корана был положен диалект племени Мудар.

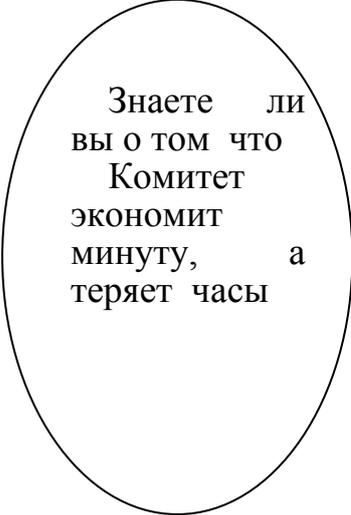
В целом, задачами комитета являются:

- а) распространение соответствующей информации и рекомендаций
- б) выдвижение идей и путей к решению проблем
- в) облегчение координации, связей и сотрудничества
- г) рекомендуемые действия и связанные с ними решения

А. Преимущества и неудобства

Важными преимуществами в деятельности комитета являются:

- а) принятие интегрированного группового решения. На решение той или иной проблемы можно мобилизовать лиц с различными специализациями, из различных географических регионов и иерархических уровней
- б) проведение демаркационной линии в вопросах, требующих наличия более, чем одной организационной единицы
- в) осуществление более эффективной командной деятельности путем формального и неформального взаимодействия



Знаете ли
вы о том что
Комитет
экономит
минуту, а
теряет часы

Неудобства в деятельности комитетов:

- а) денежная стоимость их деятельности в форме дорожных расходов, расходов на проживание и т.д.
- б) возможные компромиссы и нерешительность в принятии окончательного решения
- в) трудность возложения ответственности на группу за ее действия

Б. Типы комитетов

Комитеты бывают разных видов, различающихся по функциям, задачам и размерам. Некоторые комитеты носят постоянный характер, другие - временный.

Комитеты создаются для выполнения конкретных задач и распускаются по завершении своей миссии. В большинстве организаций функционируют 2 вида комитетов:

- а) постоянные комитеты, занимающиеся вопросами длительного характера, принимающие решение скорее на коллективной, чем индивидуальной основе. К ним относятся комитеты, занимающиеся планированием, финансированием, иными вопросами;
- б) специальные комитеты, занимающиеся вопросами специального характера, включая изучение конкретной ситуации вокруг той или иной проблемы, проведение конкретного мероприятия.

II. Формирование комитета

A. Полномочия

Некоторые комитеты учреждаются на основе уставных норм организации, в которых находят отражение их полномочия. Другие комитеты назначаются руководящим органом организации, который четко указывает, чем они должны заниматься. В соответствующем документе указывается процедура отчетности, иные задачи комитетов. Не может быть учрежден комитет, не имеющий четкого круга обязанностей и полномочий.

B. Членство

Вопрос о том, кто может быть включен в состав комитета, непосредственно связан с его целями и задачами. Комитет изначально занимающийся вопросами информации, рекомендаций, решением тех или иных проблем, должен состоять из

лиц с соответствующими знаниями и опытом. При учреждении комитета, призванного заниматься вопросами координации и сотрудничества, функциональная пригодность его членов не стоит на переднем плане. Они назначаются с учетом их способности и умения ясно видеть поставленные цели и достигать их.

Способность членов группы принимать активное участие в групповой деятельности должна находить свое отражение в соответствующем списке или распорядке действий комитета.

В зависимости от принятых обязательств, комитет может быть расширенным либо узким. Расширенные комитеты функционируют в тех случаях, когда речь идет о возросшем желании новых лиц вступить в него; узкие комитеты разворачивают свою деятельность в вопросах достижения консенсуса, в достижении конкретных задач.

Исходя из правила "большого пальца", постоянный комитет включает минимум 5 членов, максимум 9, хотя бывают и исключения. Причиной того, что комитет

состоит из 5 членов, является действующее большинство 3 членов. Причиной того, что комитет состоит из 9 членов, является менее жесткий лимит в этом вопросе. Однако, поскольку большинство постоянных комитетов должно более или менее регулярно созываться без крайней па то необходимости, сложность планирования встреч с большим числом лиц предполагает верхний предел в этом отношении. Членство в постоянном комитете должно быть максимально представительным с учетом организационной структуры, личных характеристик и фракционной принадлежности.

Многие специальные комитеты располагают всего лишь 3-мя членами; иные - 2-мя, в редких случаях - 5-ю. Важно, чтобы члены специального комитета проявляли согласованность в своих действиях, компетентность в отношении тех или иных вопросах.

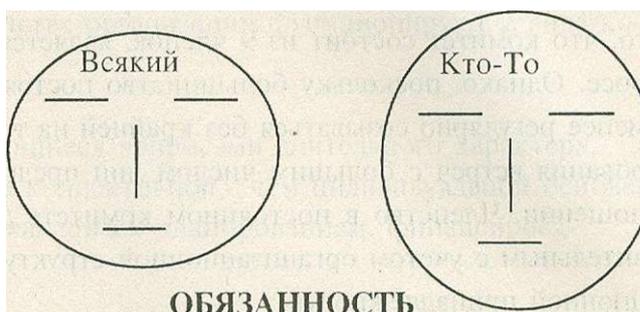
В. Председательство

Ключом эффективной деятельности комитета является эффективная деятельность его председателя, ибо председатель задает тон, ритм, стратегию деятельности комитета. Если даже членами комитета являются люди, компетентные в своей области, с ясными целями и путями их достижения, именно председатель комитета в состоянии возглавить и эффективно направлять работу комитета. Председатель обязан брать на себя ответственность в решении вопросов, поощряя рядовых членов делать посильный вклад. Председатель должен быть всесторонне осведомленным о целях и задачах возглавляемой им организации, о той роли, которую играет комитет в достижении общих целей.

Что касается постоянного комитета, его председатель должен уметь подвигать рядовых членов на выполнение возложенных на них задач, распределять обязанности между ними. Это не может быть человек крайних воззрений, человек новый для данной организации; это должно быть лицо, осознающее неформальные нормы и культуру. Председатель эффективно действующего комитета умеет поддерживать гармоничные отношения между членами комитета, успешно справляется с его деятельностью в ходе выполнения поставленной задачи.

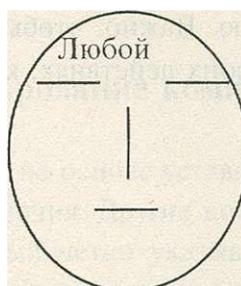
ЧЬЯ ЭТО ОБЯЗАННОСТЬ?

Это - история о четырех людях по имени Всякий. Кто-То, Любой и Никто.

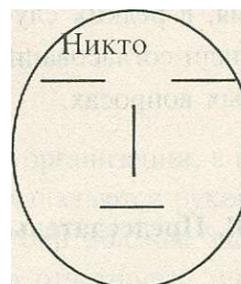


Нужно выполнить важную работу и Всякого попросили сделать ее.

Всякий был уверен, что Кто-То выполнит ее.



Любой мог бы сделать ее. по Никто не сделал ее.



Кто-То разгневался из-за этого, так как это была обязанность Всякого.

Всякий думал, что Любой может ее выполнить, но Никто не осознавая, что всякий не выполнит ее.

Дело закончилось тем, что Всякий обвинил Кого-То в том, что Никто этого не сделал, в том, что Любой мог бы это сделать.

**ТАК
ЧЬЕЙ
ЖЕ
ВСЕ-ТАКИ
ЭТО
БЫЛО
ОБЯЗАННОСТЬЮ?**

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В каких случаях НЕ следует формировать комитет, даже если требуется принятие группового решения?
2. Чем отличается специальный комитет от постоянного?
3. Каким образом комитет из 5-ти членов может работать более эффективно, чем комитет из 3-х или 5-ти членов?
4. В каком типе комитета роль председателя представляется более важной - специальном или постоянном? Почему?
- 5.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

НАСТАЛО ВРЕМЯ ПРОВЕСТИ ВЫБОРЫ НОВОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПО УСТАВУ НЕОБХОДИМО НАЗНАЧИТЬ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ НОМИНАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ, ОДНАКО. ВЫ СТРЕМИТЕСЬ НАЗНАЧИТЬ ДРУГОЙ КОМИТЕТ. СПОСОБНЫЙ ПОДВИГНУТЬ ЕГО ЧЛЕНОВ НА АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ИЗБИРАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ.

1. *Дайте характеристику двум ^ комитетам; укажите их типы, число членов, полномочия и Л обязательства, сроки деятельности.*
2. *Разработайте план взаимодействия между двумя комитетами.*

ГЛАВА

19

I. Обязанности председателя

- А. Планирование работы комитета
- Б. Проведение заседаний
- В. Ведение записей и документации
- Г. Действия членов комитета
- Д. Оценка результатов работы

II. Ограничения

III. Контрольный список, предназначенный для оценки работы председателя комитета

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять компоненты ролей председателя комитета
- побуждать комитет к действиям
- помогать комитету в достижении поставленных целей

Задача руководства комитетом относится к сфере осуществления его деятельности. Ключом к успешному руководству комитетом выступает способность его председателя вести за собой членов организации, стимулировать их действия, поддерживать с ними деловые отношения. Как организационные единицы, комитет стоит выше заседания, хотя последнее представляет собой наиболее распространенную и зримую форму деятельности комитета. Комитет функционирует посредством множества формальных и неформальных средств взаимодействия, например, составления отчетов, наблюдений, оценок деятельности мониторинга и т.д.

1. Обязанности председателя

Председатель должен серьезно относиться к своим обязанностям, ибо само его избрание - это проявление доверия со стороны организации и ее руководства. Председатель не должен брать на себя выполнение всей работы комитета, а распределять ее поровну между членами согласно возложенным на них поручениям. Хороший председатель должен уметь не только вести за собой, но и прислушиваться к мнению других.

Обязанности председателя классифицируются следующим образом:

1. Планирование работы комитета
2. Проведение заседаний
3. Ведение записей и документации
4. Действия членов комитета
5. Оценка результатов работы

А. Планирование работы комитета

Первейшей задачей председателя является осознание пелей и ориентиров комитета. Исходя из этого, он планирует предварительную стратегию действий, а именно:

1. Предварительное расписание заседаний
2. Полномочия отдельных членов
3. Изыскательская работа
4. Координация действий с другими комитетами
5. Утверждение бюджета
6. Другие действия полномочных органов
7. Прогнозирование достижений
8. Материально-техническое обеспечение

В реальном смысле этого слова, комитет является мини-организацией, функционирующей в рамках другой, более крупной организации. Председатель обязан использовать все свое умение и талант руководителя на достижение поставленных целей.

Б. Проведение заседаний

Удачно проведенное заседание комитета — это результат продуманного плана действий, основанного на реалистических предпосылках, учитывающих необходимые условия для достижения поставленных целей. Материалы повестки дня должны быть посланы членам комитета до начала заседания. Целесообразным представляется согласование расписания проводимых в течение года заседаний до начала первого заседания. Разумеется, не все члены могут неукоснительно посещать заседания комитета, однако, отсутствие того или иного члена подряд на 2-3 заседаниях должно стать предметом озабоченности председателя и принятия соответствующего решения в рамках его полномочий (проблема руководства заседанием затрагивается в другой главе нашего Руководства).

В. Ведение записей и документации

Записи о прошлых действиях, протоколы заседаний, доклады и отчеты соответствующих комитетов, иные документы необходимы для принятия решения по тому или иному вопросу. Кроме того, комитету могут понадобиться данные о членах, иная информация о работе. Председатель должен передавать накопленные сведения члену комитета, назначенному его секретарем. Однако, в конечном счете, именно на председателя возлагается задача поощрения членов комитета на творческое использование имеющейся информации.

Г. Действия членов комитета

Члены комитета действуют в качестве группы, принимающей решение по разработке планов и осуществлению конкретной деятельности. В иных случаях, каждый член берет на себя ответственность за конкретный шаг. Во всяком случае, председатель должен оказывать содействие своим членам в исполнении ими своих обязательств, что требует от него умения направлять и мотивировать их действия, а так же уметь признавать недостатки и устранять их. Председатель должен подавать другим пример своей готовностью откликаться на возникающие сложности и решать их со всей серьезностью.

Е. Оценка результатов работы

Комитеты должны добиваться результатов, будь то на начальном этапе, в решении конкретной проблемы, разработке плана действий и т.д. Во всяком случае, председатель должен удостовериться, что достигнутые результаты важны и продвигают комитет вперед в решении задачи. Необходимо мобилизовать время и ресурсы для проведения оценки деятельности как важного компонента процесса планирования. Фактически, исполнение председателем и членами комитета своих обязанностей должно быть оценено соответственно в плане дальнейшего совершенствования работы.

В большинстве случаев, о результатах работы комитета должно быть доложено руководящему органу организации. Председатель обязан следить за тем, как ведется подготовка отчета, отражает ли он реальное положение вещей. Отчет

прикован прояснить все плюсы и минусы в работе, выдвинуть рекомендации по дальнейшим шагам. Представление отчета является важнейшей обязанностью председателя.

II . Ограничения

Председатель комитета должен иметь ясное представление о своих полномочиях, круге задач, ограничениях. В частности, он не уполномочен делать следующее:

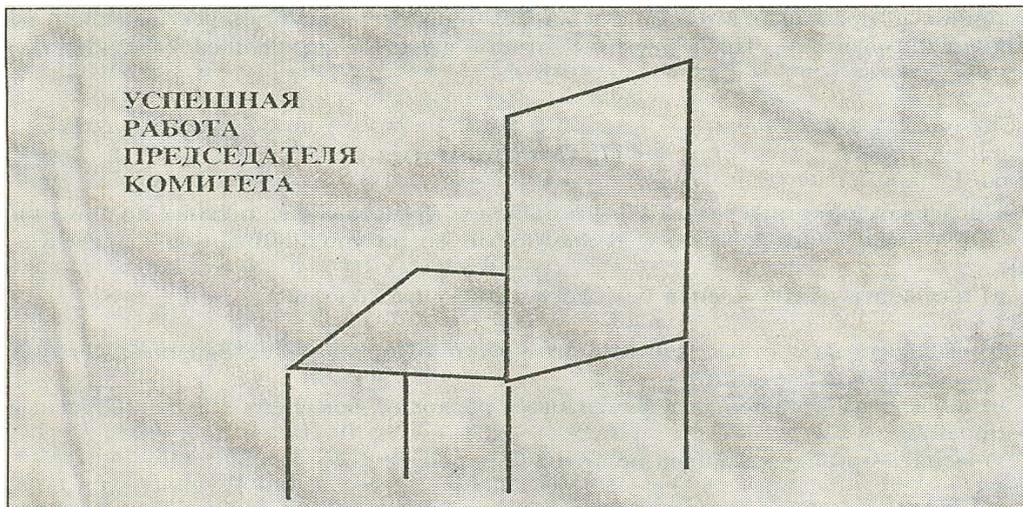
- а) назначать новых членов без соответствующего одобрения;
- б) выводить из состава комитета его члена без предварительной консультации с руководящим органом;
- в) подвергать организацию финансовым расходам, вовлекать ее в долгосрочные проекты;
- г) менять организационную политику, процедуры, правила.

III. Контрольный список, предназначенный для оценки работы председателя комитета

Председатель комитета может воспользоваться приводимым ниже контрольным списком для оценки своей деятельности. Пусть он спросит у себя;

	ДА	НЕТ
1. Успешно ли он контактирует с членами комитета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Прислушивается ли к мнению других?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Вдохновляет ли их на конкретные действия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Контролирует ли работу комитета, не оказывая на него давления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Умеет ли применять парламентские методы и процедуры?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Умеет ли брать на себя инициативу в работе комитета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. С пониманием ли относится к внутриличностным отношениям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Разбирается ли досконально в сущности вверенной ему области?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Действует ли он в рамках целей и задач комитета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Создает ли обстановку для успешной работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ясно ли осознает роль членов комитета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Начислите 1 балл за каждое "да" и 0 - за "нет". Сумма в 10-11 баллов весьма высока, 8-9 баллов - хорошая, 7-8 баллов - удовлетворительная. Сумма в 6 баллов и ниже неприемлема для председателя комитета. Делайте упор на устранение недостатков, обращаясь к контрольному списку каждые 3 месяца для мониторинга своей деятельности.



=> **С**ОВЕТУЕТСЯ прежде чем приступает к деятельности

=> **К**ОЛЕБЛЕТСЯ, прежде чем выносит суждение

=> **Д**ЕЙСТВУЕТ, когда наступает для этого время

=> **И**НИЦИИРУЕТ обсуждение

=> **О**ХОТНО пользуется обратной связью

=> **П**РОЯВЛЯЕТ УМЕРЕННУЮ КРИТИКУ

=> **П**РИНИМАЕТ безо всяких новые идеи

=> **И**ЗВЕЩАЕТ членов о своих действиях

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Чем руководство комитетом отличается от руководства заседанием?
2. Чем должен руководствоваться председатель, докладывая о деятельности комитета?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ НОВЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПЛАНОВОГО КОМИТЕТА ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. СОСТОЯЩИЙ ИЗ 7 РУКОВОДЯЩИХ ЧЛЕНОВ, КОМИТЕТ ОБСУЖДАЕТ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ. РУКОВОДИТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА, ОЦЕНИВАЕТ РАБОТУ ДАЕТ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВАЖНЕЙШЕМ ВОПРОСАМ. КОМИТЕТ РЕШИЛ ПЕРЕСМОТРЕТЬ РЕЖИМ РАБОТЫ И СТАТЬ БОЛЕЕ ПРОЗРАЧНЫМ ДЛЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ. ОН ТАКЖЕ СТРЕМИТСЯ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ТЕКУЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЗАЛОЖИТЬ ОСНОВУ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РОСТА.

1. *Составьте короткое письмо членам комитета с указанием ваших планов, путей достижения поставленных пелен.*
2. *Составьте краткий ответ на запрос руководящего члена комитета.*
3. *Перечислите основные документы, записи, ссылки, которые могут вам понадобиться в настоящем случае.*
4. *Разработайте план контроля над деятельностью комитета в течение года.*

Как организовать встречу

- I. Цель встречи
- II. Ваша роль в планировании
 - A.Руководство и управление
 - B.Финансовый контроль
- III. Основные принципы успешной встречи
 - A.Цель
 - B.Условия, сопутствующие встрече
 - B.Время
 - Г. Председатель
 - Д. Участие
 - Е. Полномочия
 - Ж. Решения
 - З.Единство
 - И.Непредвиденные обстоятельства
- IV. Разработка повестки дня встречи
- V. Советы
- VI. Контрольный список по организации встреч

С ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- устанавливать компоненты успешной встречи
- разрабатывать план встречи
- организовывать успешную встречу
- достигать хотя бы среднего успеха по результатам встречи

I. Цель встречи

Групповые встречи занимают важное место в деятельности любой организации. Эти встречи придают членам организации чувство сопричастности к важному делу, дают им возможность принять участие в принятии решений, последующем распространении важной информации. На фоне несомненных преимуществ от проведения встреч, существуют и определенные неудобства. Дело в том, что лишь немногие участники встречи делают реальный вклад в общий успех дела, тогда как большинство как бы присутствует на встрече и активно влиять на ее ход не может. Кроме того, проведение встречи требует значительных затрат времени, особенно в тех случаях, когда усилия участников направлены на то, чтобы переубедить выступающих в том, что они неправы, когда цель встречи состоит в том, чтобы выработать зачастую неэффективное решение или комментарий.

В целом, люди посещают встречи для того, чтобы удовлетворить собственное тщеславие. При этом они искренне верят в то, что встреча важна, призвана решить серьезные проблемы, имеет непосредственное отношение к их проблемам.

Часто люди посещают встречи для того, чтобы испытать чувство локтя и принадлежности к той или иной группе. Если мы достаточно ясно представляем себе причины, по которым люди принимают участие в той или иной встрече, мы, несомненно, в состоянии более эффективно организовать ее с учетом возможных проблем, могущих возникнуть в ходе ее проведения. Мы также в состоянии отсеять тех участников, которые ставят задачи, не отвечающие их интересам или превышающие их возможности.

Встречи бывают небольшие, средние и крупные. По меньшей мере 4 фактора определяют необходимость проведения встречи:

1. Принятие решения
2. Распространение информации
3. Развитие отношений между людьми
4. Обеспечение мотивации

Масштабы и цели встречи часто взаимосвязаны; в частности, чем крупнее встреча, тем труднее принимать решения. Физическое наличие большого числа людей не всегда способствует выработке оригинальных решений, тем не менее, оно способствует развитию чувства общности и мотивации среди участников.

II. Ваша роль в планировании

Планирование встреч требует наличия предварительной стратегической линии. Удачное планирование снижает до минимума риск провала и повышает до максимума возможный успех.

А. Руководство и управление

Проведение успешной встречи требует умения руководить и организовывать. Первым шагом на этом пути выступает учреждение комитета, призванного спланировать встречу. Мы должны осуществлять руководство на основе коллегиальности и обмена мнениями по вопросам проведения встреч. Однако, в тех случаях, когда комитет не располагает необходимыми ресурсами или умением, от нас требуется стремление и талант изыскания ресурсов для проведения встречи.

Простейшим путем к планированию встречи выступает умение спланировать ее во времени, поэтапно. Необходимо проводить различие между текущим моментом и датой проведения встречи. Затем необходимо спланировать этапы проведения встречи, интервалы в ходе ее. Нижеследующая схема иллюстрирует сказанное



Планируя встречу, мы должны быть готовыми к представлению планов и бюджета соответствующим органам для их утверждения. В нужное время эти органы должны принять нужное решение. Когда встреча проводится за городом, необходимо осмотреть местность, подготовить ее к проведению встречи при сотрудничестве с местными властями. Кроме этого, мы должны научиться предвосхищать возможные осложнения, избегать принятия решений в последний момент.

Б. Финансовый контроль

При проведении встречи расходуются средства из соответствующих фондов, поэтому необходимо осуществлять строгий финансовый контроль над их расходом. Нельзя забывать, что все дано нам свыше, от Аллаха. Основными статьями расходов являются поездки, жилье, аренда места для проведения встречи, питание, печатание материалов, почтовые расходы. В каждом отдельном случае необходимо бороться за экономию каждого доллара, стремиться снизить расценки

помещения соответствовали требованиям к комфортности участников. Если, по вашим предположениям, участников встречи будет более чем достаточно, выберите помещение с резервом полезной площади. Свои наблюдения зафиксируйте в письменном виде с тем, чтобы не упустить важных деталей.

В. Время

Важно начать встречу вовремя, акцентируя внимание слушателей на ее целях; важно, также, завершить ее вовремя. Такой подход придает строго организованный характер встрече, производит благоприятное впечатление на ее участников, мобилизует их на усвоение полученных сведений. Избегайте ситуаций, когда встреча чрезмерно затягивается, а дискуссиям нет конца. Обмен мнениями и простые контакты должны происходить по завершении встречи.

Г. Председатель

Авторитет председателя неизмеримо возрастает в тех случаях, когда организуемая им встреча завершается эффективно. Знакомя председателя с аудиторией, мы подчеркиваем его компетентность, опыт и умение, способность вести за собой. Затем вступает в силу внешний облик председателя, его манера говорить, стиль изложения темы. Председатель должен проявлять нейтралитет при обсуждении спорных, дискуссионных проблем, стремясь при этом, чтобы обсуждение не выходило за рамки повестки дня. Он не должен задавать вопросы типа "Так, что теперь мы будем делать?"; напротив, он обязан обобщать сказанное, выдвигая беспристрастные альтернативы.

Д. Участие

Участие играет огромную роль в успехе встречи. Если кто-то берет на себя ответственность выступать, обсуждать, отвечать на им же поставленные вопросы, слушатели быстро утомляются и встреча теряет для них интерес. Для этого нужно заранее планировать роли возможных участников, взымая на плечи одних ответственность за вопросы, других - за ответы в рамках повестки дня. Подобное организованное участие слушателей в ходе встречи позволяет поддерживать постоянный интерес к ней. Если нам удастся сделать участников неотъемлемым элементом встречи как процесса, мы тем самым способствуем их стремлению внести свой вклад в ее успех.

Чтобы заставить раскрыться наиболее тихих и скромных участников встречи, можно использовать так называемых "ледоколов", призванных разрядить напряженность встречи и придать ей непринужденный, дружеский характер. Кроме того, этим участникам можно предложить носить бирки с их именами, подчеркивая тем самым их значимость в обществе.

Е. Полномочия

Успешная встреча не должна завершаться без того, чтобы каждому участнику не была отведена какая-то задача. Например, можно их напутствовать фразами типа "Подумай над этим вопросом по пути домой", "Троим из вас необходимо как следует разобраться в этой проблеме и составить план по ней к концу недели". Если встреча закончилась безуспешно, не достигнув означенных в ее начале целей, не приблизила ее участников к решению проблемы, то очевидно, что участники покидают зал деморализованными и опустошенными. Отводя каждому из участников конкретную задачу, мы должны учитывать разнообразие их интересов и способностей. Продуманный план оценок позволит избежать неудач на этом пути, повысит чувство сопричастности слушателей к решению проблем.

Ж. Решения

При принятии решения необходимо предвидеть возможные варианты и альтернативы, представить их участникам встречи до того, как они примут окончательное решение. Необходимо акцентировать внимание на конкретных вариантах, избегать вопроса типа "Что вы думаете?" Существует немало способов заставить слушателей задуматься над основной темой встречи, не давая им возможности отвлекаться на второстепенные. В частности, можно попросить их покритиковать представленную им альтернативу, либо коротко привести причины предпочтения другой альтернативы. Предварительная подготовка к этой процедуре - ключ к обеспечению эффективности встречи, ее успеха.

З. Единство

Единство участников встречи позволяет довести ее до поставленных целей, решить проблему. Председатель должен всегда стремиться поддерживать это единство как посредством формальных правил, так и путем придания участникам чувства сопричастности к обсуждаемым проблемам. Нельзя допускать того, чтобы по окончании встречи слушатели почувствовали себя разобщенными, чужими и неудовлетворенными. Часто внутренние ощущения слушателей проявляются на их лицах. Иногда вовремя сказанная шутка или притча из хадисов поможет снять напряженность и восстановить утраченное чувство единства. Целесообразно время от времени напоминать участникам об их ответственности как членов мусульманского сообщества, привлекать их внимание к целям исламской организации. Необходимо также добиться того, чтобы у слушателей не возникало желание покинуть аудиторию до окончания встречи.

В целом, ни председатель, ни участники не должны терять самообладания, проявлять сдержанность и позитивный подход к обсуждаемым проблемам. Чересчур негативные подходы подавляют слушателей, лишают их стремления принимать более активное участие в дискуссиях. Если встреча затягивается, председатель обязан спланировать ее таким образом, чтобы предусмотреть паузы по "стратегическим вопросам". Необходимо также внедрить в слушателей чувства солидарности и сопричастности к их миссии. После того, как прошло время и

слушатели разобрались в своих впечатлениях о проведенной встрече, можно обратиться к ним с просьбой высказать свое мнение по тем или иным ее аспектам по почте либо телефону.

И. Непредвиденные обстоятельства

Независимо от того, насколько тщательно и всесторонне мы разработали план встречи, всегда могут произойти непредвиденные события, которые могут нарушить ее ход. В частности, вдруг может отказать аудио- и видео- аппаратура, ключевой оратор может в последнюю минуту отказаться от выступления, могут возникнуть трудности с предоставлением помещения и т.д. Все это необходимо учитывать при составлении плана и иметь альтернативный вариант.

IV. Разработка повестки для встречи

Планирование встречи представляется существенным с точки зрения максимальной отдачи от ее проведения, что, в свою очередь, требует тщательно разработанной повестки дня. Характер дискуссий также играет большую роль в общем успехе встречи.

Повестка дня должна включать пункты, требующие групповых обсуждений и исключающие мнения на индивидуальной основе. Важнейшие пункты повестки должны следовать в самом конце встречи, разумеется, с запасом времени на их обсуждение; это позволит подытожить сказанное, особенно в тех случаях, когда силы слушателей уже на исходе. Следите за тем, чтобы пункты повестки дня логически вытекали один из другого, чтобы больше времени отводилось на обсуждение комплексных и противоречивых пунктов. Наиболее эффективным способом составления графика является строгий учет времени, выделяемого на отправление ежедневных молитв и принятие пищи, 90-минутное обсуждение в промежутках между ними. Позаботьтесь о том, чтобы велся контроль над временем, затраченным на обсуждение каждого пункта повестки дня. Этого временного отрезка должно хватить на полноценное обсуждение темы и последующее размышление над ней.

Вместе с извещением о проведении встречи, возможные ее участники должны располагать подробной повесткой дня, а также протоколами предыдущей встречи. Сделайте так, чтобы они прочитали и разобрались в этих материалах, вынесли суждение по ним до начала очередной встречи.

ОБРАЗЕЦ ПОВЕСТКИ ДНЯ

- 1. Текущие вопросы*
 - 1.1 Утверждение повестки дня*
 - 1.2 Протоколы последней встречи*
 - 1.3 Анализ решений, принятых на последней встрече*
 - 1.4 Доклады членов организации*
- 2. Перспективные задачи*
 - 2.1 Заявка по этим задачам*
 - 2.2 Стандартные подходы к исполнению*
 - 2.3 План действий и бюджет*
- 3. Другие вопросы*
- 4. Очередная встреча*
 - 4.1. Дата проведения и повестка дня.*

V. Советы

1. Заранее забронируйте место для проведения встречи за городом; с этой целью посоветуйтесь с руководством городского гостиничного хозяйства.
2. Проверьте чистоту выбранного вами помещения, время, затрачиваемое на регистрацию участников, качество пищи в ресторане.
3. Удостоверьтесь, что помещения имеет необходимые для проведения встречи размеры.
4. Выбранное помещение должно соответствовать типу конференц-зала.
5. Печатную продукцию необходимо подготовить заранее с тем, чтобы иметь возможность заблаговременно исправить выявленные ошибки.
6. Если наряду со встречей параллельно проводится и сессия, время, отводимое на перерыв, должно совпадать.

VI. Контрольный список по организации встреч

До начала встречи необходимо просмотреть нижеследующий список:

ПУНКТ	Ответственный	Крайний срок	Комментарии
Помещение для встречи			
Стулья	_____	_____	_____
Столы	_____	_____	_____
Ящики для мусора	-----	-----	-----
Карандаши	-----	-----	-----
Блокноты	-----	-----	-----
Нагрудные таблички	-----	-----	-----
Освежающие напитки	-----	-----	-----
Указатели	-----	_____	_____
Необходимые атрибуты			
возвышение на сцене	-----	-----	-----
Занавески и экран	-----	-----	_____
Освещение и проекторы	-----	-----	-----
Лампы	-----	-----	-----
Удлинитель			
Подставки и указатели	_____	_____	_____
Графин с водой	_____	_____	_____
Схема расположения комнат			
Оборудование	_____	_____	_____
Огнетушители	_____	_____	_____
Запасные выходы	_____	_____	_____
Торговые автоматы	_____	_____	_____
Расположение знаков	_____	_____	_____
Туалетные комнаты	_____	_____	_____

ПУНКТ

Помещение для встречи Ответственный Крайний срок Комментарии

Параметры помещения

Акустика	_____	_____	_____
Температура	_____	• _____	_____
Пространство	_____	_____	_____
Вешалки	_____	_____	_____
Наборы для участников	_____	_____	_____
Места для прессы и гостей	_____	_____	_____
Места для родителей и детей	_____	:	_____
Выступление	_____	_____	_____
Приглашение	_____	_____	_____
Точное время и место	_____	_____	_____
Цель и тема	_____	_____	_____
Тип аудитории	_____	;	_____
Программа	_____	_____	_____
Председатель и участники	_____	_____	_____
Аудио- и видео- оборудование	_____	_____	_____
Транспортные средства	_____	_____	_____
Питание и проживание	_____	_____	_____
Расходы	_____	_____	_____
Запрос о наборе	_____	_____	_____

Когда вы являетесь свидетелем успешно проведенной встречи, знайте, что ей предшествовали огромная подготовительная работа и невероятные усилия. Успех встреч не приходит сам по себе, а является плодом большого, кропотливого труда!

К сведению организаторов: полдюжины способов сорвать

проведение встречи

1. Сообщить заранее, какие темы будут предметом обсуждения (они могут совпадать с данными, предлагаемыми для обсуждения).
2. Посылать извещение о проведении встречи за несколько месяцев до ее начала (возможные участники ее будут все время откладывать подготовку к ней, полагая, что у них еще много времени. Более того, они могут забыть об этой встрече).
3. Посылать извещение о проведении встречи за несколько часов до ее начала, пользуясь для этого услугами члена организации, неосведомленного о ее целях и повестке дня. Объявлять о том, что встреча начнется "примерно в ..." (в этом случае опоздавшие всегда могут сослаться на то, что время указано неточно. Они могут нарушить течение выступлений, приставая с вопросами к другим касательно того, о чем идет речь и т.д.)
4. Требовать того, чтобы темы дискуссий были заранее известны, и чтобы к ним были заранее поставлены вопросы. Это не стимулирует интерес слушателей к дискуссиям.
5. Поощрять слушателей на то, чтобы они просили совета и выдвигали предложение, даже если иель встречи заключается в простой передаче информации (участники встречи почувствуют себя преданными, если их комментарии будут игнорироваться либо отвергаться),
6. Приглашать кого-то со стороны, даже если целью встречи является принятие решения, требующее сведений о вашей организации (в этом случае встреча будет обречена на неудачу с самого начала, поскольку неинформированные участники будут оказывать влияние на ход голосования среди информированных участников). Альтернатива: если целью встречи является расширение информационной базы участников, приглашайте последних на заседание комитета.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключается метод планирования применительно ко времени? Как он действует?
2. Какие пункты наиболее дорогостоящие при организации встречи?
3. Какую роль играет среда в успехе встречи? Приведите примеры.
4. Что является более важным для успеха встречи: активный председатель или группа активных участников? Почему?
5. В чем заключается цель повестки дня? Всегда ли она нужна?
6. Каким должно быть расположение Мест для проведения заседания совета директоров, генеральной ассамблеи, живой беседы?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАША ИСЛАМСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАНЯЛА ТЩАТЕЛЬНО ПРОДУМАННУЮ ПОЗИЦИЮ ПО ВОЗНИКШЕЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В МУСУЛЬМАНСКОМ МИРЕ. ВАС ПОПРОСИЛИ В КАЧЕСТВЕ СПЕЦИАЛИСТА ПО СОЦИАЛЬНЫМ ОТНОШЕНИЯМ ПОДДЕРЖАТЬ ЭТУ ПОЗИЦИЮ. ВЫ РЕШИЛИ ОРГАНИЗОВАТЬ ВСТРЕЧУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 300 ОБЩИН ПО ВСЕЙ СТРАНЕ. ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВСТРЕЧА БЫЛА ПРОВЕДЕНА ЧЕРЕЗ 2 НЕДЕЛИ. ВЫ СТРЕМИТЕСЬ К ТОМУ, ЧТОБЫ ПРЕДСТОЯЩАЯ ВСТРЕЧА ПОДДЕРЖАЛА ПОЗИЦИЮ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

1. *Составьте черновое письмо или извещение о проведении встречи с указанием повестки дня.*
2. *Наметьте для себя временные рамки встречи.*
3. *Составьте диаграмму, отражающую эффективность встречи.*
4. *Проанализируйте контрольный список и прокомментируйте 6 важнейших пунктов.*

ГЛАВА

21

Как руководить встречей

- I. Роль председателя
- II. Время вопросов и ответов
 - A. Почему
 - Б. Планирование вопросов и ответов
- III. Составление протоколов
- IV. Творческий подход
 - A. Эффективность взаимодействия
 - Б. Творческое мышление
 - В. Подавление нового
- V. Оценка общих целей на заседаниях комитета

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять основные моменты в ролях председателя
- эффективно руководить встречей
- решать проблемы
- вести записи и протоколы

I. Роль председателя

Вас попросили руководить встречей. С этой целью вы составили повестку дня, подготовили другие материалы. Встреча вот-вот должна начаться. Ниже приводится ряд советов по обеспечению эффективности встречи:

1. Первое, убедитесь в том, что помещение чистое, аккуратное, хорошо вентилируется и освещается. Затем проверьте наличие сидячих мест; желательно, чтобы каждый присутствующий с любой точки мог видеть окружающих. Мы

предлагаем рассмотреть здесь ряд соображений, следование которым поможет вам обеспечить наиболее удобное расположение слушателей:

- Сидеть лицом к лицу в аудитории - это значит порождать противоречия. Лицо, сидящее боком к председателю, как бы противостоит ему. Поэтому, ему следует сесть таким образом, чтобы не умалять фигуру председательствующего. Однако, нельзя садиться таким образом, чтобы оказывать какое-то воздействие на ход встречи. Положение вашего тела в аудитории должно способствовать созданию творческой атмосферы встречи.
- Расположение рядом друг с другом практически устраняет возникновение противоречий. Располагаясь близ друг друга, антагонисты тем самым сводят к минимуму возможное противостояние, если бы они сидели напротив друг друга
- Место справа от председателя называется "местом мертвеца", ибо лицо, находящееся в этой позиции, укрыто от зрительного контакта председателем. Если антагонист располагается на этом месте, то возможность конфронтации понижается.

2. Прежде, чем начинать встречу, продекламируйте отрывки из Корана, завершив процедуру чтением ду'а. Выбор правильно подобранных отрывков способствует созданию правильного психологического климата, ориентирует слушателей в правильном направлении, освежает в сознании учащихся присутствие Аллаха.

3. Решая конфликты, проявляйте тактичность, взывайте к сознательности и высшей миссии оппонентов. Когда столкновение идей перерастает в столкновение личностей, проявляйте нейтралитет, ибо он поможет вам смягчить остроту момента. При этом делайте ссылки на соответствующие места из Корана и Сунны, напоминайте оппонентам о необходимости соблюдать исламский кодекс поведения.

4. Бойтесь болтунов. Чрезмерно словоохотливого слушателя можно осадить, предложив ему записывать все его слова; либо предложить ему несколько раз повторить только что произнесенные им фразы, а затем, обратившись к другим попросить продолжить дискуссию.

5. Всячески поощряйте побуждения, направленные на творческое мышление. Пусть мысли и идеи слушателей текут в правильном направлении; при этом не забывайте напомнить им о той проблеме, которую им необходимо решать.

6. Пусть наиболее, на ваш взгляд, опытные учащиеся выскажутся в самом конце встречи, чтобы способствовать эффективному подведению итогов.

7. Из числа слушателей выберите тех, кто наиболее рьяно отстаивает конкретный вариант решения проблемы. Они будут стремиться доказать, что единственно их вариант следует признать правильным и безоговорочным.

8. Установите временные рамки по каждому пункту повестки дня, исходя из его значимости. Старайтесь неукоснительно придерживаться установленных рамок, допуская в то же время возможность взаимодействия участников встречи. Внушите им, что повестку дня следует рассматривать, как некий

критерий, исходя из которого группа должна измерять степень своей объективности. Если существует необходимость отведения большего времени на дискуссии, внесите соответствующие поправки в повестку дня. Выделите пункты, которые в наибольшей степени могут пострадать от изменения расписания встречи, подсчитайте затраты и выгоды от внесения изменений в повестку дня.

9. Когда этого требует ситуация, пользуйтесь парламентскими методами для проведения встречи на должном уровне; периодически проверяйте, что было сделано по данному пункту

10. Пусть тот, на кого возложено выполнение задачи, даст хотя бы устное обязательство. Подобное обязательство, принимаемое перед лицом всей группы, накладывает чувство большей ответственности, чем в тех случаях, когда это происходит в частном порядке.

11. Иногда целесообразно подбросить спорные идеи непосредственно перед перерывом на молитву, принятием пищи и расслаблением. Таким путем можно подогреть интерес к обсуждению различных идей в частной беседе, в момент расслабления и тем самым ускорить принятие решения после возобновления занятий.

12. Начиная беседу, подберите для себя приемлемую дикцию, употребляйте чаще слова, наполненные позитивным, нежели негативным содержанием. Это даст возможность слушателю проникнуться большей отзывчивостью при принятии решения.

Примечание

ЕСЛИ ВАМ НЕ УДАЕТСЯ СПЛАНИРОВАТЬ ЗАДУМАННОЕ, ВЫ ТЕМ САМЫМ ПЛАНИРУЕТЕ НЕУДАЧУ!

Представьте себе торговца, пытающегося доказать, что клиент неправ! Если это ему удастся, то клиент будет крайне недоволен и покупку не произведет. В любом случае клиент теряет. В американском бизнесе взято за правило: клиент всегда прав! Мы можем принять это правило исключительно в рамках нашей исламской этики и ценностей. При этом, в каждом конкретном случае, надо руководствоваться конкретными подходами. В частности, нам предстоит встреча с лидером оппозиционной партии. В этом случае нам необходимо задуматься о том, что говорить, в какой последовательности и кто будет говорить! Нам заранее необходимо обговорить детали между собой, достичь согласия по позициям, с которых мы собираемся совместно выступать. Не следует прекращать переговоры в момент, когда противоположная сторона торжествует победу. В результате, между вами как представителями одной стороны могут возникнуть споры и даже ссоры, так как вы позволили увлечь себя вопросами повестки дня оппонента, а не своей. Если вы спланировали встречу не должным образом, то не следует сетовать на возможный провал!

II. Время вопросов и ответов

A. Почему

Планирование времени на обсуждение вопросов и ответов составляет важный элемент любой встречи. Оно помогает ее организаторам учитывать интересы и приоритеты участников. Ибо, когда звучит резкая критика или даже проявляется явная враждебность, то требуется время для того, чтобы разобраться, против кого она направлена: против оратора, темы обсуждения, или самой организации. В целом, планирование времени служит мощным инструментом обратной связи.

В то же самое время, это планирование дает слушателям возможность активно вовлечься в ход дискуссий, прояснить неясные моменты, получить ответы на интересующие их вопросы, выявить отношение ораторов к обсуждаемым темам. Что касается оратора, то для него этот период является прекрасным средством обратной связи.

Необходимо отметить, что планирование времени нельзя рассматривать как нечто случайное, десятиминутное; оно требует продуманного подхода, составляя важный элемент программы.

B. Планирование вопросов и ответов

При отсутствии планирования, последовательности в вопросах и ответах, достигается лишь часть цели. Успешное планирование зиждется на следующих шагах.

Шаг 1. Как настроить участников на дискуссию.

Участникам встречи задаются пробные вопросы, влекущие за собой цепочку других вопросов. Как правило, эти вопросы концентрируются на частных целях встречи, а из них как бы вытекают вопросы, охватывающие более широкий круг проблем. Слушатели должны уяснить, что любой задаваемый вопрос выглядит прежде всего как предложение, не ограничиваемое узкими рамками предмета обсуждения. Существующая практика предполагает деление слушателей на три группы: стремящиеся понять суть обсуждения; обуреваемые желанием критиковать и планирующие конкретные действия по полученным ответам. Председательствующий на встрече может разместить эти группы по указанным категориям, а именно - в правой, серединной и левой частях аудитории.

Шаг 2. Как задавать вопросы.

Вопросы, задаваемые слушателями в самом начале встречи, часто забываются, когда наступает время отвечать на них. Необходимо предварительно раздать блокноты или карточки с тем, чтобы слушатели могли иметь записи своих вопросов

и повторить их в ответ на соответствующую просьбу. Если вопросы зафиксированы в письменном виде, то их можно задавать после начала занятий в подходящий для этого момент. Это дает возможность легко систематизировать вопросы, сортировать и т.д.

Шаг 3. Как задавать ключевые вопросы.

Вопросы ключевого характера играют важную роль для всех слушателей. В этом случае возможны дискуссии в двух фуппах - так называемой "жужжащей" или на уровне малых групповых обсуждений. "Жужжащая" группа может состоять из 6-8 человек. Часто люди испытывают затруднение при формулировании вопроса, их беспокоящего. Когда они слышат, как другие задают вопросы, они испытывают меньшие проблемы при формулировании своих вопросов. Раздробление участников встречи на меньшие группы "жужжащих" позволяет последним с большей эффективностью формулировать свои вопросы вовлекая в обсуждение каждого человека. Эти группы можно быстро преобразовать в большую аудиторию, попросив участников из каждого ряда сесть липом к лицу с теми, кто располагался за ними. Затем каждый слушатель может задавать свои вопросы. Другим методом задавания вопросов выступают дискуссии в малых группах. Это производится путем отбора небольшой группы представителей, призванной коротко обсудить последовательность вопросов в зависимости от их значимости. Если кто-то несогласен, он может выразить это.

Шаг 4. Отбор вопросов.

Разумеется, нельзя ответить на все вопросы в ходе одной встречи. Вопросы, оставшиеся без ответа, можно повторить на следующей встрече. Их можно зафиксировать в письменном виде и тем самым убедить задающих их, что ответы на них будут обязательно даны.

Шаг 5. Достижение результатов.

Данный шаг весьма важен для председателя, ибо важным элементом его деятельности является стимулирование людей к принятию участия в том, о чем была достигнута договоренность. Эффективным способом достижения результатов является так называемое панельное обсуждение итогов встречи. Оно концентрирует внимание на обсуждении возможных действий, потенциального применения новых знаний.

III. Составление протоколов

Протоколы представляют собой не только юридическое оформление итогов деятельности группы, но и важный информационный инструмент деятельности комитетов и комиссий. Председатель обязан поручить ведение протокола лицу, именуемому секретарем, неся при этом ответственность за подлинность документа. Ниже приведен ряд рекомендаций по составлению протоколов.

1. Поскольку участник, занимающийся составлением протокола, не имеет возможности принимать полноценное участие в обсуждениях, целесообразно назначение участника, занимающегося исключительно составлением протокола. Лицо, ответственное за протокол, обязано вести соответствующие записи и составлять проект по итогам встречи.
2. Каждый пункт должен иметь свой заголовок с тем, чтобы его можно было отделить от другого, облегчить читателю задачу распределения тем по разделам. Каждая высказанная идея должна фиксироваться, а если этого не происходит, председатель должен об этом напомнить.
3. Говоря о чем-то, не следует повторять слово в слово то, что было сказано; достаточно в общих чертах упомянуть о главном. Если нет на то особой нужды, имена участников обсуждения не фиксируются.
4. Голосование проходит по пунктам, которые принимаются или отвергаются. В протоколе должно быть указано фактическое число голосующих за и против. Протоколы должны отражать все аспекты голосования по тому или иному вопросу.
5. Председатель должен просмотреть проект протокола, затем наступает черед атторнея (поверенного), после чего протокол представляется для обсуждения на следующем заседании.
6. Протоколы должны быть краткими, но отражающими в полной мере ход и результаты дискуссии. Комитеты должны представлять свои доклады в письменном виде.

В целом, протоколы должны составляться согласно утвержденному формату и в соответствии в повесткой дня. В действительности, встречи характеризуются явлениями двоякого рода: коммуникация (передача полезной информации) и решения (практическая реализация). Если на повестке стоит проблема коммуникации, к протоколам прилагается своего рода отчет. Если на повестке стоит принятие решения, то к протоколам прилагаются ЧКК:

- Решение принято (Что)
- Ответственность за решение возлагается на (Кого)
- Крайний срок исполнения (Когда)

Представление отчета по итогам всей встречи не всегда целесообразно, поскольку требует большого количества времени и усилий. Однако, этот отчет должен быть написан языком, доступным для понимания, отражающим содержание проделанной работы.

Акроним для выступающих

Принадлежность откуда он прислан
Компетентность, насколько профессионально он выступает
Тема о чем он будет говорить
Интерес как заинтересовать аудиторию
Обзор какие области он затрагивает в своем выступлении
Имя, Кто Он Такой

**К СВЕДЕНИЮ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ:
ПОЛДЮЖИНЫ СПОСОБОВ СОРВАТЬ ВСТРЕЧУ**

1. Звонить по телефону во время встречи (это нарушает ход встречи, отвлекает не только вызываемого, но и присутствующих в зале).
2. Поощрять ораторов на использование лекционных методов ведения занятий. Это могут успешно применять профессиональные ученые.
3. Использовать графические рисунки, схемы и другие наглядные пособия. Их применение отвлекает слушателей, настроенных воспринимать лекцию на слух.
4. Позволять участникам перебивать оратора и указывать ему, что им интересно. а что - нет.
5. Поощрять перекрестные разговоры в аудитории (эти разговоры интересны только для лиц, в них участвующих, других они раздражают).
6. Обсуждать принятые решения, игнорируя факты (при этом возрастает шанс принятия решения без рассмотрения всех возможных последствий).

Примечание

КТО ВЫ: ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИЛИ ОРАТОР?

В ходе съезда АСМ председательствующий представил оратора слушателям. Церемония представления оказалась дольше, чем само выступление оратора. Более того, во время вопросов и ответов председатель произвольно толковал ответы против желания оратора. Кроме того, он предпринял попытку подытожить речь оратора, против чего выступил сам оратор. В результате председательствующий Поссорился с оратором, высмеял его, прочел ему лекцию о том, что такое адаб (приличие) и ахлаг (поведение). В конечном счете встреча провалилась, а оратор оказался посрамленным.

Время от времени мы встречаемся с людьми, которые неверно понимают взваленную на их плечи ответственность, главным образом По причине неопытности или незнания предмета. Этим людям нужно тщательно подготовить к роли председательствующего; следует помнить главное:

1. Представляя оратора, необходимо подчеркнуть его достижения по обсуждаемому вопросу.
2. Не говорите о том, что оратор, хорошо известен аудитории. Это оскорбительно. Уважающие себя люди не должны говорить о самих себе.
3. До начала встречи подготовьте краткий вопросник для оратора.
4. Вступительные замечания должны быть краткими и в рамках темы.
5. Следует избегать ситуации, когда вы можете стать барьером между аудиторией и оратором. Пусть они свободно общаются.
6. Сообщите оратору о том, сколько времени ему отпущено, а также какие сигналы будут означать начало встречи.
7. Объявите о вашем плане проведения встречи, о времени, отпущенном на ее проведение.
8. Не допускайте, чтобы оратор председательствовал на встрече. Председательствовать и выступать -- две совершенно различные вещи, их нельзя приравнивать.
9. Обеспечьте оратора стаканом с водой.
10. Проверьте нормальное функционирование аудио- и видео- систем до начала встречи.
11. За 10 минут до начала встречи вы уже должны находиться на Подиуме.
12. Поддерживайте зрительный контакт со всей аудиторией в ходе проведения встречи.
13. Не покидайте сцену. Позаботьтесь, чтобы рядом с вами находился человек, способный выполнять ваши просьбы, если вы его об этом просите.
14. Позаботьтесь о том, чтобы стол был опрятным и чистым, чтобы на нем не было ненужных предметов. Его необходимо накрыть скатертью либо бумагой.
15. Имейте под рукой ручку и бумагу, чтобы записывать то, что вам предстоит еще сделать.
16. Находясь на сцене, проявляйте интерес к Выступлению, не позволяйте себе зевать или подремывать.

IV. Творческий подход

Творчество - это способность созидать, изобретать новое, развивать и достигать цели. Творчество требует оригинального мышления и воображения в подходе к тем или иным обстоятельствам. Председательствуя на встречах, мы в состоянии проявить творческий подход к обсуждаемой теме, либо подавить созидательность и продемонстрировать формализм. Давайте рассмотрим различные аспекты творческого подхода к мыслительному процессу, межличностному взаимодействию.

А. Эффективность взаимодействия

Ключевыми концепциями эффективного взаимодействия выступают:

1. Быть положительно настроенными. Старайтесь придерживаться оптимистического подхода к вещам, видеть в большей степени хорошее, чем плохое в поступках и обстоятельствах.
2. Когда выступает оратор, слушатели должны черпать из его выступления интересующие их идеи и концепции, а не просто присутствовать на встрече.
3. Говорите от своего имени и о том, во что вы верите. Отвечайте за свои слова.
4. Не пытайтесь давить на людей, которые высказывают, что хотят; уважайте их право на свободу выражения.
5. Избегайте крайних суждений, оскорбительных фраз, сарказма; проявляйте взаимное понимание ситуации и слушателей.
6. В максимальной степени давайте позитивные оценки тому или иному факту, стремитесь к тому, чтобы люди чувствовали себя комфортно, поддерживайте их и хвалите, проявляйте внимание.

Б. Творческое мышление

Творческое мышление требует воображения, с одной стороны, и знаний и опыта с другой. Ничто так не тормозит творческий процесс, как использование избитых фраз и выражений при столкновении с тем, что мы никогда не видели и не слышали. К этим фразам относятся следующие:

Мы никогда этого не делали до сих пор! Это превышает наш бюджет!
Мы к этому еще не готовы! Слишком академично! Кто-то мог бы предложить эту идею, если бы все было хорошо! Давайте обсудим это в другой раз!
Мы слишком малы/велики для этого!
У нас накопилось слишком много проектов! В течение 20 лет так и продолжалось, поэтому все было хорошо! Я знаю, что это не пройдет!
Никто из молодых не собирается сказать мне о том, как руководить этой организацией!
Вы не понимаете нашу проблему!

Это превысит накладные расходы!
Но они же не примут эту идею!
Не двигайся слишком быстро!
Давайте подождем и посмотрим!
Значит, работы прибавится!
Давайте это запишем! Он не будет работать в нашей промышленности! До сих пор мы не пользовались этим подходом! Нет правил, решающих эту проблему! Так не пройдет! У нас не хватает рабочих рук!
Мы уже пользоваись этим ранее!
В теории все в порядке, а как осуществить это на практике?
Слишком современный!

Они, не мы, несут за это ответственность! Что эта взбрепо вам в голову!
Давайте создадим комитет!
Это не наша проблема! Слишком рано! Слишком поздно! Вы никогда не сумеете продать это! А почему должны быть новшества!
Распродажа наших товаров продолжается! Тронемся в путь вновь! Я не вижу связи!
Мы не в состоянии выполнить задачу, исходя из таких правил!
Политический динамит! Он не включен в план! Он не включен в руководство!
Слишком старомодный!

В. Подавление нового

Новое представляет собой деятельность творческого ума, который рассматривает ситуацию под новым углом зрения, предлагает новое толкование, подвергается риску из-за того, что выдвигает совершенно новые подходы, которые могут оказаться негодными. Во многих случаях новое выступает как единственный путь решения возникающих проблем, выхода из сложных ситуаций. Лица, ответственные за планирование и проведение встречи, иногда вынуждены действовать таким образом, что подавляют проявление нового. В своей работе "Творцы Изменений: Новые Веяния Повышения Эффективности в Американских Корпорациях" Р.Каинтерс перечисляет следующие пункты, которые подразумевают подавление нового, утрату стимула к повышению эффективности:

Подозрение К каждой новой идее относятся с подозрением, ибо она необычна и потому пугает.

Одобрение Настаивает на том, чтобы люди, нуждающиеся в поддержке своих действий, преодолевали отдельные инстанции для получения нужной подписи.

Призывает отдельных лиц или инстанции противостоять каждому предложению, выдвинутому другими.

Вызов

Критика	Выражает критическое отношение к вещам и воздерживается от хвалы. Пусть люди знают, что их в любое время могут уволить.
Проблемы	Рассматривает наличие проблем как признание провала, неумения вовремя сообщить людям о том, что не все у них в порядке.
Контроль	Все тщательно контролирует. Строго следит за тем, чтобы все учитывалось.
Изменения	Тайно принимает решение по реорганизации или изменению политической линии, внезапно обрушивает свое решение на людей и тем самым заставляет их быть всегда настороже.
Оправдание	Следит за тем, чтобы просьбы о предоставлении информации были всегда оправданы (вы ведь не хотите, чтобы важные сведения попадали в чужие руки).
Делегирование полномочий	Уполномочивает нижестоящих руководителей на сокращение штата, увольнение сотрудников.
Осведомленность	Никогда не следует забывать о том, что вы, люди с высшим образованием, должны знать все аспекты вашего бизнеса

Искусство да'ва: практический урок по проблемам единства!

Имам Хасаи апь-Банпа собирался совершать таравих (дополнительную молитву во время Рамазана) в мечети, когда среди собравшихся возникла ожесточенная перебранка. Часть из них возжелала прочесть 8 молитв из рака' ат, другие настаивали на 20 молитвах. И тогда спросили они у имама, кто прав, а кто пет? Тот не ответил, ибо любой ответ его в еще большей степени обострил бы ситуацию. Взамен обратился он к ним с вопросом - является ли таравих обязательным, или Сунна? Те ответили единодушно - конечно же, Сунна! Тогда он добавил - ибо единство Мусульман - это фарз (обязательно). Следует ли нам нарушать фарз ради установления Сунны? Давайте-ка лучше разойдемся по домам и помолимся там и сохраним так наше единство и братство.

У. Оценка общих целей на заседаниях комитета

Просьба проставить знак "да" с левой стороны поставленных ниже вопросов. Отсутствие знака означает, что вы отвечаете "нет".

Часть А.

- 1. Осознает ли комитет свои задачи?
 - 2. Составили ли члены комитета повестку дня или хотя бы контуры того, что они собираются обсудить?
 - 3. Была ли повестка дня спланирована с учетом охвата всей проблематики?
 - 4. Провели ли члены комитета предварительные консультации по подготовке встречи?
 - 5. Придерживаются ли они разных точек зрения на проблему? •
 - 6. Использовали ли они конструктивный подход к проблемам конфликтности, противостояния или критики?
 - 7. Идеи, обсуждавшиеся в ходе дебатов, были достаточно интересны?
 - 8. Были ли эти идеи достаточно гибкими?
 - 9а. Учитывали ли члены комитета итоги обсуждений в своем домашнем анализе и подготовке? .
- 9б. В какой степени они зависели от руководителя?

Часть Б.

- 1. Дискуссия проходила в живой обстановке?
 - 2. Встреча началась и завершилась вовремя?
 - 3. На встрече превалировало выражение идей, или попытка их интеграции?
 - 4. Некоторые участники встречи проявили стеснительность при обсуждении различных вопросов?
 - 5. Некоторые участники встречи проявили стремление возвыситься над другими?
 - 6. Был ли достигнут прогресс в решении проблемы или встреча носила абстрактный характер?
 - 7. Двое и более участников встречи уклонялись от обсуждения заданной темы? Проявили незаинтересованность? Дремали во время обсуждения?
 - 8. Можете ли вы как-то охарактеризовать ниже "проблемных людей"?
 - Крайне уступчивые
 - Отрицающие все
 - Нерешительные зануды
 - Враждебные агрессоры
 - Невероятные жалобщики
 - Всезнайки
9. Можете ли вы как-то охарактеризовать "скрытую повестку дня"? Другими словами, были ли среди участников такие, которые стремились протолкнуть и добиться утверждения своих идей, не допуская к обсуждению других участников дискуссии?

Часть В.

1. Кто-то из участников не принимал участия в обсуждении? 2. Группа проявила энтузиазм и стремление составить план? 3. Какие-то проблемы были обсуждены, но не решены до конца? Укажите, почему:

1.

2.

3.

4. Некоторые участники проявили враждебность в ходе обсуждений?

5. Как в целом вы оцениваете встречу? Просьба оценить ее по пяти нижеследующим пунктам:

Нехорошая Посредственная В порядке

Хорошая Превосходная

6. Что бы вы предложили для улучшения работы семинарских занятий?

КРАТКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВУЮЩЕГО

Просьба написать с левой стороны опросника "да". Если вам нечего отвечать, ничего писать не следует (там, где необходимо, выделите "он" или "она")."

1. Сессия началась и завершилась вовремя?

2. Группа приняла активное участие?

3. Участники придерживались установленных правил?

4. Председателя хорошо было слышно?

5. Проявил ли председатель интеллектуальную способность для оценки ситуации и принятия немедленных решений?

6. Проявил ли председатель какую-то чувствительность и реакцию к настроениям, преобладающим в группе, не нарушив при этом ход встречи?

7. Более чем одно лицо предприняло попытку председательствовать на встрече?

8. Участники встречи постоянно присутствовали на ней, принимая физическое и умственное участие?

9. Лектор был представлен слушателям должным образом?

10. Дискуссии концентрировались вокруг заданной темы?

11. Председательствующий был одет должным образом ?

12. Сцена выглядела чисто и опрятно?

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключается роль повестки дня в успехе встречи? :
2. Зачем во время перерыва поднимать дискуссионные вопросы?
3. Почему вопросы играют такую важную роль в успехе встречи?
4. В чем вы видите наилучший способ формулирования важнейших вопросов в большой группе?
5. Назовите 3 важнейшие цели составления протоколов.
6. Назовите 3 важнейших решения, которые необходимо зафиксировать в протоколах.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАША ИСЛАМСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ СОБИРАЕТСЯ ИЗДАТЬ ДОКУМЕНТ ПО ВЕСЬМА ЩЕКОТЛИВОМУ ПОЛИТИЧЕСКОМУ ВОПРОСУ. ПРЕЗИДЕНТ ПОПРОСИЛ ВАС ВОЗГЛАВИТЬ ВСТРЕЧУ Э5 РУКОВОДЯЩИХ ЗПЦ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЯ. ВЫ РЕШИЛИ ОБРАТИТЬСЯ С ПРОСЬБОЙ К ТРЕМ ЧЛЕНАМ ГРУППЫ, РАССКАЗАТЬ О ПРОШЛОМ, НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ ОБСУЖДАЕМОГО ВОПРОСА. ВЫ ПОЛНЫ РЕШИМОСТИ ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ И ПРОДУКТИВНУЮ ВСТРЕЧУ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ, ЧЛЕНЫ ГРУППЫ ОЗАБОЧЕНЫ ТЕМ, КАК ПРИНЯТЬ ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПО ДАННОМУ ВОПРОСУ.

1. *Составьте памятку для членов группы, принимающих участие в встрече. Снабдите их повесткой дня и программой.*
2. *Коротко обрисуйте свой план по проведению встречи. Подумайте над тем, как обеспечить наиболее полное участие слушателей, их ответы на вопросы в ходе дискуссий, выработку единой позиции по проблеме.*
3. *Составьте анкету по итогам встречи, которую можно было бы использовать для составления протокола.*

Как пользоваться аудио- и видео- материалами

- I. Зачем нужны аудио- и видео- материалы
- II. Как пользоваться аудио- и видео- материалами
 - A. Планирование
 - B. Проектирование
 - B. Представление
- III. Преимущества и неудобства
- IV. Контрольный список по применению аудио- и видео- материалов

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять элементы эффективного аудио-видео пользования
- подготовить аудио-видео материалы
- осуществлять операции с аудио-видео материалами

1. Зачем нужны аудио- и видео- материалы

Исследователи, занимающиеся проблемами преподавания, указывают, что люди воспринимают информацию по-разному. Одни легче усваивают то, что видят, другие - то, что слышат. Таким образом, процесс обучения оптимизируется путем передачи информации как в визуальной, так и звуковой формах.

Сообщение, заключенное в аудио- и видео- материале доходит до нас двумя путями - через глаза и уши. Мы узнаем и запоминаем больше, когда устное сообщение сопровождается зрительной информацией. Визуальное содействие

также помогает нам дополнить услышанное и более эффективно использовать усвоенное.

Мы живем в эпоху информационного многообразия, воспринимая сообщение всеми органами чувств. Так называемая сенсорная стимуляция способствует выработке у людей концентрации внимания, акцентирования на наиболее важном, существенном в передаваемом сообщении.

Среди вспомогательных средств можно назвать видеозаписи, слайды, флипы и т.д., пользуясь которыми вы можете даже без помощи инструктора более эффективно усвоить передаваемое сообщение. Ключом к планированию выступает выбор средств, способных с наибольшей эффективностью обеспечить воспроизводство визуального материала.

II. Как пользоваться аудио- и видео- материалами

A. Планирование

Планирование типов пользования теми или иными аудио- и видео- материалами является первым шагом на пути успешного применения их. Основными условиями, предъявляемыми к ним, выступают надежность, доступность в пользовании, эффективность и стоимость. Можно приступить к процессу планирования путем сбора материала по профилю будущей аудитории, требуемого оборудования, необходимых ресурсов.

Сделав свой выбор, мы далее изучаем возможность отбора конкретного видео материала чтобы проиллюстрировать основные положения той или иной, идеи на основе имеющихся ресурсов. Необходимо разобраться в ключевых аспектах, комплексных процессах, актуальных сведениях по данному вопросу, проанализировать визуальные- подручные средства, дополнить сообщение, упростить его, сделать максимально доступным для понимания, В данном случае качество и эффективность; более важны, нежели количество. Один удачный видео материал может принести гораздо большую пользу, чем множество скучных подборок.

Независимо от того, что у вас под рукой слайды, флипы и т.д., - задайте себе ряд вопросов, ответы на которые помогут вам более эффективно применить подготовленный видео материал:

- Действительно ли нужен этот видео материал? Если нет, отложите его в сторону.
- Может быть, целесообразнее представить тот или иной материал в визуальной, нежели вербальной форме? Если у вас нет визуальных средств, постарайтесь достать их.
- Что, по вашему мнению, может заинтересовать аудиторию в представленном ей материале?

Есть ли слова или выражения, которые вам хотелось бы подчеркнуть? Если да, используйте диаграммы для иллюстрации сказанного.

Б. Проектирование

Наши видео материалы могут быть представлены в виде текстов, графических схем, их сочетания. Графические схемы более привлекательны для видео демонстрации. В тех случаях, когда это возможно, пользуйтесь рисунками и схемами, избегайте ненужных слов. Применение цветных слайдов и диаграмм более предпочтительно, особенно эффективны желтый и оранжевый цвета на темно-голубом фоне.

Необходимо добиться того, чтобы визуально текст можно было различить на расстоянии 32 футов от экрана. Следует ограничить количество строк до 6-7, количество слов - до 6 на строке. Текст должен быть разреженным, чтобы легче было разобрать рисунки, схемы и т.д.

Графическое изображение желательно представить в виде жирных линий, если иное не требуется. Пользуйтесь диаграммами для иллюстрации сказанного, картами или схемами.

Наличие большого количества слов, разбросанных по всему пространству страницы, неудачное использование цветовых оттенков затрудняет процессы обозрения и чтения. Добивайтесь того, чтобы изучение схем, чертежей, таблиц с цифрами и т.д. принесло максимальную пользу при усвоении изучаемого материала.

В. Представление

Не оставляйте видео материалы, иные наглядные пособия надолго перед глазами слушателей. Это отвлекает их внимание. Не следует впадать в зависимость от пособий: они лишь помогают вам дополнить рассказанное, наглядно продемонстрировать те или иные положения и идеи. Вы всегда должны находиться в центре внимания.

Удостоверьтесь в том, что техника и аппаратура функционируют нормально. Если что-то выходит из строя, вы должны уметь незамедлительно устранить поломку.

III. Преимущества и неудобства

Определения:

- **Слайды:** прозрачная фотографическая пленка, проецируемая на экран
- **Оверхед (диапозитив):** прозрачная пленка, которую можно проецировать на большой экран
- **Триггерные карты:** большие бумажные листы, помещаемые на мольберт и сворачиваемые после демонстрации

Сравнительные преимущества использования слайдов, оверхедов и триггерных карт	
Слайды	<ul style="list-style-type: none"> • можно варьировать в зависимости от контингента слушателей • компактны, можно пересылать по почте, брать с собой • можно легко и недорого репродуцировать • можно использовать как на лицевой, так и на тыльной сторонах проектора
Оверхеды	<ul style="list-style-type: none"> • комната освещается полностью • можно стоять лицом к аудитории и поддерживать зрительный контакт • легки и недороги в изготовлении • проекторы легки в употреблении • легко можно модернизировать • можно проконтролировать завершенность просмотра материалов • п о л у ч и т ь копии пленок • иметь перед собой изображение
Триггерные карты	<p>легки и удобны для транспортировки</p> <p>гибки для живого представления</p> <p>недороги, легко доступны</p> <p>поддерживают нормальное комнатное освещение</p> <p>обеспечивают хотя бы частичный зрительный контакт</p> <p>обеспечивают сохранение сведений о работе всей группы</p>

Сравнительные неудобства использования слайдов, оверхедов и триггерных карт!	
Слайды	<ul style="list-style-type: none"> -▶ вы должны создать новый слайд при изменении информации —▶ необходимо уменьшать освещение к комнате —▶ требуется довольно много времени дня подготовки слайдов -▶ во время демонстрации дискуссии приходится прекращать
Оверхеды	<ul style="list-style-type: none"> —▶ требуют наличия экрана, который можно пакпонять —▶ менее эффективны по сравнению со слайдами в плане распространения —▶ качество изображения не столь удачно —▶ непригодны для большого количества материала перепечатки карт требуют большего времени
Триггерные карты	<ul style="list-style-type: none"> —▶ подготовленные карты составлены в строгой последовательности —▶ вы вынуждены поворачиваться спиной к аудитории —▶ весьма проблематично обеспечение видимости

Аудиовизуальный рабочий лист
МАТРИЦА ПРИМЕНЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

АСПЕКТЫ	ВИДЕО ЛЕНТА	АУДИО ЛЕНТА	СЛАЙДЫ	ПРИНТ	ДИАПОЗИТИВ
Полезный для:					
самообучения	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ
на компьютерной основе	НЕТ	ДА	НЕТ	ДА	ДА
лаборатории	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ
семинарские занятия	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
лекции	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Проблемы:					
видеопособия	ДА	НЕТ	ДА	ДА	ДА
аудиопособия	ДА	ДА	ДА	НЕТ	НЕТ
общее представление	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ
Издержки:					
разработка	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
установка	ДА	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ
представление	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ
содержание	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ
Общие расходы:					
высокие	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ
умеренные	НЕТ	НЕТ	ДА	ДА	НЕТ
низкие	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА

IV. Контрольный список по применению аудио- и видео-материалов

(слайды, оверхеды [диапозитивы], триттерные карты)

ПУНКТЫ	ДА	НЕТ
<p>1. Аксессуары: есть ли у вас:</p> <ul style="list-style-type: none"> • трехзубчатые адаптеры? • удлинительные шнуры? • мел в достаточном количестве? • маркировочные карандаши и ручки? • подставки для проектора? 		
<p>2. Текущие задачи. Сумеете ли вы:</p> <p>CI. обеспечить питание А-У?</p> <p>СII. приобрести инструкцию по использованию техники?</p> <p>СIII. выяснить, как можно оперативно заменить технику?</p> <p>СIV. установить вспомогательное оборудование?</p> <p>СV. проверить неисправность оборудования?</p>		
<p>3. Обследовать помещения. Знаете ли вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - где находятся выключатели? - прикрывают ли занавески наружный свет? - где находятся розетки? - достаточна ли длина шнуров? - где находится ближайший телефон? - к кому обратиться за помощью? 		•
<p>4. Физические параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вы когда-нибудь имели дело с установкой техники? - достаточно ли высоко расположен экран? * - маркированы ли уровни звука и баланс лентой? 		
<p>5. Последняя репетиция:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пригодны ли для демонстрации наглядные пособия? - с правой ли они стороны? - вы заранее просматривали программу? 		

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Какие виды наглядных пособий можно использовать без Преподавателя?
2. Какими правилами вы должны руководствоваться в отношении надписей на слайдах? В чем заключается цель этого правила?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ФОНДА ПРИ КОМИТЕТЕ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ОРГАНИЗОВАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ПО ПРОЕКТУ ЛАГЕРЯ. ВЫ ДОЛЖНЫ ГОВОРИТЬ НЕ ТОЛЬКО О ПРОЕКТЕ, НО И О ПРИЧИНАХ ЕГО ПОЯВЛЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ ИСТОРИЮ ЗАМЫСЛА. У ВАС ОГРАНИЧЕННОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРЕЗЕНТАЦИИ.

1. *С учетом имеющегося времени вам следует перечислить пункты по аудио- визуальному обеспечению, указать формат (слайды и пр).*
2. *Обрисуйте, чем вы собираетесь заменить аудио- и видео- пособия на случай непредвиденных обстоятельств. Объясните, как ваш выбор может повлиять на качество презентации.*

ГЛАВА

23

Связь со средствами массовой информации

I. Введение

II. Как проводить интервью

III. Как писать в газету

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- составить пресс-релиз
- провести интервью

I. Введение

В сегодняшнем информационно ориентированном мире часто невозможно установить контакт с общественностью без использования средств массовой информации. Ясное и правильно составленное сообщение, ставящее целью наладить сотрудничество, поможет нам установить связь со средствами массовой информации.

Для того, чтобы наладить постоянную связь со средствами массовой информации, необходимо разобраться с тем, кто есть кто в этой системе. Этого можно достичь путем получения соответствующей информации из справочных отделов соответствующих изданий, бесед с отдельными репортерами и т.д. К этому можно прикупить изучение пресс-релизов, файлов, писем в редакцию, материалов пресс-конференций. Важно также обращаться к текстам интервью, публикациям на соответствующую тему.

Существует немало путей поддержания связей со средствами массовой информации, включая, например, письма к редакторам. Однако, мы ограничимся кратким изложением двух путей: проведение интервью и письма в газету.

II. Как проводить интервью

Интервью является наиболее распространенной формой связи со средствами массовой информации.

Важным элементом интервью выступает изложение сообщения, подкрепленное его фактическим материалом, иллюстрация сказанного. Первоначальный ответ на первый вопрос должен быть кратким, не пространным. Такой подход подстегивает репортера на следующий вопрос. В своем ответе мы разъясняем наши действия и программу. И вновь мы используем слова для поощрения дальнейших вопросов. На этот раз мы даем более пространные разъяснения, иллюстрации, проводим аналогию. Поскольку интервью будет отредактировано для последующей публикации, целесообразно использовать краткие фразы и четкий стиль изложения для передачи требуемого сообщения.

Для объявлений информационного характера необходимо подготавливать и проводить информационные встречи под председательством специально избранного для этой цели лица. Встреча должна открываться кратким заявлением с изложением основных положений, которые можно повторить на конференции. При необходимости можно пользоваться аудиовизуальными пособиями для иллюстрации сообщаемых сведений, иных важных новостей. Отвечать на вопросы нужно на повседневном языке, спокойным голосом.

Тщательная подготовка является ключом к поддержанию эффективных связей с со средствами массовой информации. Можно разработать план нашего интервью на бумаге путем перечисления всех вышеупомянутых компонентов. При возможности следует провести запись интервью для последующего анализа. Это может принести пользу при самооценке, устранении неточностей.

III. Как писать в газету

Умение написать в газету является одним из важнейших путей воздействия на формирование общественного мнения. Оно может производиться как в индивидуальном плане, так и в группах. Можно написать письмо редактору, статью в газету, пресс-релиз.

При написании в газету следует придерживаться журналистского стиля. Таким образом, чтобы достичь максимального эффекта, необходимо размещать самую важную информацию в начале. Мы начинаем сообщение с предложения или фразы, отмечающих то, что заслуживает наибольшего внимания, отвечает интересам

потенциальных читателей. Затем следуют сведения о том, кто осуществил действие, о котором идет речь, каковы были сущность и последствия этого действия, когда оно произошло и где. Мы выделяем три и более основных пунктов, на которых сосредотачиваем внимание читателей. Помните, что каждый параграф должен содержать один пункт. Остальные параграфы должны следовать один за другим, в порядке убывающей значимости. И, наконец, можно поместить второстепенные детали в конце.

Составляя сведения или письмо, мы преследуем двоякую цель. Если редактор вынужден сократить текст за неимением места, он начинает с конца и таким образом сохраняет канву текста. Если читатель спешит, то он скорее всего ознакомится с начальными параграфами. Такой подход в равной степени применим к письмам к редактору, статьям.

ПИРАМИДА ПИСЬМА



АНАТОМИЯ ПРЕСС-РЕЛИЗА

Название:

соотнести с тем, что заслуживает внимания

Стиль:

- самая важная информация
- дата и расположение
- единица информации в одном параграфе
- прямые цитаты

Глагольное время:

- прошедшее время
- Суть:

- отвечайте, "Кто, Что, Когда, Где, Почему и Как"
- завершите со знаком "-30-" (означающим конец) или со знаком "еще" (если необходимо)
- укажите краткое имя и помер для дальнейших сведений

Размер:

- одна - две страницы

Связь со средствами массовой информации

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключается разница между интервью и конференцией новостей?
2. В чем заключается функция средств информации?
3. В чем заключается функция пресс-релиза?
4. Что составляет сущность пресс-релиза?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАША ИСЛАМСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТОЛЬКО ЧТО ПРИСТУПИЛА К ПРОЕКТУ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В МЕСТНОЙ ОБЩИНЕ. ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ЭТА ИНИЦИАТИВА БЫЛА РАЗРЕКЛАМИРОВАНА И ДОШЛА ДО СВЕДЕНИЯ БЕНЕФИЦИАРИЕВ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ УВАЖЕНИЯ В ОБЩИНЕ. ВЫ ХОТИТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СРЕДСТВА СВЯЗИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛИ. ВЫ ВПЕРВЫЕ ДЕЛАЕТЕ ЭТО, ХОТЯ СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ОСВЕДОМЛЕННЫ О ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

1. *Выберите наиболее подходящую форму связи - интервью или пресс-конференцию. Объясните, почему вы выбрали ту или иную форму.*
2. *Составьте образец приглашения средствам информации.*
3. *Перечислите все пункты, которые вы собираетесь включить в набор средств связи.*
4. *Напишите 3 предложения, которые вы могли бы использовать в ходе вашей презентации или ответа.*

Как создать местную организацию

I. Начальный этап

II. Организационный этап

III. Этап стабилизации

IV. Структура и управление исламской организации

А. Исполнительный комитет

Б. Характеристика деятельности

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- поэтапно формировать организацию
- преобразовывать группу людей в организацию
- создавать необходимые организационные структуры
- составлять характеристику на сотрудников

Формирование местной организации начинается с того момента, когда мусульманин или группа мусульман осознает необходимость вступления в исламское движение. Рассмотрим, как формируется местная мусульманская организация, назовем ее Городская Мусульманская Организация (ГМА).

I. Начальный этап

Прежде всего, вам предстоит обсудить с мусульманами - активистами вашего района данную идею и, заручившись их согласием, приступить к формированию организационной группы. Обратите внимание на тех, кто является наиболее заинтересованным и активным слушателем проповедей в мечети. Соберите этих людей в небольшие группы, а затем обсудите с ними проблемы развития исламского движения. Прежде, чем приступить к конкретным шагам по созданию формальной организации, посоветуйтесь с этими людьми, определитесь с целями и задачами создаваемой организации. Очень важно заранее спланировать ход действий, выявить приоритеты и предпочтения. Затем следует подумать над тем, как и когда достигнуть поставленных целей. На данном этапе лишняя конкретизация будущих планов необязательна. Необходимо лишь определиться с ближайшими задачами. В частности, вам следует составить список приоритетных направлений того, что следует сделать в порядке очередности.

II. Организационный этап

Для того, чтобы обеспечить стабильную деятельность организации и распределить функции, необходимо следовать следующим рекомендациям:

- а) Рассмотреть существующие образцы структур подобных организаций;
- б) Поручить компетентному лицу разработать положения и устав организации, основанные на выбранном вами образце;
- в) Получить соответствующее одобрение потенциальных членов организации;
- г) Избрать функционеров новой организации в ходе специально созванной встречи;
- д) Если в стране или штате имеется исламская организация, позаботьтесь об исполнении соответствующей процедуры для присоединения к ней;
- е) Если вы представляете организацию, действующую в университетском кампусе, обратитесь с просьбой о членстве в студенческий союз кампуса. Если вы не представляете такую организацию, то зарегистрируйте свою организацию в соответствующем государственном учреждении страны или штата;
- ж) Дайте объявление в местную газету или разместите афиши, извещающие о создании новой организации;
- з) Если вы располагаетесь в кампусе, проанализируйте возможность получения средств, других ресурсов из студенческого союза кампуса. Рассмотрите также возможность использования грантов на социальные цели, исследовательские проекты, выделяемые городской или государственной казной, бюджета штата.

Помните, что на организационном этапе необходимо учитывать следующее:

1. По мере того, как организация развивает свою деятельность, члены ее вынуждены, так или иначе, конкретизировать свой участок работы. Следите за тем, чтобы бюрократические процедуры не мешали вашей работе.

2. По мере увеличения численности организации, возрастает необходимость расширения коммуникационной связи. Обратная связь представляется жизненно важной в том случае, если организация действует должным образом.
3. Нельзя оставаться догматиком даже с учетом того, что исламская идеология остается мотивирующим фактором деятельности организации. Можно произвести переоценку краткосрочных целей, отказавшись от прежних целей и присовокупив к ним новые, внести необходимые поправки в структуру.
4. Методом проб и ошибок организация выбирает наиболее эффективную стратегию набора новых членов. Не расстраивайтесь из-за промахов, учитесь на ошибках.
5. Пусть вас не пугает уязвимость мусульманской организации перед внешними и внутренними угрозами. Борясь за выживание, организация не должна идти на компромисс по вопросам ислама, проявляя в то же время гибкость в тех случаях, когда это возможно. Маневрируя или даже откладывая в сторону некоторые второстепенные цели, организация в состоянии преодолеть внешние и внутренние трудности, Иншаллах.
6. Если организация сталкивается с внутренними проблемами, здесь наибольшую угрозу таит быстрый рост ее рядов. Новые члены могут недостаточно прочувствовать внутреннее состояние организации, бессознательно ослабить сплоченность ее рядов. Пусть неудачи не обескураживают вас. Принимая в организацию новых членов, следите за качеством, а не количеством их.

III. Этап стабилизации

К счастью, проблемы, связанные с организационным этапом, не могут сохраняться вечно,

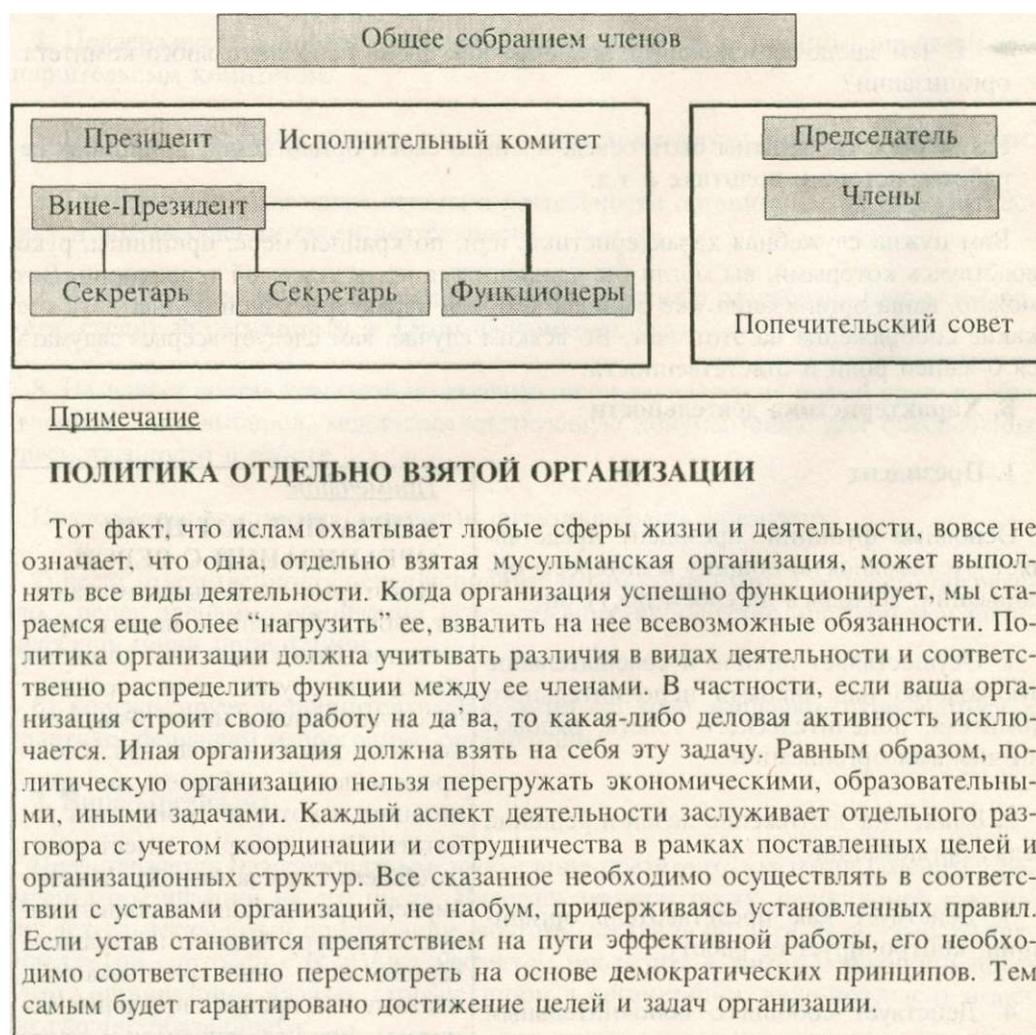
•Если они все-таки сохраняются, то имейте в виду, что любая затея, пребывая в состоянии крайнего брожения, рано или поздно истощается, а па смену приходит некоторая стабилизация ситуации.

Этап стабилизации требует в большей степени рутинного подхода, нежели "ферментационного". Избегая излишней бюрократизации, мы в то же время должны иметь ясное представление о процедурах, связанных с выполнением поставленных задач и привлечением новых членов. Руководствуясь подобным подходом, мы сумеем избежать напрасных усилий и трудов, добиться эффективности в деятельности организации.

IV. Структура и управление исламской организации

Традиционно, исполнительный комитет организации состоит из президента, вице-президента, секретаря, казначея, лиц, ответственных за конкретные дела, председателей различных подкомитетов. Поскольку исполнительный комитет руководит деятельностью организации, его члены должны быть людьми стойкими, обладать непреклонными чертами истинных мусульман.

Следует добавить, что исполнительный комитет обязан регулярно проводить встречи и заседания на основе утвержденного годового графика, планировать и прогнозировать шаги по дальнейшему улучшению деятельности организации. Фактически, преемственность в деятельности организации сохраняется в тех случаях, когда вице-президент избирается с условием стать президентом организации автоматически в последующие годы. Равным образом, необходимо использовать опыт уходящего президента, которого можно включить в исполнительный комитет в качестве рядового члена с тем, чтобы остальные могли извлечь выгоду из его опыта. Ниже приводится структура организации, при этом функции "постоянного секретариата" не указываются:



Да поможет вам Аллах! Вас наконец-то избрали па один из самых почетных постов в организации. Теперь вы член исполнительного комитета исламской организации. Вы можете исполнять функции президента, вице-президента и т.д. Сам по себе титул не несет смысловой нагрузки. Отныне вы подотчетны перед Аллахом, руководствуясь в своих действиях положениями Корана и Сунны. Ниже приводятся два вопроса, которые вы должны задать себе прежде, чем приступить к исполнению своих обязанностей:

- В чем состоит круг моих обязанностей?
- В чем заключаются мои полномочия как члена исполнительного комитета организации?

Разумеется, вы должны быть осведомлены о своей организации, принципах ее работы, истории, политике и т.д.

Вам нужна служебная характеристика, или, по крайней мере, принципы, руководствуясь которыми, вы могли бы продвигаться по незнакомой территории. Возможно, ваша организация уже располагает этой характеристикой и у вас есть кое-какие соображения на этот счет. Во всяком случае, вам следует всерьез задуматься о вашей роли и ответственности.

Б. Характеристика деятельности

1. Президент

Основные функции: президент представляет мусульманскую общину и интересы организации. Находясь на своем посту он:

1. Осуществляет личное и совещательное руководство над членами исполнительного комитета, попечительского совета, рядовыми членами организации.
2. Влияет на достижение целей и решение задач организации.
3. Действует как представитель организации, контролирует ее работу.
4. Действует сообща с исполнительным комитетом.

Примечание

КОГДА ПУТАЮТ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ С ВЕРОЙ

Некоторые люди рьяно отстаивают свои собственные идеи в организации. Они ставят под сомнение убеждения других, если последние не соглашаются с ними. Фактически, мы сами, исходя из своих представлений, выбираем тип организации, в которой собираемся работать. Этот выбор не имеет ничего общего с агида (верой). Мы выбираем организацию и общественную структуру, будь то централизованная или децентрализованная, местные или профессиональные комитеты. Все это относится к сфере исследований и иджтихада. Выбор той или иной организации зависит от решения шура и интересов уммы.

В рамках устава и положений организации, президент осуществляет следующие функции:

1. Председательствует на всех заседаниях исполнительного комитета и генеральной ассамблеи, согласовывает повестку дня с секретарем.
2. Следит за тем, чтобы исполнительный комитет и члены организации получали сведения об условиях работы организации.
3. Назначает председателей комитетов, спецгрупп, устанавливает их цели и задачи, следит за ходом исполнения.
4. Поддерживает и поощряет политическую линию и программы, принятые исполнительным комитетом.
5. Поощряет активное участие членов комитетов и групп в работе организации.
6. Представляет ежегодные отчеты о деятельности организации на годовых сессиях и по завершении своей деятельности.
7. В сотрудничестве с казначеем принимает участие в разработке годового бюджета, следит за регулярным аудитом финансовых дел.
8. Назначает состав комитета по выдвижению кандидатур на новый срок до объявленной даты выборов, ведет соответствующую документацию для обеспечения преемственности в работе.

Поддерживая отношения с другими функционерами, президент:

- а) несет ответственность перед исполнительным комитетом, а через его посредство - перед членами организации за надлежащее исполнение программы и политической линии организации
- б) консультирует исполнительный комитет по всем вопросам, относящимся к политике, финансам и программе организации,

2. Вице-Президент

Представляется целесообразным, чтобы вице-президент был готов заменить президента организации на его посту. Находясь на этом посту, функционер руководит деятельностью всей организации, поэтому, заступив позднее на должность президента, он способен с большим эффектом проводить в жизнь политику и программу организации. Являясь вторым лицом в организации, вице-президент имеет следующие обязанности:

1. Замещает президента в его отсутствие.
2. Следит за деятельностью комитета и тем самым берет на себя часть ответственности президента.
3. Возглавляет программу и/или членские комитеты.

3. Секретарь

Секретарю отводится важная роль. При поддержке председателей комитетов и других функционеров он собирает сведения, готовит доклады и отчеты, разрабатывает различную документацию. Если организация достаточно крупная, нагрузка распределяется поровну между корреспондентом-секретарем и учетчиком-секретарем.

К обязанностям и задачам секретаря относятся;

1. Подготовка подробных отчетов по результатам заседаний организации для включения в итоговый отчет; кроме регулярных заседаний, рекомендуется проводить, как минимум, 6 встреч в год.
2. Извещение всех членов исполнительного комитета о времени и месте встреч (по меньшей мере, за неделю вперед).
3. Поддержание в должном порядке канцелярского и иного офисного оборудования.
4. Ведение учета успешной деятельности организации, хранение сведений по организации, включая копии корреспонденции.
5. Проверка соответствия текущей деятельности организации ее уставу и соответствующим положениям.
6. Обеспечение передачи всех записей и сведений будущему секретарю.

4. Казначей

В небольших исламских организациях представлен, как правило, один казначей, занимающийся финансовыми вопросами организации. Лицу, заменившему прежнего казначея, несложно разобраться в делах своего предшественника из-за малого объема работы в целом. Во всяком случае, казначеем может быть лишь действующий мусульманин, избираемый из числа наиболее уважаемых членов организации.

Независимо от размеров организации, казначей обязан придерживаться финансовой политики исполнительного комитета, включающей следующее:

1. Регулярные финансовые отчеты, предъявляемые на рассмотрение исполнительного комитета.
2. Обеспечение исламских инвестиционных программ.
3. Собрание салака, закят, создание специальных фондов. Каким образом казначею удастся добиться того, чтобы организация была устойчивой в финансовом отношении и следовала соответствующим финансовым процедурам? Пользуясь нижеследующим контрольным списком, вы можете проконтролировать эти процедуры:
 1. Периодическая ревизия взимания пошлин, взносов, иных видов сборов с учетом нужд членов организации.
 2. Бухгалтерская система должна соответствовать размерам и объему деятельности организации.
 3. Резервный фонд создается па случай непредвиденных обстоятельств.
 4. Аудит ведется приглашенным аудитором, непосредственно подотчетным исполнительному комитету.
 5. Исполнительный комитет рассматривает и утверждает ежегодные программы и проекты бюджета
 6. Регулярные отчеты о доходах п расходах, включая сравнительные данные по текущему бюджету и прошлогодним расходам, анализируются исполнительным комитетом.

5-ЛЕТНИЙ ПРИНЦИП

В этом быстро развивающемся мире люди растут и развиваются быстрее, чем прежде. Они быстро созревают и становятся мобильными. Установлено, что человек в наибольшей степени проникается чувством ответственности за порученное дело в течение первых пяти лет службы. В дальнейшем это чувство притупляется, и если он остается па своем посту еще более продолжительное время, он скорее тормозит работу, чем продвигает ее вперед чем дольше он остается на своем посту, тем менее эффективно он действует. Дело в том, что должность становится для него слишком персонализированной. Его стремления и мечты замыкаются в стенах его офиса и рамках его должности. Поэтому целесообразно менять место работы каждые пать лет и использовать накопленный опыт на новом месте. Подобного рода переходы способствуют оздоровлению организации и ее членов. Цифра "пять" не магическая для пребывания на одной должности; это могут быть четыре или шесть лет.

Итак, вы создали местную организацию. В качестве руководителя или члена руководства организации вы стоите перед необходимостью выбора той модели, которой намерены следовать.

В своем труде "Кимья адь-Са'ада" имам аль-Газали отмечал, что как-то весьма просвещенный человек заявил великому Харупу аль-Рашиду, что он знает, на каком стуле сидит последний!

Это был стул, на котором:

как-то сидел Абу Бакр (радийа Аллаху анху)

поэтому будь правдивым

как-то сидел Омар (радийа Аллаху анху)

поэтому различай правое и неправое

как-то сидел Осман (радийа Аллаху анху)

поэтому оудь скромным и доброжел ательн ым

как-то сидел Али (радийа Аллаху анху)

поэтому будь образованным и справедливым

Задумайся над тем.

» Каким образом эту сложную модель составленную на основе отличительных черт и свойств, которыми обладали Хулафа, можно применить к вашему частному случаю?

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- Что вы предпримете в первую очередь, когда будете создавать организацию?
- Какую конкретную роль играет коммуникация и обратная связь на начальных этапах?
- В чем состоят ролевые различия между исполнительным комитетом и попечительским советом?
- В каких областях должны сотрудничать секретарь и казначей организации?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВСЛЕДСТВИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ КРУПНОГО МАНУФАКТУРНОГО ЗАВОДА МУСУЛЬМАНСКОЕ НАСЕЛЕНИЕ НЕБОЛЬШОГО ГОРОДКА УВЕЛИЧИЛОСЬ. ОДНАКО, ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОСТАЕТСЯ РЕАЛЬНОЙ, ХОТЯ И НЕ ВСЕ МУСУЛЬМАНЕ ПРОЯВЛЯЮТ ИНТЕРЕС К НЕЙ, И ЛИШЬ НЕМНОГИЕ СОСТОЯЛИ В ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДО СИХ ПОР. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УРОВНИ ИХ РАЗЛИЧНЫ. В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ЛИШЬ ДВА МЕСЯЦА НА СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ВАС ПЕРЕВЕДУТ НА НОВОЕ МЕСТО.

- 1. Разработайте поэтапный план по решению конкретных проблем группы.*
- 2. Создайте организационную структуру, удовлетворяющую группу.*
- 3. Перечислите сложности, с которыми может столкнуться группа после вашего ухода. Предложите свой вариант решения проблем.*

Подходы к индивидуальному росту и развитию

I. Познай себя

А. Не будь похожим на мистера Эвриджмена!

Б. Неравенство ожиданий

В. Не сравнивай себя с другими!

Г. Смешение личного с общественным

II. Воспитай в себе дисциплинированность

А. Будь осторожным в своих отношениях с да'иа

Б. Будь честным со старшими

В. Римская мечеть

Г. Как мы отказываемся от своего и заимствуем со стороны

Д. Мы видим вас только в беде

Е. Стратегия сендвича

III. Вырази себя

А. Вырази вслух свою оценку!

Б. Говорите открыто о том, что вам не нравится!

В. Сходные мысли

Г. Умеренность в дружбе и вражде

Д. Шура с детьми

Е. Подумай об этом!

Повышение квалификации и саморазвитие составляют двойственный аспект обучения лидерству. В настоящем разделе Руководства мы обсуждаем индивидуальную и групповую квалификацию. Предлагаемая глава, основываясь на нетрадиционном подходе, рассматривает различные аспекты саморазвития. Построив изложение на анекдотах, случаях из жизни, иных бытописаниях, мы стремились приковать ваше внимание к индивидуальному росту, который играет решающую

роль в саморазвитии. Модель формирования "самости" предполагает преодоление трех этапов:

- Познай себя
- Воспитай себя
- Вырази себя

Наша попытка достичь цели не носит всеобъемлющего характера. Мы лишь стремимся подтолкнуть потенциального лидера к восприятию принципов саморазвития. Исходя из этого, мы разработали индивидуализированный план действий по личному росту и саморазвитию.

I. Познай себя

A. Не будь похожим на мистера Эвриджмена!

Некто родился в 1901 году, женился на мисс Медиокр (Посредственность) в 1924 году, стал отцом мальчика по имени Эвриджмен (Средний Человек) и девочки по имени Бэби Медиокр (Дитя Посредственности). Рабочий стаж - 40 лет, занимал весьма незначительные посты, никогда не рисковал, не стремился развить свой талант, ни с кем отношений не поддерживал. Его любимой книгой была "Невмешательство: История о Том, Как Обезопасить Себя от Внешнего Мира". Он прожил 60 лет, не строил никаких планов, не испытывал никаких желаний и потребностей. На его могильной плите можно прочесть следующее:

Здесь покоится Мистер
Эвриджмен
Родился в 1901 году, умер в 1921 году, захоронен в 1964 году
Никогда не пытался что-либо сделать Мало требовал от жизни И
жизнь отплатила ему сполна

Б. Неравенство ожиданий

Мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда два брата не могут поладить друг с другом, ибо каждый из них искренне верит, что сделал другому доброе дело, ничего не получив взамен. Плохо, когда мы думаем, что другие должны нам многое, а мы им ничего не должны. Такие подходы ни на чем не основаны. Человеческая натура такова, что она преувеличивает то, что мы делаем другим, и преуменьшает то, что другие делают нам. Само наше поведение часто доказывает справедливость фразы о том, что "...когда я прав, никто об этом не помнит, когда я неправ, никто об этом не забывает". Если мы хотим правильно подобрать баланс наших отношений с другими людьми, нам следует записывать на клочке бумаги все наши долги и кредиты, и здесь единственным критерием истины должен служить ислам; пытаюсь разобраться в том, где наши долги, а где кредиты, мы непременно должны обратить свой взор к людям сведущим, и если это ислам, то ему должны подчинить все свои помыслы. Так, решая вопрос о наследстве, нужно обратиться к своду законов шариата, а не исходить из своих побуждений или эмоций. Большая мудрость заключена в этих строках: "Если вы кем-то довольны, вы предпочитаете не видеть недостатков этого человека; если вы кем-то недовольны, вы выпячиваете его недостатки

В. Не сравнивай себя с другими!

Есть такая поговорка: "Тот, кто следит за людьми, умирает от печали". Это- своего рода раковая опухоль, которая пожирает вашу жизнь. Все свои помыслы вы сводите к другим людям, удивляясь, почему у вас нет их должностей, жалования, богатств, личных качеств, уважения, здоровья, семьи и т.д. Вас почему-то не интересует вопрос, а что такого они сделали, что позволило им достичь всего этого? Сколько труда вложили они в свой успех? Сколько лет борьбы им пришлось выдержать, прежде чем они достигли своих высот? Вы забываете при этом, что ризг, или пища, исходит от Аллаха одного и что Он делает то, что возжелает. И никто не смеет ставить иод сомнение Его побуждения!

Однажды брат пришел ко мне и спросил, почему он не имеет такое же жалование, что и другие. Я ответил: "А ты не спросил у себя, почему ты не можешь делать то, что другие? Взгляни только на плоды их усердия и трудов!" Ислам учит нас следующему:

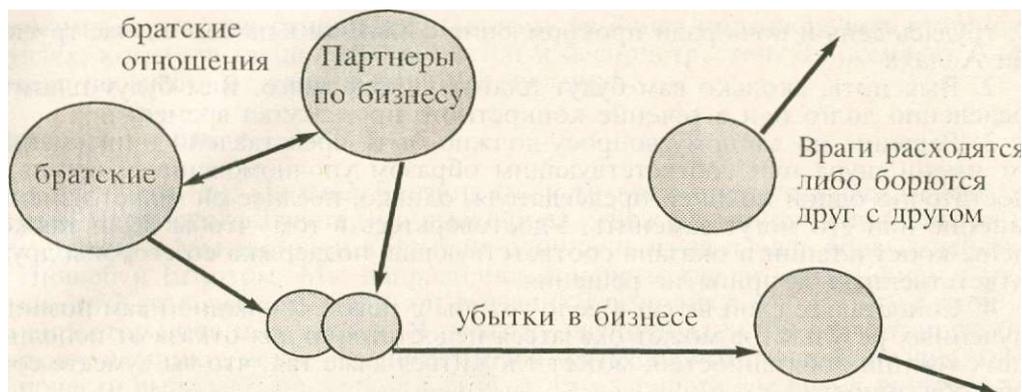
1. Сравнивай себя в мирских делах с бедными, обездоленными, лишенными радостей и усад, и говори при этом: "Аль хамду лиллахГ, - Аллах дал мне гораздо больше, чем я того заслужил.
2. Сравнивай себя в познаниях и набожности с великими учеными и святыми, трудись усерднее, чтобы достичь большего. И проси у Аллаха прощения.

Помни, что все твои знания о собственных недостатках есть ничто иное, как уверенность. То, что по твоему мнению является недостатком других, — суть сомнения. Поддаваться сравнениям - это значит выглядеть смешным, ибо то, что тебе о других неизвестно, гораздо больше самого малого, о чем тебе известно! Пусть не потрясает тебя, когда узнаешь ты, что воплощаешь, выражаясь финансовым языком, пассивы, в то время как другие составляют активы организации. Прежде чем задаваться вопросом, а что сделала организация для меня, подумай над тем, что ты сделан для организации.

Г. Смещение личного с общественным

Мы часто обнаруживаем тенденцию смешивать личные чувства с общественными, что ведет к обострению наших отношений друг с другом. В конечном счете это приводит к тому, что начиная свои отношения как братские, мы становимся потом врагами.

К сожалению, в наши дни даже самые преданные братья лишены иногда возможности поддерживать полноправные отношения друг с другом. Страх, что все кончится враждой - вот причина этого. Когда мы путаем общественное с личным, мы теряем и то и другое. Если брату нужна финансовая помощь, мы даем ему работу в организации, даже если он совершенно для отведенной ему роли не подходит. В итоге п организация становится неэффективной, и мы теряем умелых работников, ибо мы смешиваем понятие благотворительности с критерием профессионализма.



смешение двух понятий

Руководствуясь идеями благотворительности, мы должны помочь брату, не нарушая нормального делового предприятия. Брат попросил меня ссудить ему деньги из фонда для покупки дома. Я объяснил ему, что деньги не мои, что они принадлежат общине, а я всего лишь попечитель. Как я могу истратить общественные деньги на личные цели? Вместо того, чтобы оценить мою искренность, он страшно на меня обиделся. Правило здесь таково: если вы стремитесь получить садага по принципу фикха, вам могут выдать ссуду из общественного фонда вакф.

Мы не представляем агентство по занятости; мы преследуем иные цели. Поэтому мы должны научиться не смешивать сердце с разумом. Мы можем не соглашаться со многими вещами, но сердца наши всегда должны быть вместе. Мы можем не соглашаться, но делать это в мягкой, благородной форме. Если кто-то совершает ошибку на своем рабочем месте, то он ждет наказания, гордясь проявленной к нему справедливостью. Я знаю одного преуспевающего бизнесмена, который наказывает своих сыновей вдвойне, если сравнить с тем, как он наказывает чужих ему людей. Аллах так рассказан о двойном наказании женам Пророка сал- ла Аллаху ааейхи ва саллам:

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

"О жены пророка! Кто совершит из вас явную мерзость, той удвоено будет наказание вдвойне. Ведь для Аллаха это - легко!" Коран, 33:30(30)

Таким было пророчество: никому не отдавать предпочтения!

II. Воспитай в себе дисциплинированность

A. Будь осторожным в своих отношениях с да'иа

Некоторые люди проявляют большой энтузиазм в отношении с да'ва, иногда принимая решение отказаться от иных забот и работы ради того, чтобы посвятить все свое время да'ва. Избегайте всячески таких побуждений! Кажущееся величие этого шага может на деле оказаться весьма и весьма рискованным и дерзким мероприятием. Никогда не следует отказываться от прежних своих занятий и деятельности, пока вы тщательно не взвесите нижеследующие обстоятельства:

1. Узнать все детали вашей новой работы в области да'ва. Не соглашайтесь на банальные условия и общие фразы типа "Все во имя Аллаха". Ибо даже

трудясь день и ночь ради прокормления семьи, вы в любом случае трудитесь ради Аллаха.

2. Выяснить, сколько вам будут платить и как долго. Вам будут платить неопределенно долго или в течение конкретного промежутка времени?
3. Решение по данному вопросу должно быть представлено в письменном виде от имени шура или соответствующим образом уполномоченного органа. Иногда достаточно одной подписи председателя, однако, позднее он может изменить свое мнение или его могут заменить. Удостоверьтесь в том, чтобы были также проведены консультации и оказана соответствующая поддержка со стороны других лиц, ответственных за принятие решения.
4. Сопоставьте свой вклад в дело группы с новой обещанной вам позицией. Полученных результатов может оказаться недостаточно для отказа от исполнения ваших текущих обязанностей; может сложиться даже так, что вы сумеете совмещать обе обязанности.
5. Тщательно проанализируйте возможные последствия принятого решения на ваш профессиональный уровень, будущее семьи, личные планы. Бойтесь того, как бы вам впоследствии не пришлось сожалеть о вашем выборе, утверждать, что вы об этом не знали.
6. Выясните, перед кем вы будете подотчетны и кто будет подотчетен вам с тем, чтобы избежать будущих конфликтных ситуаций.
7. Внимательно проанализируйте ваше новое рабочее окружение, особенно в том, что касается поездок, местоположения, природы и т.д. на предмет их соответствия вашим интересам, способностям и обучению.
8. Вы должны осознать необратимость уже принятого решения и невозможность возврата к прежнему положению вещей.
9. Задумайтесь над тем, что может произойти в случае возникновения несогласия. Необходимо заранее иметь план "мирного отступления" дабы избежать конфликта. После того, как вы тщательно проанализировали все эти пункты и приняли решение двигаться вперед, делайте это со скидкой на то, что первые месяцы новых изменений будут носить ознакомительный характер, когда вы сумеете узреть некоторые скрытые аспекты ситуации и постепенно почувствовать вкус к новой работе.

В идеале, вы сами должны выработать в себе способность поддерживать себя и сохранять присутствие духа в новых условиях. Конечно, это не всегда возможно. Однако, молодежь всегда должна к этому стремиться, дабы Аллах мог впоследствии благословить их на правильный выбор.

Помните, что планировать вы должны на базе мини-бюджета, на основе неполной занятости и проект ваш должен носить мелкомасштабный характер. И если все таки добьетесь вы успеха, тогда вам стоит пустить в ход все ваши ресурсы согласно тщательно продуманному плану.

Б. Будь честным со старшими

Однажды ко мне подошел руководитель подразделения и посетовал на то, что ему нужны дополнительные работники. Я ответил, что у него достаточно работников. и что он должен даже от некоторых избавиться. Затем я попросил его высказать свое мнение о мистере Х. Тот ответил, что от него мало толка. Я спросил, почему бы ему не попросить вице-президента уволить нерадивого работника. Тот ответил, что не может сказать вице-президенту об этом, поскольку последний весьма симпатизирует этому работнику и добавил, что, может быть, я рискнул бы намекнуть вице-президенту на это обстоятельство. На это я ответил, что причиной того, что я занимаю свой нынешний пост, было то, что я всегда говорил правду

независимо от личных отношений. Поэтому не бойся противоречить старшим в тех случаях, когда считаешь, что ты честен и беспристрастен. Да поможет Аллах плыть тебе по жизни от одного фалаха к другому!

В. Римская мечеть

Летом 1977 года д-р Джамал Барзииджи, в то время председатель Североамериканского Исламского Треста, и я выехали за рубеж для пополнения фондов нашей организации. Мы застряли в Риме на один день из-за начала боевых действий между Ливией и Египтом. Мы направились в мечеть, где познакомились с местным имамом. Как только мы сели, он сказал: "Я выполняю всю работу в этой мечети, а директор ничего не делает. Я провожу пятничную хутбу, регистрирую браки, провожу поминки, встречаю посетителей, разъясняя им основы ислама, однако все почести выпадают на долю директора. Его зарплата все время растет, а моя остается неизменной". Услышав это, мы дружно воскликнули: "Почему же ты об этом не заявляешь совету директоров и не просишь их выправить положение?" Тот ответил: "Я всегда говорю им об этом, однако они меня не слушают, ибо они пристрастны".

Какое же впечатление может сложиться у человека от такого приема? Крайне отрицательное, причем как по положению дел в самой организации, так и от деятельности самого имама. Такой руководитель не может проявлять лояльность к организации, ибо он думает только о том, сколько ему причитается за его труды. По сути дела, его деятельность подрывает фундамент всей организации. Наверное, и в вашей организации есть люди, которые видят себя всегда в центре ее. Ради небольшой собственной выгоды они стремятся снести хрупкое здание всей организации. Помните, что если вы жертвуете собой ради достижения целей организации, то и вы и организация будете неуклонно расти. Если вы сознательно подталкиваете организацию вниз по откосу, надеясь таким образом возвыситься, то и вы и организация погибнут. Сила и слабость организации прямым образом сказываются на моральном духе и силе ее членов и руководителей, ибо все мы находимся в одной лодке.

Г. Как мы отказываемся от своего и заимствуем со стороны

Представьте себе, что вы принимаете участие в выборах и вдруг узнаете, что ваша семья не пошла голосовать. Или другой пример - вы обращаетесь к людям с призывом собраться на митинг и вдруг узнаете, что ваши близкие друзья и родственники на этот митинг идти не собираются. Нечто подобное происходит в процессе пополнения фондов организации, когда отдаленные знакомые и организации соглашаются предоставить средства, а ваши близкие и соратники этого не делают. Поразителен тот факт, что мы предпринимаем огромные усилия, чтобы убедить лиц со стороны помочь организации, и в то же время забываем обратиться к своим сторонникам. Такое положение возникает из-за неудачного планирования действий, дезорганизации, отсутствия четко продуманного плана. В результате руки у нас опускаются и мы не в состоянии мобилизовать силы на новые действия. А ведь поддержка со стороны лиц, находящихся в дружеской, идейной близости с вами могла бы оказать неоценимую помощь в усилении работы в этом направлении.

Д. Мы видим вас только в беде

Однажды глава мусульманского государства задайся вопросом, почему исламисты посещают его только в связи с печальными событиями. Когда это соответствует действительности, неизмеримо страдает имидж самого движения и оно начинает ассоциироваться исключительно с несчастьями и бедствиями, тогда как движение должно всегда проявлять активность, отмечать все праздники и радостные

события. Необходимо постоянно поддерживать контакты с людьми, а не тогда, когда нам что-то от них нужно. Можете ли вы представить себе, чтобы ваш сын приходил повидать вас только тогда, когда ему нужны деньги? Если такое с вами происходило часто, то наверняка вы при виде близких вам людей инстинктивно от них отворачиваетесь,

Е. Стратегия сендвича

Люди вверяют свои души исламу разными путями. Многие из них приходят к нему опосредованным путем. Например, если вы затеяли спортивную игру (или иную исламом одобряемую деятельность) и сопроводили ее салахом и краткой молитвой, то наверняка часть игроков, прежде не молившихся никогда, присоединятся к вашей молитве. Равным образом, когда в ходе общественных встреч или неофициальных переговоров вы внедряете исламское содержание в канву переговоров или действий, то, несомненно, исламское влияние неизмеримо усилится. С другой стороны, если вы совершаете молитву в одиночестве, то само это зрелище неинтересно для окружающих и вызывает тоску. Привлечение к молитве лиц со стороны является важным инструментом да'ва. Его можно использовать как в коллективных действиях, так и на индивидуальном, дружеском уровне.

III. Вырази себя

А. Вырази вслух свою оценку!

Однажды Посланник Аллаха (салла Аллаху алейхи ва с ал лам) сидел со своими сподвижниками, когда мимо него прошел какой-то человек. Один из соратников сказал: "Это очень хороший человек. Я люблю его". Посланник спросил: "Ты когда-нибудь говорил ему об этом?" Соратник ответил: "Нет"! Посланник сказал: "Пойди и скажи ему, что ты его любишь".

В наши дни мы открыто критикуем других, однако, когда дело доходит до добрых поступков, заслуживающих хвапы, мы почему-то молчим. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) учит нас вслух выражать свою оценку, дабы и другие могли ясно слышать, как хвалят людей за их добрые поступки. Мусульманин должен руководствоваться принципом восхваления Аллаха, Самого из Достойнейших Хвалы. Но этот принцип должен применяться и в отношении простых людей. Послушаем, что об этом говорит Пророк:

"Тот, кто не благодарит людей, тот не благодарит Аллаха" 1 В

Коране об этом сказано более конкретно:

"Вот возвестил Господь: "Если возблагодарите, Я умножу вам; а если будете неблагодарны... Поистине, наказание Мое - сильно!" Коран, 14:7(7)

1 Сунан Абу Давуд, Сунан аль-Тирмизи, Муснад Ахмад б. Хаибал

Ключом к получению благоденствия от Аллаха может служить лишь одно - Его возблагодарение. Давайте научимся благодарить людей за все то хорошее, что они делают, и вознаграждены мы будем новой добротой, от них исходящей. Воздавание должного за благо - это та влага, в которой нуждается дерево доброты, чтобы больше плодоносить.

Помните, родители, что здоровой кровью, в которой нуждаются ваши дети, является воздавание должного и поощрение. Не лишайте их этого, иначе анемичными они станут!

Если мы научимся вслух выражать свою признательность людям за их доброту и молча критиковать их, то общество наше будет заполнено любовью и жизнелюбием.

Б. Говорите открыто о том, что вам не нравится!

Работая в учреждении, я в течение двух лет обращался к брату по его имени. Он возненавидел это обращение и всем об этом рассказывал. Однако, я об этом ничего не знал. Однажды ко мне подошел другой брат и поведал мне об этом наедине. Я немедленно сменил свою форму обращения. Я извлек следующие уроки из происшедшего:

- Он сам мне об этом ничего не говорил.
- Он говорил об этом другим.
- Те, кто об этом знали, ничего не сказали мне.

Каким же надо быть слепым, чтобы не видеть того, что иногда творишь. А ведь все можно было легко решить за каких-нибудь 10 секунд! Аллах строго следит за тем, чтобы отчитывались мы за свои поступки, особенно в тех случаях, когда мы прямо и честно не выражаем свои чувства!

В. Сходные мысли

Когда мы встречаем человека, преданного идеям ислама, не следует полагаться на то, что он обязательно думает так же, как и вы. Способы вашего поклонения (ибадат) могут совпадать, чего нельзя сказать о способах вашей мыслительной деятельности и размышления. В окружающей нас действительности можно редко встретиться с абсолютно совпадающими явлениями. Аллах создал нас разными, даже электроны отличаются друг от друга. Чтобы сблизить точки зрения друг друга, необходимо обсудить наши позиции и достигнуть большего взаимопонимания. Мы занимаемся самообманом, когда верим в то, что вся нация объединилась для борьбы с общим врагом. Несложно объединить людей для борьбы с захватчиком, и невероятно сложно объединить их на основе общего плана действий. Тому мешает разобщенность людей. Призывая к осуществлению реформ, вы создаете группу поддержки, однако, как только группа берет на себя ответственность за выполнение соответствующих действий, вы вдруг обнаруживаете, насколько разнятся подходы членов группы по ряду вопросов. В этом случае возникает угроза еще большей разобщенности, чем это было до формирования группы. Берегитесь этой бомбы замедленного действия! Прежде, чем начинать битву за осуществление реформ, удостоверьтесь в том, что план действий согласован и одобрен всеми членами группы. Если вы уклоняетесь от соблюдения этого принципа, то вы можете быть

уверены, что ваши действия окажутся неэффективными, бесполезными, независимо от того, что вы стремились в них вложить.

Г. Умеренность в дружбе и вражде

Люди зачастую доходят до крайностей как в любви, так и в ненависти. Когда они любят кого-то, чувства их переполняют, они теряют объективность и рациональный подход к вещам. Когда они ненавидят, чувства их так же переполнены, равным образом, теряют они чувство реальности. Пророк (салла Аллаху алейхи ва сачлам) учил нас придерживаться умеренности в обоих случаях:

"Будь умеренным в своей любви к Другу, о когда-нибудь он может стать твоим врагом. Смягчи ненависть к врагу¹ своему, ибо когда-нибудь он может стать твоим другом." 1

Очень верно сказано! Нам нужно руководствоваться этим принципом в повседневной жизни.

Д. Шура с детьми

Когда речь заходит о шура, нам представляется нечто политико-организационное. Однако, шура может сыграть огромную роль в жизни семьи и детей. Много ли мужей советуются со своими женами? [Много ли жен советуются со своими мужьями? И много ли детей советуются с родителями по тем или иным вопросам? По этой причине шура представляет собой бесценную возможность для раскрытия возможностей ограниченного человеческого разума. Благодаря шура, человек выбирает что-то одно, самое существенное, из сонма идей. Можете укорять себя за то, что вы не посоветовались с другими людьми, но вы никогда не пожалеете за принятие решения, явившегося итогом консультации с другими людьми. Попробуйте практиковать шура на примере ваших отношений с супругом/супругой и членами семьи, и как вы будете поражены достигнутыми результатами и наградой за общий консенсус. При этом не следует пренебрегать мнением несовершеннолетних членов вашей семьи, ибо даже они в состоянии привнести новое измерение в уже достигнутый результат, принятое решение. Один великий ученый сказал мне: "Я не могу припомнить случая, когда бы я спрашивал совета у детей по тому или иному вопросу, и не получил бы от них ценных советов".

Е. Подумай об этом!

Человек не может не думать, не размышлять, однако, какое огромное многообразие вещей и явлений громоздится в окружающем нас мире. Итак, о чем же вы собираетесь думать? Подумайте, прежде чем думать, вспомните о тех словах, которые вы произносите каждый день, подумайте как следует о том смысле.

1 Сунаи ачъ-Тирмизи

которые заключается в них. И вы станете другим человеком. Подумайте хорошенько прежде, чем сказать следующее:

Ас-саламу алейкум (Мир тебе)
Аллаху акбар (Аллах велик)

Субхана рабийа аль-а'зим
(Прославляю Тебя, о Боже, Величайшего)

Субхана рабийа аль-а'ла
(Прославляю Тебя, о Боже, Высочайшего)

Астахфиру Аллах (О Боже, прости меня)
Аль-хамду лиллах (Хвала Аллаху)

Ихдина аль-сират аль-муस्ताким
(Веди нас по Праведному Пути)

Знаете ли вы о том

- Как вы говорите с Аллахом?
- Как Аллах говорит с вами?
- Вы говорите с Аллахом, когда исполняете молитву
- Аллах говорит с вами, когда вы читаете Коран
-

Существует 4 типа людей:

- 1. Человек, который знает, который! однако, не знает, что он знает; если не знает он об этом, напомните ему
- 2. Человек, который не знает, что он не знает; он глуп, так уйдите от него
- 3. Человек, который не знает, что он не знает, что он не знает; он невежа так научите его.
- 4. Человек, который знает, что он знает, что он знает; он знает все, так следуйте за ним

Аль Халил б. Ахмед аль Фартиди

Об этом следует помнить!

ДЛЯ ЛУЧШЕГО ИСПОЛНЕНИЯ

1. ДЕЛАЙТЕ ОДНО ДЕЛО В ОДИН ВРЕМЕННОЙ ПРОМЕ-1 ЖУТОК
2. ИЗУЧИТЕ ПРОБЛЕМУ
3. НАУЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ
4. НАУЧИТЕСЬ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ
5. НАУЧИТЕСЬ ОТЛИЧАТЬ РА-ЗУМНОЕ ОТ НЕРАЗУМНОГО
6. ПРИЗНАВАЙТЕ СВОИ ОШИБКИ
7. ИСПРАВЛЯЙТЕ СВОИ ОШИБКИ
8. ВЫРАЖАЙТЕСЬ ПРОСТО
9. ПРОЯВЛЯЙТЕ СПОКОЙСТВИЕ
10. УЛЫБАЙТЕСЬ

УПРАЖНЕНИЕ: Лицемерие или психология?
ДЛЯ НАЧАЛА ПРОЧИТАЙТЕ ЭТО ПИСЬМО!

Пусть не вводит вас в заблуждение мое притворство. Слушайте лучше то, о чем я умалчиваю!

Не позволяйте себе быть обманутым мной. Не позволяйте себе быть обманутым той маской, которую я ношу. У меня тысячи масок, которые я боюсь сбросить, и ни одна из них мне не принадлежит. Притворство - это вторая натура, но не позволяйте себе быть обманутым.

Я притворяюсь, что я надежно защищен от всего, что все вокруг меня солнечно и безоблачно; я притворяюсь, что уверенность присуща моей натуре, что хладнокровие присутствует в моих действиях; я притворяюсь, что воды спокойны, и что я на вершине и не в ком не нуждаюсь. Но не верьте этому, пожалуйста, не верьте.

Мой внешний облик кажется гладким, однако, он - всего лишь маска, вечно меняющаяся и все скрывающая. Под этой маской исчезает все: и самодовольство, и хладнокровие, и самоуверенность. Под этой маской скрывается то, что изначально мне присуще: путаница в мыслях, страх и одиночество. Однако я предпочитаю все скрывать: не хочу, чтобы кто-нибудь об этом знал. Я впадаю в панику при мысли о том, что слабость моя когда-нибудь обнажится перед людьми. Вот почему я неистово создаю маски, за фасадом которых можно безболезненно притворяться, порождать видимость уверенности в себе. Однако, иного пути для спасения у меня нет, ибо эти маски помогают мне спастись от самого себя, от созданных своим же воображением тюремных стен, от барьеров, которые с такой болью я воздвигаю. Однако, я ни о чем таком вам не говорил, я не смел этого делать, ибо я боялся.

Боюсь, что взгляд, брошенный вами в мою сторону, не исполнен любви и приятия. Боюсь, что вы не так будете думать обо мне, будете насмехаться надо мной, и в конце концов ваш смех убьет меня. Боюсь, что в глубине моей души скрывается полная пустота, поэтому, узнав об этом, вы отвергнете меня. Вот почему я веду эту игру, отчаянную, фальшивую, внешне уверенную, и внутренне несостоятельную.

Я бы хотел быть искренним, обнаружить то, что внутри себя, и вы должны помочь мне в этом. И вы должны помочь мне в этом, протянуть руку помощи. Каждый раз, когда вы проявляете доброту и соучастие, каждый раз, когда вы пытаетесь проявить заботу обо мне, сердце мое наполняется радостью, и словно крылья вырастают у меня. Эти крылья еще слабые и неокрепшие. Но все-таки это крылья, я мог} взмахнуть ими и взлететь, если соучастие и сопереживание ко мне с вашей стороны сохранятся. Ведь вы можете вдохнуть в меня жизнь, что, конечно же, нелегко для вас. Любовь сильнее, чем самые прочные стены, и в ней таится надежда моя. Пожалуйста, попытайтесь разрушить эти стены своими сильными и в то же время добрыми руками, ибо я "ребенок", а ребенок любит нежность.

Кто же я такой, в конце концов? Я гот, кого вы очень хорошо знаете. Я - это любой из нас. Мужчина, женщина или ребенок.

Подпись ... Анонимная

А теперь ответьте на эти вопросы:

1. Считаете ли вы это письмо проявлением лицемерия?
2. Соотносите ли вы отмеченные в этом письме черты человеческой психологии с содержанием суры Йусуф?

Где бы вы ни находились, смерть найдет вас

..и когда придет их предел, то они не замедлят ни на час и не ускорят" Коран, 7:32(34)

Вот рассказ о среднем человеке, который постулат вопреки Воле Аллаха. И если вы узнаете себя в нем, то покайтесь и не совершайте более греха. Рано утром в четыре часа случилось это, Смерть постучалась в дверь опочивальни. "Кто там - раздался сонный голос. Я Азраил, позволь мне войти. И в тот же миг стал дрожать человек, и покрылся потом как в лихорадке. Закричал он своей спящей жене: "Не позволяй ему отнять мою жизнь". "Пожалуйста, уходи, о Ангел Смерти! Оставь меня одного, я не готов еще. Мне нужно еще позаботиться о семье, дай мне шанс, потерпи еще немного! Но Ангел Смерти продолжал стучать в дверь, говоря. "Приятель, я возьму твою жизнь без боли. Аллаху нужна твоя душа, и пришел я не по своей воле". Потрясенный человек вскричат: "О Ангел, я так боюсь умереть. Я дам тебе золота и буду твоим рабом, не отправляй меня в темную могилу".

"Впусти меня, приятель!" - ответил Ангел. "Открой мне дверь и встань со своего ложа. Если ты не позволишь мне войти, то я все равно пройду сквозь дверь подобно джинну".

И взял человек в правую руку оружие, готовый отразить вторжение Ангела. "Я целюсь в твою млову, посмей только войти, и я сразу тебя наповал". В тот же миг Ангел очутится в комнате и сказал: "Приятель, подготовься к заблуждениям. Ну и (глуп же ты в своем заблуждении: ведь ангелы не умирают никогда. Поэтому убери свое оружие и не вздыхай так тяжело . "Почему же ты боишься меня, о человек? Почему ты так боишься умереть, если уж сам Аллах решил так? Подойди же ко мне, улыбнись, развежь свою печать. Ты должен быть счастлив, что возвращаешься к Нему".

"О Ангел! В стыде склоняю я млову. Ибо всю свою жизнь с утра и до глубоких сумерок копил я свое богатство, не заботясь о здоровье своем". "Когда Аллах повелевал, я всегда послушался Его Не молится пять раз в день. И даже кошка наступат, и даже когда заканчивался он, я и не думат покаяться".

Временами попивал я свое любимое вино, делил трапезу с легкомысленными женщинами. О Ангел! Взываю к тебе: позволь мне прожить еще год или два". "Я обещаю придерживаться законов, указанных в Коране. Я буду исполнять салат каждый день. Я буду поститься и совершу хадж . Перестану чваниться". "Я воздержусь от ростовщичества, отдам богатства для совершения благих деяний. Отвращусь я от вина и девок, и засвидетельствую Единство Аллаха". "Мы, ангелы, выполняем то, что повелел нам Аллах, ты, ангелы, не можем идти против Его воли. Смерть предрешена каждому: отцу, матери, дочери и сыну". "Боюсь, что этот миг последний для тебя, ты можешь каяться, вспоминая прошлое, и я могу понять страх твой. Но поздно, слишком поздно обливаться слезами", "ты жил в этом мире, никогда не любя людей, даже своих родителей, которых ты ослушатся. И даже нищих отвергал ты просьбы".

"Ты проводил время в ночных кабаках с злонамеренными девками, с теми, которые развлекали гостей ради того, чтобы прокормиться. А ты, вместо того, чтобы убеждать людей в благости ислама, ты убеждал-их в обратном", "ты игнорировал азан му'еззина, ты ни разу не читат священного Корана, ты нарушал клятвы всю свою жизнь, предавал друзей и разжигал рознь".

"Из своего ты старался извлечь выгоду. Ты не доплачивал слугам своим. Кони и карты - вот твоё развлечение. И деньги впрндачу к ним!"

"ты потреблял витамины, и толстел с каждым днем. И ни пинты своей крови ты не даровал грудному ребенку, дабы спасти его".

О человек! Много несправедных дел ты совершил. Легко загребал ты богатство. А когда обращаться к тебе крестьяне с просьбой помочь, не находилось в твоей душе милосердия к ним". "Ты хочешь в рай? Я не могу утверждать, что ты наверняка будешь жить в аду. Но, во всяком случае, у тебя уже нет времени покаяться. Поэтому заберу я твою душу, за которой меня и послали". "Хадж и не думал я совершать, ибо не хотел расставаться с деньгами. Не совершал я благотворительности, а занимался лишь ростовщичеством". Конец истории очень печален: потеряв голову, человек выскочил из постели и упал бездыханным.

"Где бы вы ни были, захватит вас смерть, если бы вы были даже в воздвигнутых башнях" Коран, 4:80(78)

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

ПОДГОТОВКА

ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Процесс обучения предполагает использование систематического подхода к избранной профессии и ценностям. 4-я часть настоящего Руководства рассматривает вопросы информационного характера, инструментарий, которым могут пользоваться как опытные, так и будущие преподаватели в своей работе. Обучение и человеческое развитие в целом способствуют оптимизации имеющихся ресурсов, извлечению пользы от использования этих ресурсов. Наиболее эффективно это достигается в тех случаях, когда обучение и развитие являются частью генеральной стратегии заинтересованных организаций, когда цели обучения ярко проявляются на самых высоких уровнях принятия решений.

В предлагаемой читателям части Руководства предпринимается попытка оценки и анализа различных типов обучения, выявления составных частей программы обучения, применяемой техники.

Глава 26 Оценка и анализ потребностей	284
Глава 27 Характеристика жизнеспособной программы обучения	292
Глава 28 Типы обучения	298
Глава 29 Компоненты программы обучения	304
Глава 30 Техника обучения	310
Глава 31 Как планировать и выполнять программу обучения	324

ГЛАВА

26

Оценка и анализ потребностей

- I. Роль аналитика
- II. Основные этапы анализа потребностей
 - A. Определение целей
 - B. Выявление необходимых данных
 - B. Метод накопления данных
 - Г. Как накапливать данные
 - Д. Анализ и подтверждение данных
 - E. Подготовка заключительного доклада
- III. Инструментарий для анализа потребностей
 - A. Опросы
 - B. Интервью
 - B. Наблюдения
 - Г. Шаблоны
 - Д. Записи и сообщения
- IV. Рабочий список

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

1. определять роль аналитика в составлении программы
2. устанавливать цели обучения в конкретной ситуации
3. использовать разнообразный инструментарий по сбору и анализу данных

Жизнеспособная программа обучения ставит перед собой задачи, обусловленные потребностями обучения. Надлежащая оценка этих потребностей базируется на посылке, что процесс и стоимость обучения должны оправдывать пользу, из него вытекающую. По этой причине, оценка потребностей позволяет уменьшить риск разработки и последующего финансирования непродуктивных программ.

По сути дела, потребность представляет собой различие между фактическими знаниями и опытом учащегося и тем, что предполагается извлечь из них. Это различие можно оценить и измерить путем проведения интервью, опросов и тестов. В свою очередь, эта процедура требует точности, аккуратности в сборе, анализе, проверке и представлении соответствующих данных.

I. Роль аналитика

Выступая в роли аналитиков, занятых оценкой и анализом указанных потребностей, мы, в первую очередь, ставим перед собой задачу выявления знаний и умения, необходимых при выполнении определенных целей, оценки способностей индивидуумов функционировать успешно в конкретной сфере. Мы должны проявлять беспристрастность при оценке их поведения, разрабатывать эффективные методы сбора и анализа данных, их обработки, синтезирования и выводов.

II. Основные этапы анализа потребностей

A. Определение целей

Цели и задачи, преследуемые при анализе потребностей, сводятся к выявлению тех лиц, которые нуждаются в дополнительном обучении, устранении имеющихся пробелов в знаниях, путей решения проблем, выдвижению идей, способных оказать благотворное влияние на программу обучения. Кроме того, эти цели могут включать разработку конкретных рекомендаций, методов, предназначенных для оценки стоимости обучения и размещения учебных центров.

B. Выявление необходимых данных

Процесс накопления данных должен ставить во главу угла выявление соответствующих фактов и цифр, адекватных нашим ожиданиям, связанным с тем, насколько эффективно учащиеся усваивают программу обучения. В этом смысле мы должны всячески стремиться к воссозданию конкретных данных, которые могут быть положены в основу последующих выводов.

V. Метод накопления данных

При накоплении данных мы должны использовать методы, адекватные типу этих данных и приемлемые в конкретной организации. При этом мы должны проявлять беспристрастность, взвешенность при подборе фактов.

Г. Как накапливать данные

Накопление данных - это стержень всех наших усилий, направленных на их анализ. Четкость и точность накопления этих данных, а, следовательно, обоснованность их, в немалой степени зависят от соответствующей подготовки и достаточного временного отрезка для достижения этой цели.

Д. Анализ и подтверждение данных

Анализ данных зависит от их природы и метода сбора. Необходимо проверить обоснованность данных путем перекрестного анализа их с идентичными данными из других источников и другим методом.

Е. Подготовка заключительного доклада

Заключительный доклад должен конкретизировать программу обучения с тем, чтобы в наиболее эффективной степени отразить анализируемые проблемы. Доклад может иметь графический вид, с указанием данных и выводов, может быть представлен в письменном виде. Во всех случаях, доклад должен давать представление о программе, способствовать разработке проекта, удовлетворяющего положения программы.

III. Инструментарий для анализа потребностей

Инструментарий, предназначенный для анализа потребностей, включает опросники, тесты, контрольные списки, обзоры, которые дают представление об отдельных лицах, группах, организациях. Объективный подход к проблеме позволяет выявить слабые и сильные стороны этого процесса.

К эффективному инструментарию относятся методы, позволяющие быстро и легко отражать необходимые данные на компьютере, отличающиеся объективным характером и не требующие дополнительного толкования.

А. Опросы

Опросы обычно используются для выявления мнения широких, географически разбросанных слоев населения в ограниченный отрезок времени. Основной целью

опросов является установление той области, которая нуждается в дополнительном изучении путем различных методов оценки, проверка информации, полученной из других источников.

Б. Интервью

Интервью обычно используется для сбора основных данных, для дополнения уже имеющихся сведений результатами наблюдений. Интервью используется для получения сведений от тех людей, которые в ходе интервью дают более подробные и выверенные ответы, чем при ответе на письменные запросы. Интервью способствует выявлению круга проблем, путей их решения.

В. Наблюдения

Наблюдения используются для получения важнейших сведений по таким вопросам, как групповая динамика, культура организации, рабочий климат с тем, чтобы позже включить их в интервью и опросники. Наблюдения также используются для анализа возможных проблем коммуникации, для решения программы неэффективного использования времени, ресурсов и персонала, устранения неэффективных процедур и решения конфликтов между руководством и персоналом. Кроме того, наблюдения способствуют выявлению сильных и слабых сторон проблемы.

Г. Шаблоны

Шаблоны обычно используются для выявления сфер, нуждающихся в дополнительном анализе, для дополнения методов оценки и обоснования данных, включая предварительные сведения по вопросам.

Д. Записи и сообщения

Записи и сообщения обычно используются для сбора основной информации, развития чувства культуры и традиций, проверки информации, полученной за счет применения других методов, понимания частных проблем, имевших место в прошлом и влияющих на индивидуальную и организационную компетентность.

ПРИМЕЧАНИЕ

ПОЛОВОЕ ВОСПИТАНИЕ И ПРАКТИКА

Халал представляет весьма важный аспект в жизни мусульманина. Необходимо проявлять деликатность при рассмотрении этого вопроса. Для женатых мусульман вопрос сексуального удовлетворения является решающим с точки зрения нормального поведения. Если мусульмане не в состоянии удовлетворять свои сексуальные запросы в брачных отношениях, может возникнуть соблазн искать объект для этой цели на стороне. Вызывает удивление огромное количество женатых пар, испытывающих проблемы в своей сексуальной жизни. В результате, в отношениях между женатыми людьми возникают трения, которые могут закончиться разводом. Законы фикха учат нас, что нельзя проявлять застенчивость или стеснение в решении этих вопросов согласно исламским религиозным канонам.

Тем не менее, многие из нас испытывают стеснение, когда речь заходит о сексуальных манерах и этикете в исламской трактовке. Имея хотя бы основное представление о половом воспитании, мы можем спасти немало семей от распада. Именно отсутствие надлежащих представлений приводит к тому, что исламская практика секса зачастую неверно трактуется. Например, некоторые полагают, что чем меньшую сексуальную активность проявляет верующий, тем более набожным следует его признать. А ведь это противоречит исламскому учению. Другие полагают, что секс - это неизбежное зло. Для мусульманина, будь то мужчина или женщина, все проявления халала являются как бы наградой от Аллаха.

Разумеется, необходимо проявлять осторожность относительно того, как, когда и кто должен заниматься вопросами полового воспитания. Необходимо также осознать, что если этот процесс базируется на ошибочных представлениях, то наша молодежь рискует вырасти на анти-исламских принципах, препятствующих их становлению правоверными мусульманами. И в этом случае трудно будет что-либо исправить. С нашей стороны преступление позволять нашей молодежи вступать в брак без соответствующего полового воспитания на базе исламской модели. Поэтому соответствующие учебные программы должны содержать тщательно выверенную, досконально разработанную методику по данному вопросу. Недостаточно в этом направлении ограничиваться лишь изучением имеющегося материала, хотя и это весьма полезно. Мусульмане, сведущие в семейной жизни и сексуальных отношениях, должны разъяснять молодежи различные аспекты половой жизни. Это можно было бы осуществить в ходе соответствующих занятий, проходящих в форме вопросов и ответов.

IV. Рабочий список

Главные цели обучения: что есть, и что должно быть

ПРИМЕР:

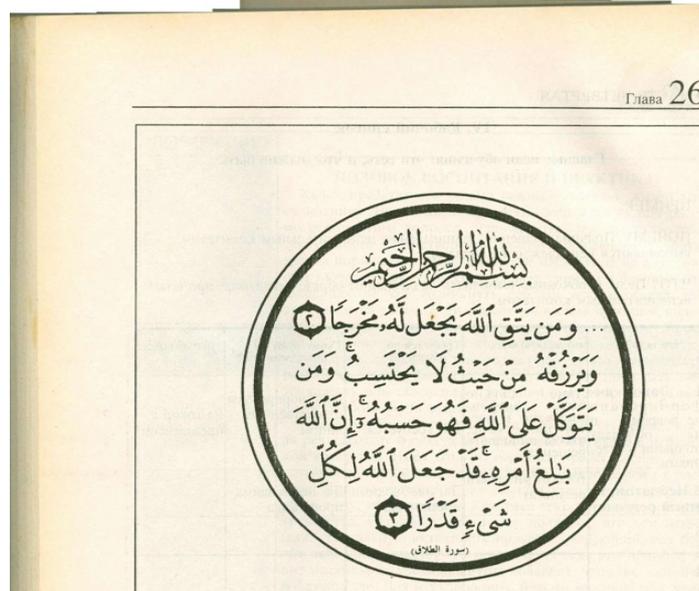
ПОЧЕМУ? Причина: решения, принимаемые исполнительным комитетом, выполняются ненадлежащим образом.

ЧТО? Цель: необходимо выполнять надлежащим образом решения, принятые исполнительным комитетом.

Что есть?	Что должно быть?	Требуется ли Обучение?	Существуют ли иные решения	ПРИМЕЧАНИЕ
1. Лицо информировано не вовремя и не обладает полными сведениями	Лицо должно быть информировано в достаточной мере, чтобы выполнять решения	Да, Требуется	проигнорированы ответственным лицом	Разговор с президентом
2. Неблагоприятный результат	Благоприятный результат	Да, необходима пропаганда	Да, необходима пропаганда	
3.				
4.				

Упражнение на оценку потребностей

Завершение оценки потребностей. Формы руководства исламскими центрами. Выявление наиболее насущных потребностей



"А кто боится Аллаха, тому устроит Он исход и даст ему пропитание, откуда он и не рассчитывает ...А кто полагается на Аллаха, для того Он достаточен. Ведь Аллах совершает Свое дело; установил Аллах для каждой вещи меру" Коран, 65:2(2), 3(3)

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- В чем заключается роль аналитика в выборе цели обучения?
- Какой из 6 важнейших шагов при анализе потребностей является решающим для достижения точности и ясности выводов?
- Что характеризует наиболее эффективный инструмент анализа?
- Какой метод обеспечивает получение наиболее надежных данных: опрос или интервью?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАС УПОЛНОМОЧИЛИ ПРЕДПРИНЯТЬ НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАБОТЫ СТА ИСЛАМСКИХ ЦЕНТРОВ СТРАНЫ. ВЫ РЕШИЛИ ПРОИЗВЕСТИ АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ С ТЕМ, ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ТИПЫ ОБУЧЕНИЯ. ВЫ РАСПОЛАГАЕТЕ НЕОБХОДИМЫМИ ФОНДАМИ И ВРЕМЕНЕМ. ПОДОБНЫЕ ШАГИ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ ЭТИХ ЦЕНТРОВ ВПЕРВЫЕ.

Составьте вступительное письмо главам центров с разъяснением того, что вы собираетесь делать и почему они должны помочь вам.

Составьте проект плана и бюджет по данному вопросу.

Составьте список пяти важнейших проблем, с которыми вы можете столкнуться, укажите пути их устранения.

ГЛАВА

27

Характеристика программ и эффективного обучения

- I. Непрерывность обучения
 - A. Планируемая непрерывность
 - B. База данных
- II. Характеристика аудитории
 - A. Планирование аудитории
 - B. Особые потребности
- III. Учебный материал для закрепления
- IV. Экспериментальное обучение
- V. Обучение взрослых
- VI. Пределы обучения

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять факторы, способствующие эффективному обучению
- устанавливать проблемы, характерные для конкретной аудитории
- акцентировать внимание на обучении взрослых

I. Непрерывность обучения

Успешное обучение представляет собой процесс, основанный на непрерывно улучшающемся идеологическом и организационном уровнях. Кроме того, это - система приобретения соответствующих знаний, непрерывного их обогащения и

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

совершенствования. По этой причине успешное обучение представляет собой постоянное усложнение образовательного материала.

Анализ нынешней ситуации в данной сфере показывает, что даже в тех случаях, когда учебные программы хорошо продуманы и релевантно применяются к конкретной аудитории, могут возникнуть ситуации, когда конкретная программа не увязывается с предыдущими программами, между ними отсутствует преемственность. Поэтому часто возникают справедливые нарекания, что та или иная программа не является результатом развития и совершенствования предыдущей программы, а, следовательно, слушатели оказываются не в состоянии переходить с одного этапа обучения на другой.

А. Планируемая непрерывность

Эффективная программа обучения подразумевает в себе планируемую непрерывность. Эта непрерывность позволяет учащимся не останавливаться на достигнутом, а развивать свои способности и дальше. Данное обстоятельство позволяет избежать повторов в учебном процессе, сохранить то ценное, что было в предыдущих программах. Учебная программа, явившаяся результатом дальнейшего развития предыдущих идей, позволяет учащимся правильно оценивать приобретаемые ими знания, применять их на практике в будущем.

Б. База данных

Одним из важнейших аспектов планируемой непрерывности является необходимость создания базы данных учащихся и базы данных по ресурсам обучения. База данных учащихся включает их имена, выходные и биологические данные. При необходимости, извлечения из этих данных могут быть использованы при подготовке и осуществлении исламских программ.

Данные по ресурсам обучения включают сходные сведения как об опытных, так и потенциальных преподавателях. Кроме того, эта база данных обеспечивает сведения об учебном материале, книгах, статьях, аудио- и визуальных пособиях и т.д. Избранные сведения из этой базы данных могут оказаться весьма полезными для лиц, составляющих учебную программу. Использование этих сведений позволяет оптимизировать поиск наиболее стандартизированного материала.

II. Характеристика аудитории

Успешное обучение предполагает соответствующий учет того, что представляет собой аудитория. Кроме того, необходимо учитывать нынешний уровень обучения.

Исламские учебные программы носят, как правило, развернутый характер с учетом необходимости анализа накопленного опыта и знаний учащихся. До сих пор преподавателям не удавалось приспособить учебные программы к потребностям конкретной аудитории, соответственно, эффект обучения часто оказывался неадекватным затраченным усилиям.

А. Планирование аудитории

Планировать занятия с учетом конкретной аудитории является важным условием эффективного обучения. Существует большое многообразие потенциальных аудитории слушателей, в которых преподаватели могут с наибольшей эффективностью применять свои знания. В зависимости от аудитории, роли, ожидания и восприимчивость учебных программ различны. Было бы целесообразно проанализировать эти различия, использовать полученные результаты в разработке программ и их исполнении, создать более целенаправленные программы и тем самым добиться эффективности обучения.

Б. Особые потребности

Проведение опросов и составление обзоров, составленных на изучении характеристик потенциальных студентов и опытных преподавателей, способствуют выявлению особых потребностей. Эти потребности могут включать необходимость составления особых словарей, выделение отрезка времени на изучение конкретного предмета и т.д. с учетом конкретной аудитории. Необходимо отметить, что эти аудитории могут состоять из молодежи, женщин, представителей общин, интеллигенции, имамов, родителей.

III. Учебный материал для закрепления

Успешное обучение должно строиться на использовании учебного материала, которым можно пользоваться и в ходе домашней, самостоятельной работы. Этот материал должен составляться таким образом, чтобы подкреплять положения и идеи, заключенные в самой программе. Сочетание индивидуальной и классной работы позволяет оптимизировать учебный процесс в целом.

Наблюдения показывают, что даже в тех случаях, когда учебные программы основываются на конкретных примерах и достижениях, не все ее положения в одинаковой степени убедительны и неоспоримы. В целом, любой учебный материал должен быть доступен учащимся, представлен в такой форме, чтобы его можно было брать домой и использовать во внеклассных занятиях. Примерами подобного материала могут служить аудио- и видео кассеты, краткое резюме текстов, упражнения и т.д.

IV. Экспериментальное обучение

Любое обучение предполагает вовлеченность учащегося в учебный процесс, его самостоятельные действия в зависимости от программы. Важность процесса усвоения знаний на практике нельзя не переоценить.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Иногда учебные программы строятся таким образом, что предполагают в большей степени чтение лекций в той или иной аудитории, нежели активное участие ее в усвоении пройденного материала. Эффективность обучения предполагает вовлеченность учащегося в процесс передачи знаний в форме ролевого участия, применения на практике того, что было усвоено в ходе занятий. Существуют рекомендации по вовлечению отдельного учащегося или целой группы в процесс усвоения знаний как в аудитории, так и за ее пределами. Внеклассную работу можно проводить в рамках задач, основанных на физических параметрах действий команды, лидеров и т.д.

V. Обучение взрослых

Успех обучения в немалой степени зависит от того, насколько программа учитывает особый характер обучения взрослых. В этом вопросе требуется наличие соответствующей среды, разработанности принципов обучения взрослых, подготовка каждого компонента программы обучения. Учебный материал должен:

1. Привлекать

- а. Взрослых к процессу обучения, научить их реагировать на информацию.
- б. Привлекать внимание взрослых слушателей, внушать им то ценное, что они могут заимствовать от обучения.

2. Увязывать

- а. Новые сведения с уже известными
- б. Насыщать сведения новым содержанием.

3. Упрощать

- а. Начинать с основных принципов, правил и положений дабы в четкой, недвусмысленной форме представить новую информацию.
- б. Для того, чтобы помочь слушателям запомнить комплексные сведения, представленные в блоках.

4. Усилить

- а. Обратную связь с тем, чтобы учащиеся всегда находились в поиске нового.
- б. Новую форму и содержание обучения с использованием практических результатов и индивидуальных достижений.
- в. Подготовить учащихся к усвоению новых сведений, закреплению основных положений и ключевых идей.

VI. Пределы обучения

Мы часто говорим о необходимости приобретения знаний, их совершенствования. Однако, существует некий предел обучения. Ниже приводится басня о том, что произошло в Цинциннати, Огайо. Аллах даровал каждому учащемуся какую-то конкретную способность и умение.

ШКОЛА ЗВЕРЕЙ

Однажды звери решат совершить нечто героическое и тем самым решить проблемы "Нового Мири". И создали они школу, приняли учебную программу, которая включала преподавание бега, лазанья, плавания и полета. Для облегчения учебного процесса звери решили изучать все эти дисциплины.

Утка научилась прекрасно плавать, даже лучше, чем ее преподаватель. Кроме того, она научилась летать, но так и не смогла научиться бегать. По этой причине она оставалась в школе после основных занятий, забросила плавание все пыталась научиться бегать. Это продолжалось до тех пор, пока ее перепонки не вышли из строя, и даже плавать она с трудом могла. Однако в этой школе все посредственное одобрялось, потому никто особенно и не проявлял беспокойство по поводу качества обучения, за исключением утки. Тем временем, кролик делал огромные успехи в беге. Однако, сильно переживал, что никак не может научиться толком плавать. Белка делала большие успехи в лазании, однако ей никак не удавалось научиться летать, особенно когда учитель заставлял ее летать не с верхушки дерева на землю, а с земли на верхушку. Орел оказался весьма трудным учеником, постоянно требовавшим к себе внимания. Он победил всех других учащихся в достижении верхушки дерева, но делал он это особым, лишь только ему доступным образом.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Почему непрерывность обеспечивает эффективность обучения?
2. В каких случаях программа обучения подгоняется под определенную аудиторию и как?
3. Каким образом усваиваемый дома учебный материал способствует закреплению полученных знаний?
4. Каким образом понимание того, что взрослые обучаются, помогает составить более эффективную программу обучения?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ СОСТАВИТЬ УЧЕБНУЮ ПРОГРАММУ ДЛЯ ГРУППЫ ИЗ 35 ОПЫТНЫХ ДОБРОВОЛЬЦЕВ, МОЛОДЫХ И В ВОЗРАСТЕ, КОТОРЫЕ УЖЕ УСВОИЛИ 2 УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ В СМЕЖНЫХ ОБЛАСТЯХ. У НИХ БЫЛО ОГРАНИЧЕННОЕ ВРЕМЯ НА ТО, ЧТОБЫ ПОСЕЩАТЬ СЕМИНАРЫ. ОДНАКО, ОНИ С УВЛЕЧЕНИЕМ ЗАНИМАЛИСЬ САМООБРАЗОВАНИЕМ. НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ НАСТРОЕНЫ НА ТО, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ ДОЛГОСРОЧНОЕ ОТРУДНИЧЕСТВО С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 1. Отметьте ваши приоритеты в разработке эффективной учебной программы для данной группы.*
- 2. Разработайте компьютерную базу данных, благодаря которой вы можете составить пятилетний план обучения для этой группы.*
- 3. Определите, какие факторы в обучении взрослых являются решающими для данной группы.*

ГЛАВА

28

Типы обучения

- I. По длительности
 - A. Уик-енд
 - Б. Неделя
 - В. Квартал
- II. По целям
 - A. Развитие навыков
 - Б. Духовный рост
 - В. Повышение знаний
 - Г. Учеба на местах
- III. По географическому расположению
 - A. Местное
 - Б. Региональное
 - В. Национальное
 - Г. Международное (региональное)
 - Д. В мировом масштабе
- IV. По возрасту и специализации
 - A. Молодежь
 - Б. Женщины
 - В. Специализация

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- различать между различными типами обучения
- выбирать соответствующие типы в зависимости от конкретного случая
- применять учебную программу к конкретному случаю

I. По длительности

Длительность учебной программы и деятельность в этом направлении представляют собой один из важнейших параметров планирования. Длительность учебного процесса зависит от поставленных целей и контингента учащихся.

A. Уик-энд

Данный период самый краткий из всех возможных отрезков времени. Обычно начинается в пятницу с полудня и завершается в воскресенье в полдень. Однако, занятия в пятницу проводятся, как правило, в зависимости от наличия учащихся. Равным образом. Занятия в воскресенье также под вопросом, так как некоторые учащиеся могут уехать до начала занятий в этот день. Таким образом, суббота является самым продуктивным днем занятий с наибольшим числом учащихся. По этой причине, составители программы и преподаватели должны строить свою деятельность и составлять расписание таким образом, чтобы пик занятий приходился на субботу. Занятия в пятницу должны строиться таким образом, чтобы они могли быть продолжены с наибольшей эффективностью в субботу. В свою очередь, субботние занятия должны предусматривать проведение краткой летучки с изложением того, что было пройдено в пятницу, для сведения лиц, опоздавших к пятничному занятию и явившихся лишь к субботним занятиям. Необходимо отметить, что занятия в субботу носят как бы закрепительный характер, в ходе которых учащимся дается рекомендация относительно того, чем им заниматься в период, предшествующий очередному циклу занятий.

B. Неделя

Программа занятий длительностью в одну неделю осуществима в том случае, когда учащиеся освобождены от иных обязанностей, будь то в колледже или по месту основной работы. Во всяком случае, для посещения занятий они должны получить освобождение от работы или посещения колледжа на одну неделю. Обычно программа занятий начинается в пятницу и завершается в следующую пятницу. Однако, бывают случаи, когда занятия начинаются в понедельник и завершаются в субботу .

Программа обучения длительностью в неделю дает возможность строить учебный процесс на более регулярной основе, с использованием более продуманной и разнообразной программы. Кроме того, недели вполне достаточно для того, чтобы установить необходимый контакт между учащимися и выработать у них командный дух.

B. Квартал

Квартальная программа обучения используется в тех случаях, когда ставится задача обучения избранных групп учащихся, стремящихся посвятить себя делу ислама на долгосрочной основе. Кроме того, длительность обучения обусловлена необходимостью воспитания поколения, способного в будущем учить делу ислама и последующие поколения. Эти программы рассчитаны на имамов и руководителей исламских центров.

С точки зрения составления программы, указанная длительность необходима для того, чтобы охватить как теоретические, так и практические аспекты избранной темы обучения. Каждый курс включает в себя проведение лекций, практических занятий, экзаменов, особых проектов. Важным компонентом программы является взаимодействие между студентами, обмен мнениями. Однако, на число учащихся влияют ограничения, связанные с их занятостью по основному месту работы или в колледже. В течение летнего сезона можно достаточно эффективно, с учетом возможных затруднений, спланировать соответствующую программу обучения на квартал.

II. По целям

Процесс обучения ставит перед собой несколько целей - от развития навыков до выработки командного духа. На выбор содержания и тематики занятий влияет поставленная в программе задача. Ниже предпринимается попытка рассмотреть ряд важных аспектов обучения по целям.

A. Развитие навыков

Новые веяния и явления окружающей жизни требуют применения новых навыков и умения. В этом смысле весьма важным представляется приобретение умения и навыков в формировании лидера организации.

Программа развития навыков ставит во главу угла выработку умения и опыта действий в тех областях, где отсутствуют соответствующие кадры. Длительность этих программ зависит от комплекса условий, способности учащихся усваивать знания. Примерами навыков могут служить составление докладов, умение выступать перед аудиторией, организация и проведение кампаний, исполнение имамом своих обязанностей, использование аудио- и видео пособий публикация статей в средствах массовой информации и т.д.

B. Духовный рост

Основополагающими принципами исламского руководства являются разработка духовных качеств и повышение уровня личных взаимоотношений с Аллахом. Специализированные занятия можно сфокусировать на развитии духовного роста участников путем интенсивного изучения Корана и хадисов. Успех в этом деле прямо связан с качеством программы и той средой, в которой проходит ее усвоение. Кроме собственно образовательных целей, включая лекции и семинары. Указанные программы предусматривают включение учащихся в исполнение коллективных ночных молитв и поста.

B. Повышение знаний

Повышение знаний об исламе и современных науках, включая историю, идеологию, культуру необходимо для потенциального лидера с тем, чтобы подготовить его к столкновению и последующему решению возникающих на его пути проблем.

В плане сказанного, учебный процесс можно направлять в сторону приобретения знаний, связанных с исполнением функций лидерства. Программы подобного рода могут включать лекции, семинары, обсуждения с участием специалистов в соответствующих областях.

Г. Учеба на местах

Осуществление лидерства на местах составляет сущность деятельности национальных организаций. Принимаемые решения и планы должны быть соответствующим образом мотивированы и направлены на выполнение поставленных задач. Программы, ориентированные на проведение занятий на местах, предусматривают организацию семинаров, ролевых игр и т.д. и рассчитаны на выявление развития способностей к эффективному лидерству на межличностном и групповом уровнях.

III. По географическому расположению

Учебные занятия можно классифицировать по месту и юрисдикции их участников, причем они могут носить весьма широкий в географическом плане характер, начиная с города и кончая более глобальным масштабом.

А. Местное

Занятия на местном уровне проходят, как правило, с участием лиц, проживающих на местах и близлежащих районах, хотя в них могут также принимать участие и лица, приглашенные со стороны.

Б. Региональное

Когда страна подразделена на регионы, то естественно, что каждый из них располагает собственной программой обучения. Участники собираются со всего района, что делает необходимым решить проблему их благоустройства на период учебы. Обычно, многие из них приезжают на собственных транспортных средствах, что тем самым способствует уменьшению транспортных расходов. Другие участники формируются из числа выпускников местных учебных заведений

В. Национальное

Национальный уровень обучения предусматривает приглашение участников со всей страны при условии спонсорства занятий исламскими национальными организациями. Программа строится таким образом, чтобы вовлечь национальные человеческие ресурсы в процесс обучения и тем самым усилить его значимость в общенациональном масштабе. С учетом того, что требуется значительное время для приезда участников на место проведения занятий, программа обычно длится 2 и более дней

Г. Международное (региональное)

Программа обучения, направленная на воспитание лидеров национальных организаций, предусматривает участие представителей ряда стран, в которых функционируют исламские организации. Условно эти страны можно сгруппировать по географическому принципу, например, представители Северной и Южной Америки, Европы, Южной Азии, Северной Африки, арабских стран.

Д. В мировом масштабе

Занятия, проводимые на мировом уровне, предусматривают участие представителей всех стран земного шара. Задача осложняется тем, что в этом случае многократно возрастают дорожные расходы, стоимость пребывания и проживания. По этой причине необходимо тщательно производить отбор возможных участников, с учетом удаленности их стран от места проведения занятий. Было бы целесообразно проводить подобного рода мероприятия в форме подведения итогов занятий на местном уровне. Длительность их должна составлять не менее одной недели.

IV. По возрасту и специализации

Для получения наилучших результатов необходимо подгонять содержание занятий к потребностям различных возрастных групп учащихся, специализировать учебный процесс. В плане сказанного, особого внимания заслуживает молодежь и женщины.

А. Молодежь

Молодые люди, собирающиеся стать взрослыми, составляют особую группу учащихся. Применительно к их интересам, программа должна включать физические упражнения и действия на открытом воздухе и должном интеллектуально-образовательном уровне, при длительности, позволяющей поддерживать их активный интерес к проводимым занятиям.

Б. Женщины

Женщины составляют еще одну группу, требующую особого внимания при разработке учебных программ. Прежде всего, для них должно быть предусмотрено отдельное помещение для проживания и сна при условии, что участники лагерных сборов включают представителей обоих полов. Кроме того, необходимо произвести отбор учебных дисциплин применительно к специфическим интересам женщин. Ситуация, сложившаяся в настоящее время в мусульманских общинах, требует дополнительных усилий по воспитанию женщин-лидеров.

В. Специализация

При наличии общеобразовательных дисциплин, преподаваемых в ходе проведения занятий, возникает ситуация, когда необходимо учитывать и специальные образовательные подходы. В частности, речь может идти об

исполнении да'ва в местах заключения, осуществлении малой предпринимательской деятельности

Примечание

ТАРБИЙА МЕЖДУ ЧАСТНЫМ И ОБЩЕСТВЕННЫМ

Продолжаются споры о том, на какой основе строить тарбия- на частном халкате или общественной платформе. Спорить на эту тему бесполезно. В чем же заключается цель тарбийи? Разве не носит она общественный характер? С другой стороны, как член общины сможет проявлять уровень своего воспитания на людях, если у него отсутствует внутренняя тарбийа. Дело в том, что обе формы как бы дополняют друг друга. Надо планировать воспитательный процесс таким образом, чтобы член общины в равной мере сумел проявить свою тарбийа как на индивидуальном, так и общественном уровнях. Пользуясь этим подходом можно устранить конфликт между индивидуальным и общественным.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ ИСЛАМСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УПОЛНОМОЧИЛ ВАС РАЗРАБОТАТЬ СТРАТЕГИЮ ПОДГОТОВКИ ЛИДЕРОВ МЕСТНЫХ ГРУПП. КАНДИДАТЫ НА ЛИДЕРСТВО ПРОИСХОДЯТ ИЗ РАЗНЫХ УГОЛКОВ ЗЕМНОГО ШАРА, РАЗЛИЧАЮТСЯ МЕЖДУ СОБОЙ ПО УРОВНЯМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ, СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ И ОПЫТА. ВАША ЗАДАЧА СОСТОИТ В ТОМ ЧТОБЫ ПОДГОТОВИТЬ ТАКОЙ ПЛАН, КОТОРЫЙ УЧИТЫВАЛ БЫ ИНТЕРЕСЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАЩИХСЯ, СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ГРАФИК ЗАНЯТИЙ.

- 1. Выработайте критерий по подготовке групп лидеров в соответствии с целями программы.*
- 2. Перечислите все "за" и "против" текущих учебных программ на национальном местном уровнях.*
- 3. Составьте краткие ответы на замечания критика относительно некоторых положений того, что вы спланировали.*

ГЛАВА

29

Компоненты программы обучения

- I. Ресурсные материалы (пособия)
 - A. Печатный материал
 - Б. Аудио- и видео материалы
 - В. Какого рода материалами и как мы должны пользоваться ими
- II. Среда обучения, деятельность и программы
 - A. Предустановленная процедура
 - Б. Потенциал обучения
 - В. Полезный отрезок времени
 - Г. Поддержка

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять типы материалов, которыми вы собираетесь пользоваться в процессе обучения
- выбирать главные альтернативы обучения
- эффективно пользоваться наглядными пособиями

I. Ресурсные материалы (пособия)

Ресурсные материалы являются ключевым компонентом успеха программы обучения. Диапазон их широк: от печатных текстов до видеокассет. В целом, ресурсные материалы представляют собой наглядные пособия, пользуясь которыми вы можете объяснить, испытать и рассказать учащимся о той или иной дисциплине.

Материалы, пользуясь которыми можно дополнить имеющуюся информацию, можно классифицировать как справочный материал.

А. Печатный материал

Печатное слово является самым распространенным компонентом ресурсного материала. Печатное слово можно воспроизводить с меньшими затратами и за меньшее время по сравнению с другими видами материалов. Его легко воспроизводить, перемещать и распределять. По сравнению с другими формами, печатный материал не требует специального оборудования типа видеоаппаратуры и компьютеров. Печатное слово является самым окупаемым, надежным, доступным и гибким материалом.

Недостатками печатного материала являются его непривлекательность, неспособность зрительно отразить реальную жизненную ситуацию, физические размеры, чего нельзя сказать о компьютерах и других электронных системах воспроизведения.

1. *Записи*

Записи являются наиболее распространенной формой печатного материала. Включают заметки, наброски, таблицы, иллюстрации, призванные дополнить пройденный материал, лекции и семинары. Записки и комментарии помогают учащимся запоминать пройденный материал. Лучше его усваивать, участвовать в образовательном процессе. Кроме того, записи часто используются для того, чтобы лучше разъяснить тот или иной аспект изучаемого материала.

2. *Рабочие листы*

Включают различные списки, перечни обязанностей и задач. Позволяют учащимся думать и работать творчески. Кроме того, работа с этими листами способствует развитию памяти, хранению информации.

3. *Наглядные пособия*

Включают различные наглядные пособия, инструкции, записные книжки, выписки, сообщающие сведения об учебном процессе и программе обучения. Эти пособия позволяют ясно охарактеризовать изучаемый материал, пути его усвоения, они намного детализированнее, чем записи.

4. *Ресурсы групповой деятельности*

Включают все материалы, используемые для поддержки записей, инструкций, сведений, связанных с процессом обучения.

5. Вспомогательные пособия, отчеты о семинарах.

Отдельные главы настоящего Руководства представляют собой важный источник ресурсного материала. Кроме того, в Подготовительной Библиотеке по воспитанию исламских лидеров МИИМа имеется коллекция буклетов по таким дисциплинам, как исламистика, современные науки, развитие личности, практическая работа. Указанные материалы можно использовать в качестве вспомогательных пособий в ходе проведения семинаров и конференций.

Б. Аудио- и видео- материалы

Образцами аудио- и видео- материалов являются диапозитивы, слайды, аудио и видеокассеты, компьютерные проекции и т.д. В целом, в любой исламской библиотеке имеется достаточно обширная коллекция аудио- и видеозаписей.

В. Какого рода материалами и как мы должны пользоваться ими

Учебная программа - это непрерывно меняющаяся система, целью которой является внесение изменений в подходы и поведение учащихся с помощью соответствующей техники и методов, сгруппированных в виде программы. Для того, чтобы выявить наиболее эффективный ресурсный материал, мы должны проанализировать уровни опыта, образования, культурные, социо-экономические основы знаний учащихся. Располагая всем этим, мы сможем разработать стратегическую линию, в наибольшей степени приспособленную для достижения учебных целей применительно к конкретной аудитории.

Когда и как пользоваться различными формами учебного материала, зависит от ряда факторов, в частности, размера аудитории, характера помещения, возраста и опыта учащихся, сложности изучаемого материала, его доступности. Наилучшим выбором было бы сочетание печатного материала с аудио- и видео- пособиями. Следует отметить, что аудио- и видеопособия должны быть высокого качества,

СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ

- Храните наглядные пособия и материалы в надлежащем порядке
- Поощряйте учащихся на использование наглядных пособий
- Пользуйтесь наглядными пособиями для иллюстрации основной темы занятия
- Практикуйте использование наглядных пособий и материалов во внеклассной работе
- Подготовьтесь к тому чтобы эффективно демонстрировать наглядные пособия в ходе занятий
- Прежде чем демонстрировать учебный материал тщательно просмотрите и проанализируйте его

II. Среда обучения, деятельность и программы

Существует многообразие видов деятельности и программ, используемых в учебном процессе. Главным критерием выбора является состав участников и среда обучения.

A. Предустановленная процедура

Среда обучения, включающая классную комнату, места дня занятий на открытом воздухе, рабочее место и т.д., может оказывать влияние на наш выбор. Необходимо удостовериться в том, что среда обучения соответствующим образом обставлена, например, снабжена аудио- и видео- аппаратурой ИДЯ занятий в аудитории. другими приспособлениями, предназначенными для занятий на открытом воздухе. Предустановленная процедура должна осуществляться под контролем преподавателя при наличии необходимой аппаратуры и приспособлений.

B. Потенциал обучения

Связан с уровнем подготовки преподавателей и самой деятельностью. Важно выявить профиль учащихся. Необходимые сведения включают данные о возрасте, поле, образовании и знаниях основ ислама, организационную информацию, способность к лидерству. Кроме того, важно знать, почему учащиеся делают свой выбор на конкретном предмете, что они хотят изучать. При этом деятельность в одном направлении может оказаться более полезной, чем деятельность в другом в плане удовлетворения интересов группы.

B. Полезный отрезок времени

Бывают ситуации, когда учебный процесс настолько затягивается, что теряет свою познавательную эффективность, надоедает учащимся. Это происходит в тех случаях, когда учебный материал повторяется, а аудитория быстро утомляется от изучения уже пройденного. Работа должна строиться таким образом, чтобы в течение полезного отрезка времени аудитория могла бы с интересом внимать тому, чему ее учат, заимствовать максимум пользы для себя. Любые иные мероприятия вне рамок полезного времени выступают как нечто чуждое тем положениям, которые изначально бы заножены в учебной программе.

Г. Поддержка

Любые усилия в направлении интенсификации учебного процесса должны соответствующим образом быть поддержаны как преподавателем, так и учащимися. Одной из форм такой поддержки выступают книги, учебники, аудио- и видео- пособия, компьютерные дискеты. Также необходимо оказывать поддержку

тем учащимся, которые уже прошли курс обучения и набираются опыта в избранной ими дисциплине.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ПО ОЦЕНКЕ СРЕДЫ ОБУЧЕНИЯ

Ниже коротко рассматриваются два вида гипотетических действий. Разумеется, не все факторы были учтены. Целью таблицы является иллюстрация способа оценки различных путей создания соответствующей среды обучения.

	Деятельность или выбор N 1	Деятельность или выбор X2
А. Предусмотренная процедура	Классная комната; проектор; доска	Рабочая площадь; компьютеры; микрофон
Б. Потенциал обучения	Молодые, неопытные учащиеся	Более опытные учащиеся
В. Полезный отрезок времени	1.5 часа	3 часа
Г. Поддержка	Учебники, записи, пособия	Пособия, учебники

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключаются ограничения, заложенные в печатном материале?
2. Почему аудио- и видео- пособия более эффективны, нежели печатный материал?
3. Почему важно учитывать профиль учащихся в процессе обучения?
4. Как концепция времени соотносится с эффективностью обучения?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ЯВЛЯЯСЬ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ КУРСОВ ОБУЧЕНИЯ КРУПНОЙ ИСЛАМСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ПРОВЕСТИ СЕМИНАР ДЛЯ 15 ДОБРОВОЛЬЦЕВ-УЧАЩИХСЯ. ВЫ РАСПОЛАГАЕТЕ НЕОБХОДИМЫМИ СРЕДСТВАМИ, НО ВРЕМЕНИ ВАМ НЕ ХВАТАЕТ. УЧАЩИМСЯ НУЖНО НЕМЕДЛЕННО ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ СВОЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ ДАЖЕ НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ЭТО УЖЕ ДОСТАТОЧНО ВЗРОСЛЫЕ, УМУДРЕННЫЕ ЖИЗНЬЮ ЛЮДИ.

1. *Назовите тип ресурсного материала, который вам может понадобиться.*
2. *Составьте план и укажите в нем преимущества отобранного конкретного учебного материала над другим аналогичным материалом.*
3. *Расскажите о том, как вы собираетесь установить длительность вашей программы.*

ГЛАВА

30

Техника обучения

- I. Факторы выбора
- II. Основные принципы общей техники
 - A. Лекции
 - B. Семинары
 - B. Занятия
 - Г. Сборы
 - Д. Исполнение ролей
 - Е. Конференции
 - Ж. Один на один
 - З. Рабочие дискуссии
 - И. Параллельные сессии
- III. Иная полезная техника
 - A. Дебаты и дискуссии
 - B. Диапог
 - B. Мозговая атака
 - Г. Демонстрация
 - Д. Игровой фактор
- IV. Сравнительный анализ
- V. Конкретные примеры
 - A. Как разработать конкретный пример
 - B. Как пользоваться методом
 - B. Как подготовиться к реальности
 - Г. Как вести сессию
- VI. Выявление групп обучения

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- характеризовать технику обучения
- выявлять требования, предъявляемые к обучению
- разрабатывать конкретные исследования в сфере обучения

I. Факторы выбора

Выбор техники обучения для каждого конкретного случая зависит от ряда факторов, связанных с индивидуальными свойствами учащихся. Некоторые из них лучше усваивают печатный материал, другие - визуальный или устный; третьи предпочитают дискуссии, практические занятия. Кроме того, на выбор учащимися техники обучения также влияют имеющиеся ресурсы, содержание учебного материала, интересы отдельных учащихся, а также групп.

Другими факторами, предопределяющими применение той или иной техники, выступают размер и профиль группы, цели обучения, ресурсы, оборудование, материалы, лимит времени. Кроме того, необходимо также учитывать групповой барьер, наилучшие подходы к изучаемой теме и т.д.

Взрослые учащиеся овладевают знаниями на практических действиях, учатся соотносить новые знания с предыдущими, сопоставлять с жизненным опытом. Усвоение знаний протекает быстрее, когда они ясно представляют себе пользу обучения, когда материал, ими усвоенный, может реально помочь им решить их служебные проблемы. Кроме того, взрослые не в состоянии воспринимать знания, если у них нет на то особого желания.

Преподаватель должен обладать известными качествами, чтобы добиться эффективности преподавания. К ним относятся знание предмета, компетентность, умение вести за собой, и даже чувство юмора.

В конечном счете, успех обучения измеряется не тем, насколько успешно мы преподаем, а насколько успешно учащиеся овладевают знаниями. Здесь многое зависит, как указываюсь выше, от нашей подготовленности, компетентности в данной сфере, умения применять соответствующую технику обучения.

II. Основные принципы общей техники

A. Лекции

Лекция - это беседа, проводимая предназначенным для этой цели лицом, которое располагает соответствующей информацией и знаниями о предмете, раскрывает его суть, представляет различные точки зрения обсуждаемой проблемы, делает заключительные выводы. Лекция готовится заранее, преподносится путем чтения с заранее подготовленных записей, либо без них. Аудио- и видео- пособия также помогают дополнить, развить то, что было сказано на лекции. Пользуясь телефоном либо видео-материалами, лектор может одновременно обращаться к нескольким группам слушателей и тем самым сберечь время, расстояние, расходы.

Приступая к лекции, мы должны сначала определиться с ее темой, затем отобрать лектора, желающего и способного выступить на эту тему. Мы информируем лектора о том, чего следует ждать от его лекции, о времени, отведенном на

нее, о контингенте слушателей. Мы должны удостовериться в том, что все приготовления к лекции идут должным образом.

Лекция считается эффективной, если мы преследуем цель либо стимулировать слушателей на конкретные действия, либо просто информировать их. Построенная на вопросах и ответах, лекция ставит задачу просветить слушателей исходя из опыта и квалификации лектора.

Максимум времени, отпущенного на лекцию, составляет 90 минут, в течение которых слушатели в состоянии физически воспринимать передаваемое сообщение. Обычно лекция не должна превышать 45 минут. Время должно соответствующим образом распределяться по общим дискуссиям, вопросам и ответам.

Предварительное ознакомление аудитории с темой лекции (коротко - об основных положениях) поможет ей подготовиться к тому, о чем будет говорить лектор, особенно, если речь идет о сложной, до этого не известной слушателям проблеме.

Б. Семинар

Семинар - это рабочая встреча, в которой слушатели принимают активное участие, приобретают новые знания, навыки в деловой обстановке. Успешным семинар считается в том случае, если он строится на основе практических занятий в соответствии с интересами слушателей. Семинар носит конкретный характер, акцентируя внимание на отдельно выбранной теме.

Семинар ставит целью вовлечь в свою работу всех участников, побудить их принять активное участие в обсуждениях и практических занятиях. Для достижения этой цели, семинар должен иметь свою программу и план работы. Составитель плана должен исходить из целей обучения, идей, побудивших слушателей принять участие в семинаре. Приступая к семинарскому занятию, лектор должен иметь под рукой заранее подготовленные план, контрольный перечень, записи по теме и т.д.

Успех семинарского занятия зависит от концентрации внимания слушателей на предмете обсуждения, от последовательного усвоения ими пройденного материала. Слушатель, стремящийся приобрести новые знания, мобилизует все свои возможности — умственные, зрительные, слуховые, - на восприятие услышанного и увиденного. И, напротив, слушатель, пассивно сидящий на своем месте и уклоняющийся от обсуждений и выдвижения своих идей и наблюдений, ничего нового для себя не извлекает.

Семинары могут проходить в виде часовых занятий, длительность которых определяется сложностью темы и наличием определенного числа учащихся. Объем полезного времени, в ходе которого учащиеся усваивают новые знания,

Необходимо придерживаться 3 этапов при подготовке к лекции

1. Скажите им, о чем вы собираетесь рассказать.
2. Скажете им
3. Скажем им, о чем вы уже рассказали!

Необходимо придерживаться 3 этапов при подготовке к лекции

1. Скажите им, о чем вы собираетесь рассказать.
2. Скажете им

3. Скажем им, о чем вы уже рассказан!

Техника обучения

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

значительно возрастает в зависимости от степени их подключения к обсуждению учебного материала и выполнению упражнений.

Успех семинарских занятий также зависит от того, кто их ведет, квалификации преподавателя, способа изложения учебного материала, времени, отпущенного на усвоение всей учебной программы. Целесообразно проводить своего рода сессии, призванные обобщать пройденный материал. Те учащиеся, которые по тем или иным причинам не смогли посещать отдельные семинары, могут получить представление о новых идеях и суждениях по пройденной теме.

В. Занятия

Занятия представляют собой строго ориентированную в рамках заранее выбранной темы встречу, имеющую целью сообщить слушателям соответствующие сведения. Программа занятий обычно включает серию лекций или обсуждений в рамках выбранной темы. Иногда несколько небольших групп объединяются и тогда проводятся групповые занятия или обсуждения. Подготовка к занятиям начинается с отбора темы, затем мы выбираем лекторов и участников дискуссий, достаточно квалифицированных и компетентных для выступлений на заданную тему. Основной чертой семинарских занятий является последовательная разработка темы от ее главных компонентов до конкретных аспектов, достижение взаимосвязи между всеми ее составляющими.

Важно, чтобы занятия были тщательно продуманы, подстегивали их участников на повышение их знаний, принятие соответствующих решений. Хотя состав участников семинарских занятий достаточно ограничен, многообразие используемых методов и подходов позволяет поддерживать интерес слушателей к обсуждаемым вопросам.

Обычно семинарские занятия длятся день - два. Поскольку их задача сообщить предустановленные сведения, время на их проведение ограничивается способностью слушателей "переварить" полученную информацию. Недостаточно продуманные и разработанные занятия могут снизить эффективность усвоения пройденного материала.

Иметь под рукой вспомогательные материалы с указанием целей занятий, обсуждений^ семинаров - это означает быть максимально готовым к встрече со слушателями. Ссылки на различные источники по обсуждаемым проблемам также могут оказаться действенным методом совершенствования темы.

Г. Сборы

Сборы в студенческих лагерях подразумевают пребывание участников в специально отведенных местах, от начала и до завершения программы. Местность под лагерь выбирается с учетом соответствующей инфраструктуры, наличия объектов питания, проживания, совместных молитв, восстановления сил и т.д. Программа обычно строится таким образом, чтобы полностью охватить все

свободное время - от пробуждения до очередного сна. При этом преследуется цель создать такие условия, которые способствовали бы выработке представлений о ценностях, усилению практических навыков через участие в мероприятиях лагеря. Физическое расположение и проживание на местности подкрепляется занятиями и тренировками, основанными на применении многообразных методик и подходов. Единственной их целью является усиление командного духа и поддержка коллективных действий.

Выбор правильного места или местности зачастую играет решающую роль в успехе программы. Будет достигнут прогресс, или нет - зависит в значительной степени от того, насколько правильно составлена программа обучения в лагере, па достижение каких целей она направлена. Так, лагеря, предназначенные для более молодых участников, а также тех, кто в большей степени стремится расширить свое представление о ценностях, нежели приобрести узкую квалификацию, требуют наличия соответствующего оборудования для физических упражнений. К другим факторам относятся доступность - проезд к лагерю обычными транспортными средствами, климатический контроль при резких изменениях погоды, обеспечение безопасности участников в изолированной местности, медицинская и иная помощь и т.д. Для разбивки лагеря пригодными могут считаться сельские и пригородные участки, университетские кампусы. Эти места должны быть защищенными от посягательств извне, проникновения посторонних лиц.

Обучение в лагере представляется весьма эффективным с точки зрения усвояемости и восприятия темы. Участники узнают новое, приобретают практические навыки, развиваются в живом контакте как с преподавателями, так и со своими сверстниками. Кроме того, дружеские узы между ними крепнут и развиваются. Дух товарищества вдохновляет их на достижение возвышенных целей, совершение благородных поступков, т.е. соответствует целям и задачам программы обучения в лагере.

Обычно срок пребывания в лагере составляет от нескольких дней до двух недель. Более длительное пребывание требует разработки более творчески насыщенной программы, нацеливающей слушателей на достижение новых, еще более возвышенных и труднодостижимых целей. Наиболее эффективным принято считать недельное пребывание в лагере, что в целом позволяет полностью усвоить программу и охватить всех учащихся.

Непринужденная атмосфера лагеря позволяет использовать более интенсивные методы изучения и усвоения материала, чем это практикуется при обычных занятиях. Для усиления эффективности обучения иногда также создаются временные передвижные библиотеки, фонд которых соответствует целям программы.

Для усиления контроля, сотрудничества и конкуренции между слушателями лагерных сборов, их разделяют на группы по 10 человек со старшим в каждой из них. Каждая группа ассоциируется с каким-то символически окрашенным,

знаменательным событием или именем, например, мусульманским городом, пророком и т.д.

Д. Исполнение ролей

Исполнение ролевой или иначе представление проблемы или ситуации, является совмещением дискуссий и практическом демонстрации того, что предусмотрено программой. Демонстраторами выступают члены группы, которые, исходя из предварительно сделанных записей, как бы проигрывают возможные ситуации, указывая конкретные пути выхода из них. Инструктор, или руководитель группы разъясняют ситуацию, распределяют роли с учетом его/ее характера, наклонностей, поведения, действий и т.д.

Исполнение ролей не представляет особых трудностей, за исключением случаев, когда для этого требуется особый реквизит для усиления эффекта. Помещение, в котором протекает действие, должно быть расположено таким образом, чтобы все слушатели, независимо от их размещения и мест, могли видеть актеров и наблюдать за их действиями. Желательно, чтобы микрофоны, иную аппаратуру можно было бы легко передвигать и устанавливать в нужном месте.

Исполнение ролей носит двойной смысл: информирует слушателей и в то же время развлекает их. В то же время коллективный анализ и критика позволяют группе выявлять скрытые таланты и накапливать необходимый опыт, выполнять задачи более эффективно.

Роли должны исполняться быстро и лаконично, тогда их можно считать эффективными, достигшими своих целей. 5 минут достаточно, чтобы исполнить одну роль, хотя она может быть и растянута сверх этого времени, если сама игра в достаточной степени занимательна и интересна для слушателей. Каждая игра призвана иллюстрировать одну точку зрения. Следует избегать демонстрации длительных сцен, ставящих целью охват нескольких тем и сюжетов.

Иногда целесообразно иметь под рукой заранее подготовленный сценарий будущей пьесы, содержание которой может даже носить развлекательный характер, но с непременно охватом тематики изучаемого материала. С другой стороны, по усмотрению преподавателя можно раздать слушателям краткие наброски с описанием ролей и действий в тех случаях, когда подобное изложение содержания пьесы не представляется возможным.

Е. Конференции

Конференции обычно проводятся для решения одной или нескольких проблем. Спонсоры заранее устанавливают повестку дня. Структура программы включает проведение сессий различных типов, в том числе лекции, комитетские обсуждения, семинары и т.д.

Задачи по проведению конференции обычно распределяются по двум группам. Первая занимается разработкой программы, другая - административно-организационными

вопросами, включая регистрацию участников, проживание и питание, отдых, культурные мероприятия.

Прежде чем приступить к рассмотрению и решению проблем, организаторам конференции следует мотивировать свои задачи и обосновать цели ее проведения перед спонсорами. Обычно конференции длятся от 2 до 5 дней. Внимание и интерес слушателей также поддерживаются соответствующим образом проводимыми перерывами и восстановительными мероприятиями. Кроме того, важно заранее раздать отпечатанную программу, информирующую о теме конференции, что также играет важную роль для успеха конференции. Также желательно распределить доклады и документы в ходе ее проведения.

Ж. Один на один

Метод обучения "один на один" представляет собой непосредственную передачу знаний и умения от педагога ученику, от более образованного лица менее образованному. Передача знаний осуществляется от простого к сложному. Педагогом может выступать старший по положению, доброволец или равный, обладающие более высоким образовательным уровнем. Учащийся не должен стесняться, проявлять колебания, бояться что-то усвоить от личного контакта. В этом смысле обучение "один на один" несомненно более эффективно, нежели групповое обучение. Правда, многое здесь зависит от доверия и искренности между педагогом и учащимся, от установления незримого контакта между ними.

С другой стороны, данный метод весьма дорогостоящий, ибо лишь одному учащемуся удается получать пользу от учебы, правда, на несравненно более высоком уровне. Кроме того, индивидуальный подход к обучению способствует, как правило, более глубокому усвоению знаний, дальнейшему их сохранению в памяти.

Как долго можно применять метод "один на один" и насколько эффективным он оказывается, зависит от стиля преподавателя и от желания познавать самого учащегося.

3. Рабочие дискуссии

Рабочие дискуссии протекают, как правило, с высоты подиума и ведутся специально выбранными лицами ("панелистами") перед лицом слушателей. Вначале каждый панелист произносит краткую вступительную речь (около 10 минут) с общим изложением темы). Затем председательствующий поворачивает дискуссию в русло вопросов и ответов, комментариев с места. Время от времени председательствующий выдвигает на передний план те или иные аспекты обсуждаемой проблемы, не ограничивая при этом панелистов. Огромное значение имеет то обстоятельство, что председательствующий как бы координирует работу панелистов, стремясь совместно с ними охватить все аспекты темы не допуская при этом повторов, возврата к уже обсужденным вопросам.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Существенными компонентами успешных дискуссий следует признать, прежде всего, сам предмет обсуждения, которые может либо отпугнуть, либо подогреть интерес публики; затем следуют сами панелисты, которые обязаны в лаконичной форме изложить свои идеи и соображения; наконец, наступает черед председательствующего, которые регулирует ход дискуссий, направляя их в нужное русло. Следует отметить, что панельные дискуссии - это не просто цикл лекций, которые необходимо прочесть в течение одной сессии. Суть их заключается в эффективном усвоении конкретной темы посредством обмена мнениями. Обмен мнениями стимулируется и поддерживается слушателями. Обычно в обсуждениях принимают участие от трех до пяти панелистов; если их меньше указанного числа, возникает риск неполного охвата всей проблематики; если их больше, возникает риск повторения, возврата к уже рассмотренным вопросам.

Дискуссии, в которых активное участие принимают и панелисты, и аудитория, несут в себе огромный образовательный потенциал. В ходе дискуссий затрагиваются вопросы, которые во время обычной лекции иногда невозможно рассмотреть из-за нехватки времени. Кроме того, панельные дискуссии позволяют с большей прозрачностью и глубиной выявить суть тех или иных проблем, запечатлеть в памяти слушателей новые суждения и идеи.

Время, отпущенное на дискуссии, иногда превышает лекционное, ибо сами дискуссии несут гораздо более пространственный и разнообразный по содержанию характер. Однако, наиболее приемлемым' следует признать два часа, которых достаточно, чтобы поддерживать интерес аудитории. Мы, в свою очередь, рекомендовали бы промежуток времени в 90 минут или чуть меньше выделить на проведение подобных занятий.

Как и в случае с лекциями, было бы целесообразно иметь под рукой записи или сведения, сообщающие о панелистах, темах обсуждений, различных точках зрения на предмет, могущих пригодиться аудитории.

И. Параллельные сессии

Параллельные сессии - это две и более сессий одного и того же типа, а может быть и отличающихся типов, проводимые в одно и то же время. Темы сессий могут различаться, особенно в зависимости от возраста, пола, предварительной подготовки слушателей. Иногда группу можно разделить на несколько меньших подгрупп для посещения параллельных сессий.

Параллельные сессии организуются и проводятся так же, как и полные сессии. Они должны проводиться рядом, с тем, чтобы при совпадении темы занятий слушатели могли бы свободно передвигаться между сессиями.

Параллельное проведение сессий усиливает потенциал обучения, позволяет планировать образовательный цикл, расширяет взаимодействие внутри самой группы.

III. Иная полезная техника

A. Дебаты и дискуссии

Дебаты и дискуссии представляют собой форму, противоположную лекционной форме обучения. Они позволяют вовлечь слушателей в обсуждение конкретной темы посредством анализа, обзора и оценки. Дебаты носят формальный характер и ограничиваются строгими временными рамками, тогда как дискуссии отличаются неформальным характером и предполагают возможность обмена мнениями без каких-либо ограничений. Однако, в целях усиления эффективности дискуссий, группа должна концентрировать внимание на предмете обсуждения и быть не слишком большой по размеру. Руководитель дискуссий должен вести ход обсуждений, не навязывая слушателям своих точки зрения или предпочтений.

Физические параметры дебатов носят формальный характер: каждый участник выступает со стороны, противоположной центральной части помещения, где восседает председательствующий. Во время дискуссий поза и размещение слушателей свободны, они могут даже рассаживаться по одному или нескольким кругам.

Выдвижение и обсуждение противоположных точек зрения стимулирует критическое мышление у участников, развивает у них способность воспринимать новое.

Если ход обсуждений носит интересный, интригующий характер, то дискуссия может затянуться и превысить обычный лимит времени. Если сессия рассчитана на более, чем 2 часа, то ее следует разделить на под-сессии. Особого учебного материала в этом случае не требуется. Используются те же средства, что и для панельных дискуссий. Следует отметить, что дебаты носят особо захватывающий характер, когда их тема предварительно отбирается слушателями, которые таким образом оказываются подготовленными к бурным обсуждениям и словесным схваткам. Такой подход стимулирует у слушателей дух соперничества и интриги.

B. Диалог

Подобно дебатам, диалог представляет собой обмен мнениями между двумя лицами, каждое из которых излагает свою точку зрения на предмет. Однако, в отличие от дебатов, участники диалога стремятся объяснить и понять противоположную точку зрения, не пытаясь при этом доказать, что их позиция предпочтительнее. В том, что касается процедур, учебного потенциала, временных рамок, диалог и дебаты схожи.

B. Мозговая атака

Мозговая атака - это техника обсуждения проблем при свободе выдвижения проектов и идей в ходе проведения встречи группы людей. Эта техника в той или иной мере находит свое отражение в различных разделах настоящего Руководства.

Г. Демонстрация

В отличие от лекций, демонстрация представляет собой метод обучения на наглядном показе или повествовании. Учащиеся познают учебный материал путем непосредственного наблюдения за процессами, операциями, действиями, призванными подкрепить высказанную идею или суждение.

Д. Игровой фактор

Вынесенный в заголовок фактор также служит мощным инструментом обучения, при условии должного и эффективного его применения. Разгружая мозг и ослабляя напряженность, игровой фактор положительно влияет на эффективность обучения. Кроме того, можно ознакомить учащихся с новыми темами, поставить перед ними новые проблемы, пользуясь преимуществом этого фактора. Однако, нельзя при этом пренебрегать необходимостью строгого контроля за тем, чтобы построенные на основе этого фактора занятия не нарушали исламских предписаний и заповедей. Учебный материал и методика преподавания на базе игрового фактора должны неукоснительно соответствовать принципам исламской религии.

IV. Сравнительный анализ

Наиболее распространенными видами обучения являются лекции, семинары, конференции, занятия по принципу "один на один", панельные обсуждения и параллельные сессии.

На нижеприведенной схеме показаны различия в применяемых техниках обучения:

- Организация - сложности или отсутствие проблем при ее учреждении
- Участники - количество учащихся, посещающих эти занятия
- Роль аудитории - активное или пассивное участие
- Усвоение материала - насколько эффективно аудитория запоминает пройденный материал .

Техника	Организация	Участники	Роль аудитории	Усвоение
Лекции	Нет проблем	Один	Пассивная	Низкое
Семинары	Проблемы	1-3	Активная	Высокое
Занятия	есть	Несколько	Пассивная	Низкое
Лагерные сборы	Средняя	Несколько	Активная	Высокое
Исполнение ролей	Сложная			
Конференции	Сложная	Один	Средне-активная	Среднее
"Один на один"	Сложная	Несколько	Пассивная	Низкое
Панельные обсуждения	Нет проблем	Один	Активная	Высокое
Параллельные сессии	Нет проблем	1-5	Пассивная	Среднее
	Нет проблем	Несколько	Пассивная	Низкое

V. Конкретные примеры

Основаны на отражении фактической ситуации при наличии конкретных проблем. Однако, рассмотрение примеров не завершается конкретными выводами и умозаключениями. Оно отражает факты, мнения и суждения, на основе которых могут в дальнейшем делаться выводы и приниматься решения.

A. Как разработать конкретный пример

Для разработки конкретного примера необходимо составить точное и сжатое описание следующих пунктов: центральная проблема, ситуация, обоснование, документация.

Следует отметить, что центральная проблема соотносится с той проблемой, которую необходимо решать в рамках конкретного примера. Ситуация включает события, обстоятельства, действия и диалог, составляющие центральную проблему. Обоснование включает основные сведения по ситуации, Документация составляется из фактического материала, подкрепляющего конкретный пример.

B. Как пользоваться методом

Настоящий метод находит применение в тех случаях, когда ставится цель развить аналитическое мышление, решить проблему и научиться принимать решение. Участники должны уметь использовать логическое мышление для анализа информации. Кроме того, группа должна быть достаточно небольшой для того, чтобы обсудить конкретный пример.

Настоящий метод дает возможность принимать решения, не влияя на фактическое положение вещей. При этом сам пример должен быть четко изложен, и решать проблемы, с ним связанные, должны те, кто имеет опыт рассмотрения центральных проблем, а также участники, способные вслух излагать свои идеи.

В. Как подготовиться к реальности

Для разработки конкретного примера необходимо выявить цели сессии. Затем следует определиться с интересующей нас проблематикой. Для ее нужно спланировать наши задачи по оценке ситуации, обоснования и документации. Наконец, мы проводим исследование и фиксируем конкретный пример. Прежде чем извлечь конкретный вывод, мы должны оценить его соответствие нашим задачам.

Г. Как вести сессию

Прежде всего, мы должны иметь представление о целях и задачах сессии, о технике обучения, затем обосновать свои доводы в пользу выбора темы сессии.

После этого вместе с группой мы обсуждаем эту проблему, прослеживаем пути ее решения. И, наконец, мы подводим итоги сессии и делаем выводы.

Ниже приводится образец анкеты по каждому из обсуждавшихся выше пунктов. Отвечайте по ним коротко и ясно. Можете использовать дополнительный лист бумаги, если ваш ответ не помещается в соответствующей графе.

ПУНКТ / ОПИСАНИЕ

1. Центральная проблема

МСА нуждается в постоянной резиденции для размещения генерального секретариата.

2. Ситуация

Пространство и приспособления в штаб-квартире нельзя более считать удовлетворительными. Более того, расширить площадь под услуги также не представляется возможным, так как само расположение штаб-квартиры не привлекает добровольцев, иных посетителей.

3. Обоснование

Штаб-квартира расположена в мечети города Гэри штат Индиана, приобретенной МСА в конце 1960-х годов. На первом этаже имеется кабинет директора, нечто вроде общественной столовой. В нижней части помещения расположены секретариат, туалеты и душевые, кухня и столовая, склад. Тем временем помещение по соседству пустует.

4. Документация

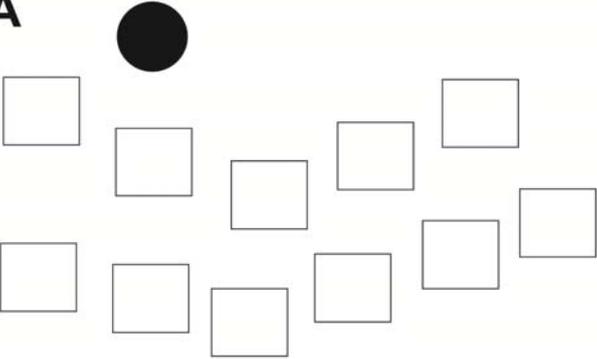
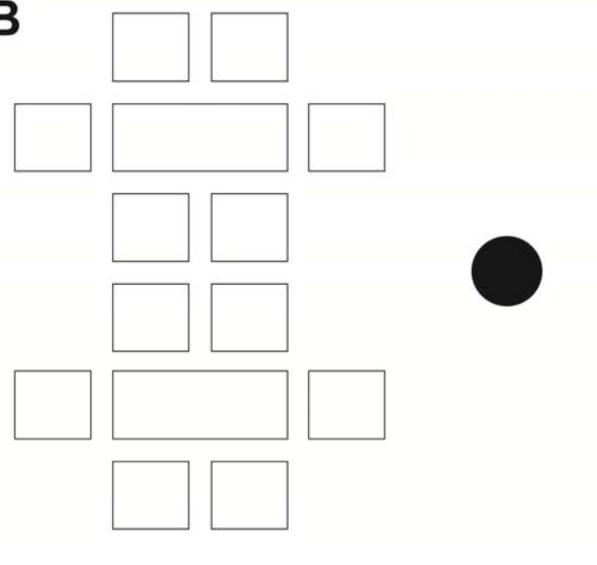
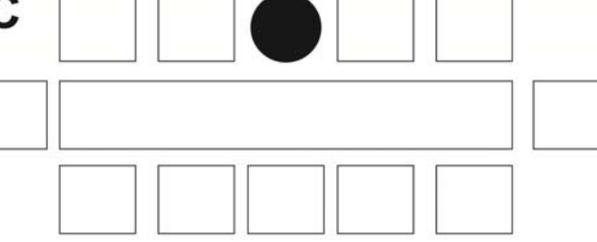
Доклад планового комитета о планах генерального секретариата; доклад комитета по выбору места для штаба; доклад директора о текущем использовании помещения; неопубликованные отчеты активных членов о своих ожиданиях.

5. Комментарии

Критерии, положенные в основу выбора подходящего места; анализ выводов.

VI. Выявление групп обучения

Группы обучения формируются и размещаются по меньшей мере тремя различными путями, указанными ниже. Кружками обозначен преподаватель, квадратами студенты.

<p>A</p> 	<p>Когда преподаватель</p> <ul style="list-style-type: none"> • должен дать обширную информацию должен обучать большую группу • является специалистом по теме занятия • ему помогают высококлассные средства
<p>B</p> 	<p>Когда студенты должны</p> <ul style="list-style-type: none"> • разделиться на меньшие группы • учиться друг у друга • иметь высокий уровень знаний • иметь большой опыт в выбранной профессии
<p>C</p> 	<p>Когда в ходе учебы</p> <ul style="list-style-type: none"> • понадобилось руководство • понадобилось прояснить проблему • понадобилось определить новое содержание • учащиеся стали действовать как группа

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Назовите 3 основных фактора успешного обучения.
2. Назовите 3 основных фактора обучения взрослых.
3. Назовите 3 самые распространенные техники обучения.
4. Чем отличается семинар от конференции?
5. Какая техника приносит наиболее эффективный результат в плане взаимодействия преподавателя и учащихся? Почему?
6. Какая техника приносит наименее эффективные результаты в плане взаимодействия преподавателя и учащихся? Почему?
7. Какими 4 пунктами следует руководствоваться при разработке конкретного примера?
8. При каких обстоятельствах конкретный пример можно использовать в обучении?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ОБСЛУЖИВАЮЩЕЙ ВЕРУЮЩИХ МУСУЛЬМАН, ВЫ ВОЗНАМЕРИЛИСЬ ОБУЧИТЬ БОЛЬШУЮ ГРУППУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ УМЕНИЮ ОБРАЩАТЬСЯ СО СРЕДСТВАМИ ИНФОРМАЦИИ, ЧТОБЫ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ. РАЗУМЕЕТСЯ, У ВАС ЖЕСТКИЙ БЮДЖЕТ, ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП К ДОБРОВОЛЬЦАМ, ОГРАНИЧЕННЫЕ УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ, ДВА АССОЦИИРОВАННЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ.

1. *Выберите 4 возможных варианта техники преподавания.*
2. *Расположите их в порядке значимости и объясните на каком основании вы их таким образом ранжировали.*
3. *Напишите текст в качестве объявления для учащихся*
4. *Разработайте схему на конкретном примере.*

Как планировать и выполнять программу Обучения

I. Планирование эффективной программы

А. Основные принципы

Б. Поэтапная процедура

II. Выполнение

А. Проблемы ресурсов

Б. Последую и е действия

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять различные компоненты составляемой вами программы
- разрабатывать график практической деятельности
- разрабатывать метод выполнения программы

I. Планирование эффективной программы

A. Основные принципы

Эффективное планирование программы находится в прямой зависимости от учета интересов и потребностей слушателей. Наиболее эффективным условием составления программ выступает учет текущих потребностей в противоположность учету имеющихся человеческих ресурсов.

Лица, занимающиеся осуществлением программы, должны уметь вносить что-то свое, новое в ее канву, проявляя при этом максимальный энтузиазм, оценивая ее с точки зрения перспективности.

Б. Поэтапная процедура

Необходимо очертить контуры плана на 1 год и более, увязать индивидуальные программы с интегрированным планом в долгосрочной перспективе.

Планирование программы заканчивается неудачей в тех случаях, когда недостаточно тщательно проработаны отдельные детали программы. Для того, чтобы избежать этой неудачи, необходимо дать ответ на вопросы: Кто? Что? Когда? Где? Почему? Как? и Сколько?

Ключевыми аспектами планирования программы выступают:

а. **Время:** отведите соответствующий временной отрезок, в течение которого должны быть выполнены все задачи и осуществлены действия в рамках исполнения программы.

б. **Средства:** подсчитайте стоимость осуществления программы, найдите соответствующие источники финансирования, составьте бюджет и план на случай непредвиденных обстоятельств.

в. **Пространство и оборудование:** заранее изучите возможность размещения элементов программы, оборудования и электрических устройств.

г. **Лидерство:** распределите обязанности и ответственность за порученное дело среди тех, кто способен руководить. При этом следите за тем, чтобы подобное распределение функций не затрудняло координацию действий.

д. **Материалы:** запаситесь заранее соответствующей литературой, иными учебными материалами, могущими пригодиться при исполнении программы.

е. **Оценка:** установите критерии для оценки возможного успеха или провала программы.

II. Выполнение

А. Проблемы ресурсов

Вопрос о наличии ресурсов для выполнения программы является одним из основных. Включает, в отличие от финансовых аспектов, проблемы подбора преподавательских кадров, специалистов, разработки идей, фильмов, наличие печатного материала и т.д. Плановый комитет программы должен иметь возможность:

а. Подбора соответствующих файлов и данных по всем доступным источникам и ресурсам.

б. Подготовка списка участников с предоставлением соответствующих сведений об их квалификации, интересах и опыте.

в. Доступа к библиотечным системам, включающим периодические издания, монографии, памфлеты, иные материалы.

г. Доступа к файлам, содержащим данные о целях и задачах программы, юридическом обосновании ее. сведения об усилиях и достижениях в прошлом.

д. Пользования указателем, включающим данные о человеческих ресурсах, указания на лидирующие роли, иные сведения.

е. Пользования каталогом дополнительных сведений, содержащим фильмы, книги, кассеты и т.д. Некоторые из них можно получить из фондов местных организаций, библиотек, соответствующих правительственных учреждений, колледжей.

Вопросы о финансовых средствах, необходимых для планирования и выполнения учебной программы, часто становятся камнем преткновения. Для устранения этой проблемы необходимо разработать соответствующий бюджет доходов и расходов на самых ранних этапах планирования. Если средств не хватает, необходимо проработать возможность урезывания некоторых видов расходов, принятие мер по увеличению размера дополнительных фондов. Под расходами мы, в первую очередь, имеем в виду расходы на приобретение авиабилетов, печатной продукции, оплату телефонных счетов, деятельности секретариата и .д.

Б. Последующие действия

План можно считать удачным с точки зрения метода его претворения в жизнь, что требует соответствующих действий. Ниже приводится схема действий и сроков исполнения, основываясь на которой можно обеспечить определенный успех исполнения программы.

	Ответственный	Необходимые ресурсы	Стоимость	Источник фондов	Срок исполнения
Оборудование					
Лекторы					
Установка					
Реклама					
Питание					
Приглашения					
Благодарность					

ОБРАЗЕЦ ЕЖЕДНЕВНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПОЛАГАЕМЫЙ ФОРМАТ

	Пробуждение
	Икама и салат аль-фаджр
	Краткое напоминание (10 мин)
8.30-9.00	Изучение Корана (30 мин)
9.15-10.30	Умывание (30-45 мин)
10.30-11.00	Завтрак
11.00-12.30	Занятие 1
	Перерыв
16.15-18.00	Занятие 2
	Икама и салат аль-зухр
	Полуденный обед
19.30-20.30	Досуг, занятия спортом
21.30-21.45	
22.00	Икама и салат аль-аср
22.15	Занятие 3, семинары (в 3-4 группах)
	Икама и салат аль-магриб Обед
	Занятие 4, доклады каждой группы Оценка и размышления Икама и салат аль-иша Отход ко сну

ПОДЫТОЖИМ СДЕЛАННОЕ!

Когда все сказанное находит свое логическое завершение на практике, то теряют смысл всякие ссылки на то, сколько усилий и времени мы затратили для достижения поставленной задачи.



ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Кого необходимо подключить к разработке программы?
2. Как с наибольшей эффективностью использовать время при разработке программы?
3. В чем заключается наибольшая трудность планирования, связанная с использованием ресурсов ?
4. Как с наибольшей пользой использовать контрольный список в выполнении программы?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КУРСОВ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ЦЕНТРАЛЬНОМ ОБЪЕДИНЕННОМ ОБЩЕСТВЕ РЕШИЛ ПРОВЕСТИ ТРЕХДНЕВНЫЙ СЕМИНАР В КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛЕ НЕБОЛЬШОГО ГОРОДКА. УЧАСТНИКАМИ КУРСОВ БУДУТ ВЫСТУПАТЬ РУКОВОДИТЕЛИ 30 МЕСТНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. РАСПОЛОЖЕННЫХ В РАДИУСЕ 300 МИЛЬ. ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС ДЛЯ УЧАСТИЯ В РАБОТЕ КУРСОВ СОСТАВЛЯЕТ 45 ДОЛЛАРОВ НА УЧАСТНИКА И 750 ДОЛЛАРОВ ДЛЯ КАЖДОГО ИЗ ДВУХ ПРИГЛАШЕННЫХ СО СТОРОНЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ.

- 1. Перечислите 5 контрольных списков и планов, которые вы могли бы использовать при планировании и последующем выполнении программы.*
- 2. Разработайте программу, включая соответствующий план действий.*
- 3. Составьте бюджет с указанием доходов и расходов*
- 4. Составьте письмо участникам курсов с разъяснением основных положений вашей программы.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

МОЛОДЕЖНЫЙ ЛАГЕРЬ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ

Молодежный лагерь стал одним из наиболее предпочитаемых институтов исламской работы. Большинство молодежных лагерей не ограничивается собственно учебной программой, здесь прививаются также навыки лидерства, развиваются организационные способности. Для некоторых лиц молодежный лагерь предоставляет возможность повышения своей квалификации, воплощения имеющегося потенциала на практике.

В настоящем разделе речь идет о подготовительной работе, разработке проекта молодежного лагеря, участия в его работе, учебной программе, оценке его деятельности. Сюда также включена глава об исламских манерах. В целом, автором обосновываются принципы молодежного лагеря, пути использования его для подготовки лидеров.

Глава 32. Цель молодежного лагеря	332
Глава 33. Подготовка лагеря - физические аспекты	338
Глава 34. Проект программы - общие рассуждения	344
Глава 35. Искусство участия	356
Глава 36. Исламские этические нормы	362
Глава 37. Оценка лагеря	372

ГЛАВА

31

- I. Цель
- II. Рекомендуемые предметы
 - A. Исламское и общее знание
 - Б. Физическое воспитание и искусство
 - В. Управление и организационные навыки
 - Г. Проекты по общинам
 - Д. Особое содействие
- III. Справочная литература

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- определять цель молодежного лагеря
- определять вид обучения в конкретном лагере
- выявлять круг учебных дисциплин и их место в программе

I. Цель

Молодежный лагерь является одним из наиболее эффективных методов обучения потенциальных молодых лидеров основам ислама. Лагерь представляет собой сочетание особого типа окружающей среды и программы действий молодых людей. Организуя молодежные лагеря, мы преследуем следующие цели:

- повышение веры, преданности и познания в исламе среди участников лагеря
- развитие исламской личности
- развитие навыков, требуемых для исламского дела

- возможность обретения опыта совместного проживания
- развитие взаимопонимания между братьями и сестрами в исламе

Основной целью молодежного лагеря является достижение вышеприведенных задач посредством использования нижеследующих средств:

- а. Обучение исламистике, общим навыкам, физической культуре
- б. Обучение основам управления и организации
- в. Обретение опыта работы в общине
- г. Разработка специальных программ оказания содействия молодым людям

Программа пребывания в лагере предусматривает концентрацию внимания на тех предметах, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям, среде, возрастным группам, уровню взаимопонимания его участников. Немаловажное значение также играет вовлеченность участников лагеря в осуществление индивидуальных или коллективных проектов. С учетом интересов общины организаторам молодежных лагерей следует уделить внимание развитию контактов с местными агентствами и учреждениями, большинство из которых с радостью окажут посильную помощь в этом направлении. Ниже приводится список возможных предметов и проектов. Проанализировав этот список, вы можете попытаться составить собственный список тем, которые на ваш взгляд могут отвечать интересам участников молодежного лагеря, который вы, возможно, планируете организовать.

II. Рекомендуемые предметы

A. Исламское и общее знание

- Концепция таухид и акаид
- Исламское братство: как достичь его
- Обзор исламской культуры и литературы
- Преодоление национальных барьеров
- Мировые проблемы
- Единство мусульман
- Современное положение мусульманской уммы и ее болезни
- Основная вера
- Источники мусульманского шариата
- Любовь к Аллаху Субханаху на Та'ала
- Понимание салата
- Фикх сийам
- Понятие закята и хадж
- Жизнь Мухаммеда (салла Аллаху алейхи ва саллам)
- Как распространялся ислам
- Концепция цели и смысла жизни в исламе
- Любовь к Пророку (салла Аллаху алейхи ва саллам)

Аль-Коран и хадисы
Уроки сира (жизне Мухаммеда (салла Аллаху алейхи ва саллам))
Сийам
Исламский да'ва. наша ответственность
Исламское возрождение
Сабр
Фикх нийа (намерение) и тахара (чистота)
Как сформировать исламскую личность
Что такое мусульманская семья
Посвящение Сахаба (сподвижники Пророка)
Запреты в исламе
Насиха
Ислам и другие религии
Исламские движения
Роль мусульман, в частности, молодежи
Зикр
Хиджра: поворотный пункт
Статус женщин в исламе
В поисках знаний
Наказание в исламе
Экономическая система ислама
Исламский да'ва
Социальные и политические системы ислама
Шура и лидерство в исламе
Мусульманское государство
Организация в исламе
Различия взглядов и терпимость

Б. Физическое воспитание и искусство

Искусства
Каллиграфия
Бойскаутство
Самооборона
Скорая помощь
Рекреация
Исламские подходы к военным искусствам
Спорт в исламе

В. Управление и организационные навыки

Ряд предметов указанного раздела можно отобрать по рассмотрении глав настоящего Руководства. Ниже предлагаются отдельные вспомогательные предметы. Подготовка бюджета
Организация групп

Цель молодежного лагеря

Подготовка календаря деятельности
Подготовка предложений
Работа в исламских организациях
Групповая динамика

Г. Проекты по общинам

Рутинная работа в исламских центрах
Функции ид
Содействие в транспортировке
Отправление посланий
Сообщение о новостях
Распространение информации
Усиление исламских займов
Уход за детьми
Скорая помощь
Детские школы
Общее поведение
Ответственность родителя
Сочетание материнства и карьеры
Карьера: что выбрать
Участие в лоббировании
Работа на курсах по самосовершенствованию
Бойскаутство
Расширение фондов для решения местных проблем
Питание для голодающих
Помощь престарелым
Помощь беженцам
Курсы по ликвидации безграмотности
Ответ на попытки опорочить ислам

Д. Особое содействие

Возможность самосовершенствования
Проблемы государственных школ
Анализ взаимодействия (родители, учителя,
Брак
Семейный совет
Выбор карьеры
Выбор работы
Возможности получения образования
Университетское образование
Ссуды для развития малого бизнеса
Международная/национальная молодежная деятельность

Организация молодежных лагерей базируется на хорошо продуманной программе. Основополагающим принципом работы в них является деятельность во благо Аллаха. Мы должны быть готовы нести ответственность за ту роль, которую мы играем в этом мире в борьбе за правое дело. Нашим усилиям оказывает содействие Аллах, как об этом сказано в Коране:

"Ведь, поистине, они-то, наверное, получают
помощь.

И ведь Наше войско, оно-то победоносно" Коран, 37:172(172), 173(173).

III. Справочная литература

Кроме Корана и широко известных комментариев к нему, а также исследований по хадисам, существует справочная литература, которую вы можете достать в местной общине или библиотеке колледжа. Настоящий указатель к каталогу, например, "Путеводитель по Исламской Книге" (Индиана, США) может служить ценной справочной литературой по различным аспектам исламской мысли.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Как участники молодежных лагерей готовятся к работе в общине?
2. В чем заключается роль лагеря как форума по обсуждению исламских проблем?
3. В чем заключаются 3 основные цели молодежного лагеря?
4. Играет ли профессиональная подготовка какую-то роль в молодежном лагере и как?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ КООРДИНАТОРА МОЛОДЕЖНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАС УПОЛНОМОЧИЛИ РАЗРАБОТАТЬ ПРОГРАММУ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ. ВЫ РЕШИЛИ ОРГАНИЗОВАТЬ МОЛОДЕЖНЫЙ ЛАГЕРЬ СРОКОМ НА НЕДЕЛЮ, И ПРИВЛЕКЛИ ДЛЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ КОЛЛЕДЖА. ВАМ ПОДСКАЗАЛИ, ЧТО УЧАСТНИКИ МОЛОДЕЖНОГО ЛАГЕРЯ ВПЕРВЫЕ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ В ЭТОМ МЕРОПРИЯТИИ, ЧТО ОНИ ЕЩЕ УЧАТСЯ В ИНСТИТУТАХ, НЕОПЫТНЫ, НО ВПОЛНЕ ГОДЯТСЯ ДЛЯ ИСЛАМСКОЙ РАБОТЫ.

ГЛАВА

33

Подготовка лагеря - физические аспекты

- I. Выбор участка под лагерь
- II. Физические аспекты
 - A. Планирование пространства
 - B. Размещение экрана
 - B. Отправление сообщения
 - Г. Комнаты отдыха
- III. Бюджет
- IV. Выбор участников
 - A. За пределами города
 - B. В пределах города
 - B. Прием участников

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- различать основные факторы выбора участка под лагерь
- иметь представление об основных составляющих бюджета лагеря
- знать об основных методах отбора участников

I. Выбор участка под лагерь

Для эффективной работы лагеря необходимо выбрать такое место, которое полностью соответствовало бы целям и назначению успешного обучения основам ислама; такое место, которое обеспечивает атмосферу свободы и простоты, в условиях которой торжествуют отношения братского единения. Кроме того, выбор места под лагерь должен предусматривать возможность проведения встреч, конференций, иных мероприятий. Классные помещения, столовая, медпункт,

библиотека, кухня, склад также должны соответствовать своему назначению. Также желательно наличие открытого пространства, источника питьевой воды, приятного ландшафта, соответствующего проведению занятий на открытом воздухе, спортивных мероприятий.

Выбранный участок может располагаться как в черте города, так и за его пределами. Если участок располагается в сельской местности, необходимо наличие леса, источников питьевой воды, палаточного городка в котором участники лагеря могли бы жить и учиться. Наличие гор, рек, озер, морского побережья также является важным условием успешной работы лагеря. Большую познавательную ценность могут представлять историко-археологические памятники близ лагерной стоянки.

С другой стороны расположение лагеря в городской черте дает ряд преимуществ в культурно-познавательном плане. Сказанное относится к расположенным вблизи лагеря музеям, памятникам, паркам, институтам, Большую роль в обеспечении успеха лагерных сборов могут сыграть стадионы, спортивные площадки, плавательные бассейны и т.д.

Как правило, программа, осуществляемая в сельской местности, оказывается более эффективной, нежели программа лагерных сборов в городской черте. Дело заключается в том, что работа в лагерях, расположенных в сельской местности, более продуктивна и успешна по причине отсутствия факторов, мешающих нормальному проведению занятий.

Работу по выбору места под лагерь необходимо начать за полгода до дня открытия самого лагеря. Для этой цели спонсорской организации следует учредить специальный комитет. В задачу этого комитета входит: поиск участка под лагерь, оценка преимуществ и недостатков предполагаемого участка, договоренность с заинтересованной стороной об аренде этого участка. Кроме того, комитет должен принимать во внимание примерный размер затрат, поездки к лагерю, близость к мусульманской общине, доступность рабочей силы и т.д. Организаторы должны удостовериться, что участники лагеря лишены возможности лицезреть обнаженные тела купающихся на пляже либо в бассейнах, расположенных недалеко от лагеря. Равным образом необходимо, чтобы участок под лагерь располагался вдали от злочных мест и районов с высоким уровнем преступности.

II. Физические аспекты

A. Планирование пространства

Каждый вид деятельности требует определенного пространства и характеризуется неким размером. Организуя встречи, мы определяем площадь комнаты, исходя из определенного числа участников, размещаем оборудование. Помещение не должно быть ни слишком большим, ни слишком маленьким. Необходимо разделить помещение таким образом, чтобы каждый сидящий в нем чувствовал себя удобно и раскованно. Ниже приводится ряд параметров, характеризующих планирование пространства:

Вид Деятельности	Требуемое пространство (в квадратных пунктах)
Прием посетителей	9-10
Прием пищи	12-13
Театральное представление	9-10
Размещение учащихся	15-17
Размещение участников конференции	23-25
Моление	7-8

Б. Размещение экрана

Идет ли речь о слайдах, диапозитивах или фильмах, необходимо разместить экран таким образом, чтобы аудитория могла наблюдать происходящее на нем с наибольшим комфортом. Чувство дискомфорта и напряженности возникает в тех случаях, когда экран расположен слишком высоко, далеко, либо что-то мешает видеть его в полном размере. Практика показывает, что расстояние между экраном и передними рядами должно составлять, по меньшей мере, расстояние, равное двойной ширине экрана; протяженность рядов в глубину зала не должна превышать 4 экранных размеров в ширину. Каждый ряд не должен быть шире 3 экранных размеров в ширину. Экран следует размещать таким образом, чтобы зрители, расположившиеся в самом последнем ряду, могли видеть нижнюю часть экрана поверх голов тех, кто сидит впереди.

В. Отправление сообщения

Общим правилом в осуществлении любой учебной программы является "непрерывность обучения". Однако, иногда возникают ситуации, когда необходимо отправить сообщение. В этом случае используется клавиатура с расположенными на ней в алфавитном порядке буквенными обозначениями, приводимая в действие оператором, отвечающим за прием и отправку сообщений. Не рекомендуется устанавливать телефонный аппарат в помещении, где проходит встреча или занятие; также не рекомендуется зачитывать перед слушателями текст частного сообщения.

Г. Комнаты отдыха

Основным критерием при подсчете площади и определении расположения комнат выступает вуду. Комнаты отдыха для женщин и мужчин в отдельности должны быть достаточно просторными для того, чтобы слушатели могли свободно и с комфортом в них расположиться. Кроме того, эти комнаты должны располагаться близ зала заседаний.

III. Бюджет

Подготовка бюджета и его исполнение являются важнейшим условием, обеспечивающим успешное выполнение программы пребывания в лагере. В бюджете необходимо предусмотреть все возможные источники доходов и расходов.

Основной статьей бюджета лагеря выступают дорожные расходы. Поэтому всячески поощряются усилия, направленные на сведение к минимуму подобных расходов. Кроме того, при каждом удобном случае необходимо поощрять использование транспортных средств, принадлежащих организации. В тех случаях, когда речь идет о воздушных перелетах, необходимо приобретать билеты заранее, за 7- 30 дней до начала рейса, и тем самым экономить средства организации. С учетом конкуренции многие авиакомпании предоставляют скидки в зависимости от направления маршрута.

IV. Выбор участников

Изначально предполагается, что участниками лагерных сборов станут лица, уже практикующие мусульманскую веру в своей повседневной жизни. Программа обучения в лагере направлена на то, чтобы выявить в них потенциальных лидеров. Поэтому необходимо выбирать молодых людей не только исходя из их преданности исламу, но и стремления трудиться во благо ислама. Кроме того, необходимо учитывать возрастную характеристику будущих участников лагерных сборов. Если возраст участников пересек определенный рубеж, то трудно будет добиться успеха в обучении.

Производя отбор участников, можно произвести среди них опрос, задав им проверочные вопросы. Эта процедура может проводиться на местном, затем - на региональном, и, наконец, на национальном уровнях. Набравшие определенное количество баллов могут быть приглашены для участия в лагерных сборах. Качественному отбору участников, кроме того, может служить широкая рекламная кампания.

A. За пределами города

Региональные представители обязаны вступить в контакт с различными организациями города или графства путем направления соответствующих писем, факсов, телеграмм, телексов, телефонных звонков. Руководители этих организаций должны отобрать юных мусульман соответствующей возрастной группы. Отбор молодых участников должен соответствовать установленным критериям.

Б. В пределах города

Местный комитет обязан вступить в контакт с местными исламскими организациями города и попросить их оказать содействие в подборе участников будущих лагерных сборов.

В. Прием участников

Местный комитет по приему участников состоит из представителей различных местных организаций. В его задачу входит прием прибывающих участников сборов и размещение их в лагере. Программа обучения в лагере начинается с краткой церемонии открытия. Было бы полезным пригласить для участия в этой церемонии представителей местных властей и ознакомить их с целями и задачами сборов. По завершении церемонии открытия проводятся, как правило, широкие дискуссии и дебаты по обсуждению целей, руководства и правил лагерной жизни и обсуждению программы обучения в лагере.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключаются основные различия между участками для лагеря в сельской местности и городской черте?
2. Почему слишком большое или слишком маленькое помещения непригодны для проведения встречи?
3. Какая самая важная статья расходов в бюджете лагеря? Каким образом ее можно сократить?
4. Каким наиболее эффективным способом следует пользоваться при отборе потенциально квалифицированных участников лагерных сборов?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ ЯВЛЯЕТЕСЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ КОМИТЕТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОГО ЛАГЕРЯ. ВЫ ДОЛЖНЫ ВЫБРАТЬ ОДИН ИЗ РЕКОМЕНДУЕМЫХ УЧАСТКОВ ПОД ЛАГЕРЬ, ПОДГОТОВИТЬ БЮДЖЕТ, С УЧЕТОМ ХОЗРАСЧЕТНОГО ХАРАКТЕРА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОТОБРАТЬ УЧАСТНИКОВ. ЭТО БУДЕТ ЛАГЕРЬ НАЦИОНАЛЬНОГО ТИПА ПО ПОДГОТОВКЕ ЛИДЕРОВ. В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ 6 МЕСЯЦЕВ НА ПРОВЕДЕНИЕ ВСЕХ ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИИ.

1. *Объясните, почему вы отдали предпочтение именно этому участку.*
2. *Подготовьте циркуляр о режиме работы лагеря. Разъясните его потенциальным участникам, что они должны делать, чтобы выдержать конкурс.*
3. *Составьте бюджет для лагеря; укажите максимальный и минимальный объемы расходов. Обоснуйте возможные сокращения в бюджете.*

ГЛАВА

34

ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ - ОБЩИЕ РАССУЖДЕНИЯ

- I. Элементы проекта программы
 - A. Принципы разработки графика
 - B. Выбор оратора
 - B. Использование аудио- и визуальных средств
 - Г. Спорт и восстановление
 - Д. Открытие и закрытие сессий
- II. Как составлять ежедневную программу
 - A. Элементы графика программы
 - B. Как совмещать график по каждому дню
 - B. Предполагаемый формат ежедневной программы

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять наиболее важные для составления графиков аспекты
- отбирать компетентных ораторов и планировать использование видео-пособий
- составлять удобную повседневную программу молодежного лагеря

I. Элементы проекта программы

Как отмечалось выше, организация молодежного лагеря представляет собой один из наиболее эффективных путей воспитания молодых людей в духе преданности исламскому делу и принципам. Термин "молодежный лагерь" обычно

предусматривает программу действий на период от одной до нескольких недель в условиях определенной замкнутости и ограничения пространства. Цель деятельности лагеря - воспитать потенциальных лидеров в возрасте от 20 до 30 лет. В предыдущих главах настоящего Руководства мы уже обсудили различные аспекты проблемы, в последующих главах этой Части речь пойдет о практических аспектах организации и работы молодежных лагерей.

Необходимо отметить, что успешная работа лагеря зависит от хорошо составленной и продуманной программы. В настоящем разделе речь пойдет о некоторых общих и конкретных аспектах составления такой программы, о графике занятий. Однако, в любом случае, при составлении такой программы мы должны учитывать ее соответствие интересам слушателей. Образовательно-культурный уровень слушателей позволит определить уровень и содержание программы и таким образом сделать ее выполнение эффективным.

Комитет, составленный из 3-5 лиц плюс представители молодежи, должен подготовить соответствующую программу для лагеря. Программа должна предусматривать привитие молодым людям исламского подхода, развитие командного духа, личных качеств, преданности делу ислама и т.д. В программу должен быть заложен хорошо продуманный учебный курс, включающий использование разнообразной техники и методов обучения, о чем, собственно, и идет речь в соответствующих Главах настоящего Руководства, включая лекции, семинары, практические занятия, показ и т.д. Также должно быть отведено время для занятий спортом и оздоровительных мероприятий. Соответствующим образом должны выбираться темы занятий и тренировок в лагере, о чем речь пойдет в следующей Главе Части 5 настоящего Руководства.

А. Принципы разработки графика

В отдельных разделах и главах настоящего Руководства мы затрагивали те или иные аспекты проблемы применительно к молодежному лагерю.

Разработка графика подразумевает облегчение задачи по руководству деятельностью лагеря и координацию практических шагов, с одной стороны, и обеспечение нормальных условий для учебы участников, с другой. Обе задачи нацелены на улучшение образовательно-интеллектуального климата в лагере.

За исключением дня открытия, обеспечение строгого графика занятий начинается с соблюдения салат аль-фаджр. Начало занятий с самого раннего утра имеет то преимущество, что учащиеся полны сил и энергии после полноценного ночного сна. Равным образом, занятия завершаются исполнением салат аль-ишв, после чего учащиеся начинают готовиться ко сну. В этот период самостоятельные занятия или чтение допускаются лишь со специального разрешения и с учетом того, что эти учащиеся сумеют принять активное участие в занятиях следующего дня невзирая на укороченный сон. В промежутке между фаджр и иша необходимо дать отдых, дабы восстановить силы и легкость. Утомленная аудитория не в состоянии должным образом усваивать учебную программу, что таким образом нарушает цели и задачи лагеря.

Длительность пребывания в лагере и содержание занятий предопределяют поведение и действия учащихся. В общем, действия, требующие напряжения интеллектуальных способностей, должны планироваться заранее. Они включают вовлечение учащихся в утренние сессии длительностью 1,5 часа каждая, а также их участие в вечерних занятиях, когда воспринимающая способность мозга наивысшая. Занятия спортом, физические упражнения на свежем воздухе, восстановительная гимнастика должны проводиться днем и ранним вечером, что находит свое отражение в графике занятий. Эти мероприятия должны проводиться в перерывах между занятиями, требующими большого интеллектуального напряжения. Желательно, чтобы расписание занятий оставалось неизменным на протяжении всей учебной программы, дабы учащиеся могли строго придерживаться его и тем самым четко регулировать свой график.

Если длительность пребывания в лагере составляет более недели, день-два можно посвятить проведению экскурсий по местности, на которой располагается лагерь. Таким способом можно внести некоторое разнообразие в монотонную лагерную жизнь, изучить окружающую среду, стимулировать у учащихся дополнительный интерес к занятиям. Можно также выделить время на проведение открытых дискуссий вокруг той или иной темы, обмена мнениями между преподавателями и учащимися. Темы дискуссий могут варьироваться между уже пройденным материалом и новым, представляющим практическую значимость для исламского движения молодежи в целом.

Последний день пребывания в лагере можно посвятить подведению итогов, обсуждению перспективных планов и тем самым наметить контуры практических действий. Учащиеся получают возможность выявить свои способности в решении тех проблем, которые характерны для их социальной среды и в той или иной мере влияют на местное исламское движение. Кроме того, в ходе дискуссий выявляется суть различий у педагогов и учащихся подходов к решению одних и тех же проблем.

Б. Выбор оратора

Следующим этапом после конкретизации учебной программы и разработки графика выступает выбор ораторов, участников дискуссии, других заинтересованных лиц. В настоящем Руководстве мы обсудили характерные черты личности преподавателя и учащихся.

При выборе оратора необходимо исходить из его способности находить общий язык с аудиторией на соответствующем интеллектуальном и эмоциональном уровнях. Равным образом, неэффективно выступать перед слушателями на чрезмерно высоком либо низком интеллектуально-эмоциональном уровне. Далее: мы должны выбирать оратора не только по признаку его компетентности в конкретной области, но и исходя из его способности учитывать социальный, культурный и политический контекст лагеря и его участников. Необходимо избегать ситуаций, когда один и тот же оратор выступает с лекциями в нескольких лагерях. Также необязательно выбирать оратора только по признаку его популярности и славы.

В. Использование аудио- и визуальных средств

Выше мы уже обсуждали типы и технику применения аудио- и визуальных средств. Поскольку участки под лагеря менее обустроены и оборудованы по сравнению с помещениями для конференций, нам необходимо уделить особое внимание системе энергообеспечения, в частности, наличию в лагере соответствующего электрооборудования и приборов. Если используется передовая технология, в частности, компьютеры, нужно удостовериться в наличии соответствующего технического обеспечения. Все аудиовизуальные средства должны пройти предварительное испытание на местности.

Г. Спорт и восстановление

Спорт и восстановительные мероприятия представляют важный компонент учебного процесса в лагере, поэтому они должны быть соответствующим образом организованы, проведены на уровне, соответствующем требованиям. Необходимо отводить этим мероприятиям соответствующее время, позаботиться о наличии соответствующего оборудования, отвечающего технике безопасности. Можно группировать участников лагеря по командам, например, по футболу, волейболу, баскетболу, плаванию и т.д. Внутрилагерные или межлагерные соревнования могут стать эффективным средством поддержания энтузиазма и духа коллективизма среди игроков и неигроков, участников лагеря. Необходимо отмечать отличившихся игроков, награждать их призами, иными знаками отличия.

Д. Открытие и закрытие сессий

Открытие и закрытие сессий в лагере составляют важный компонент программы. Часто мы не придаем им того значения, которого они заслуживают.

Открытие сессии начинается с чтения Корана, перевода отрывков из него на местный язык. Необходимо стремиться, чтобы отрывки эти соответствовали по духу и содержанию теме занятий. Затем должны выступить представители принимающих и спонсирующих организаций с сообщением о роли и задачах учебной программы. Затем необходимо представить избранных гостей. Ниже приводится образец открытия сессии.

Открытие сессии, Пятница, 14.30-16.00

14.30	Публичное чтение Корана с последующим его переводом
14.45	Замечания представителя национальной организации
14.50	Замечания представителей других спонсорских организаций
15.00	Наводящая беседа председателя программного комитета, обязанности группы и распределение полномочий
15.15	Наводящая беседа председателя лагерного комитета
15.40	Представление избранных гостей начальником лагеря
15.45	Вопросы со стороны участников
16.00	Конец сессии

Открытие сессии как бы задает тон последующему выполнению программы, готовит участников к предстоящему анализу темы.

Закрытие сессии также играет немаловажное значение: доводит выполнение программы до благополучного конца. И в этом плане важно признать заслуги тех, кто внес свою лепту в успех программы. Ниже приводится образец закрытия сессии.

Закрытие сессии, воскресенье, 14.30-16.00

14.30	Замечания избранных гостей
14.50	Обзор презентаций по программе
15.10	Презентация заключений
15.15	Замечания участников
15.30	Замечания официального представителя местной принимающей организации
15.35	Замечания официального представителя национальной организации
15.40	Ду'а из Корана, Хадисы, их перевод, за которыми следует коллективное исполнение прощальной песни
16.00	Завершение сессии

Примечание: если пребывание в лагере длится 3 или менее дней целесообразно подытожить результаты занятий на закрытии сессии. Если пребывание в лагере превышает 3 дня, необходимо провести отдельную сессию для подведения итогов занятий.

Примечание

ЧЕМ МНЕ ЗАНИМАТЬСЯ ДОМА?

Этим вопросом должны задаваться организаторы по итогам каждого вида деятельности будь то лекция, лагерные сборы, политическое совещание, кийам аль-лайл. Необходимо, чтобы участники сами планировали свою домашнюю работу. Дело в том, что занятия не должны ограничиваться рамками лекций, сборов и т.д. В противном случае пройденный материал легко забывается, возникает угроза потери времени и средств. Организаторы должны убедить участников в необходимости домашней работы.

II. Как составлять ежедневную программу

A. Элементы графика программы

1. Разделите день на естественные отрезки в зависимости от религиозных отп-ра&пений и приема пищи.
2. Разделите свое время в зависимости от конкретного вида деятельности с учетом числа и возраста участников, физических параметров помещения, количества входов и выходов, погодных условий, расстояний между объектами и т.д.
3. Отведите время на отправление вуду до начала салат, умойтесь перед завтраком, принятием пищи.
4. Отведите время на изучение мнений участников и преподавателей.
5. Распределите по времени действий по каждому разделу, а затем интегрируйте их для завершения повседневной программы. Вносите в них соответствующие поправки с учетом дня открытия и подведения итогов в день закрытия.

B. Как совмещать график по каждому дню

С точки зрения составления графика, дни бывают двух типов: длинные летом, короткие зимой, а также промежуточные дни. В длинные дни солнце поднимается рано, садится поздно. Поэтому салат аль-фаджр начинается рано, а салат аль-иша поздно. В середине лета время сна в промежутке между иша и фаджр становится недостаточным. Необходимо отводить время для компенсации потерянного сна после отправления фаджра и обеденного перерыва. Участники могут спать, расслабляться в этот период, дабы возместить ночное недосыпание.

Равным образом, отрезок времени между аср и магриб тянется дольше летом и короче - зимой. Поэтому график должен предусматривать обед до наступления магриба летом и после магриба зимой.

1. Виды деятельности

а) Пробуждение и туалет

Для пробуждения должно быть установлено конкретное время. Длительность отрезка времени до начала сачат аль-фаджр зависит от числа участников с учетом количества туалетов и ваннных комнат, расстояния от спален и т.д. В целом, необходимо разделить число участников на число имеющегося оборудования, затем помножить полученную сумму на 3 с тем, чтобы получить время (в минутах) пробуждения до начала икамах.

б) Вуду (омовение)

За исключением салат ааь-фаджр. время, отводимое на исполнение вуду. должно длиться не более половины отрезка, отводимого на исполнение вуду для салат аль-фаджр. Участников необходимо постоянно поощрять на исполнение вуду на протяжении всего дня.

в) Чай и кофе

Иногда бывает возможно выпить чай до начала фаджр. Это поможет мобилизовать участников на более рьяное чтение молитв и изучение Корана. Время должно отводиться таким образом, чтобы охватить всех участников с использованием соответствующих средств.

г) Молитва

Как правило, общее время, отводимое на исполнение молитв, должно втрое превышать время, отводимое на исполнение отдельно взятой молитвы.

д) Отдых

Б долгие летние дни важно предусмотреть время на восстановление сил после короткой ночи. Для подсчета максимального отрезка времени, необходимого для отдыха по утрам, нужно вычесть время на совершение туалета из времени между завершением чтения Корана и началом завтрака. В полдень время, отводимое на отдых, должно составлять 90 минут.

е) Питание

Важно учитывать время, отводимое на прием пищи. Даже если прием пищи не сопровождается лекцией или иными занятиями, сам факт совместного столования составляет важнейшую часть программы, ибо люди сближаются больше, когда делят трапезу. Время, отводимое для достижения этих целей, зависит от условий, в которых обедают участники группами или обособленно. При правильной организации питания 1,5 часа достаточно для приема пищи, мытья и небольшого расслабления.

ж) Сессии

В целом, сессии не должны длиться более 1,5 часа, в течении которых слушатели сохраняют способность воспринимать услышанное. Этот отрезок времени можно сократить, если помещение, где проходит встреча, малоприспособлено для проведения подобного рода мероприятий. Равным образом, отрезок времени можно удлинить, если помещение, где проходит встреча или заседание, располагает к продуктивному занятию и живым дискуссиям.

Как правило, сессии, основанные на лекционной форме, проводятся по утрам или вечерам, когда слушатели еще полны сил и энергичны в плане усвоения новых знаний. Полуденный отрезок времени наиболее пригоден для проведения семинаров при активном участии слушателей.

з) Перерывы

Длительность перерывов может составлять 15-30 минут, предназначаются они, главным образом, для восстановления сил после монотонного течения занятий. Кроме того, перерывы помогают слушателям переварить полученную информацию, собраться с мыслями, пообщаться как друг с другом, так и с лектором, и т.д. Длительность перерыва не должна превышать 30 минут, в противном случае слушатели могут чрезмерно расслабиться и почувствовать нежелание возвратиться в аудиторию.

и) Восстановление сил

В программах, длящихся более 2 дней, предусматривается специальное время на восстановительные мероприятия, что, в свою очередь, повышает качество учебы. Рекреация позволяет снять напряжение, восстановить энергию. В целом 2 часов достаточно, чтобы достичь этой цели.

к) Спорт

Составление графика проведения спортивных мероприятий играет большую роль в жизни лагеря, в структуре тех учебных программ, которые выполняются в течение более чем 3 дней. Обычно, достаточно бывает 2 часов на подготовку и проведение спортивных мероприятий. Эти мероприятия должны проходить на достаточно высоком уровне, в противном случае само их проведение может стать напрасной тратой времени и усилий. Непосредственное участие организаторов спортивных мероприятий позволяет им полнее контактировать с учащимися, лучше узнать их личные качества, свойства характера, получить ту полезную информацию, которую в обычных условиях, т.е. в ходе лекций и семинарских занятий, получить невозможно.

л) Живое общение

Тесное сближение друг с другом, поднятие уровня личных свойств и характера, воспитание чувства братской поддержки являются важнейшей целью учебных сборов, конференций и встреч. Наилучшее время дня общения - это конец дня. Одного часа для этого достаточно.

м) Сон

Время, затрачиваемое на сон, зависит от индивидуальных привычек слушателей, их возраста и состояния здоровья. 7 часов летом и 6 часов зимой достаточно для сна и восстановления сил. Время, отводимое для сна находится в зависимости от времени года. Главной задачей сна является восстановление сил слушателей, поддержка у них желания с новыми силами продолжить учебу. Утомленные слушатели не могут учиться продуктивно, усваивать сообщаемые им сведения должным образом.

В. Предполагаемый формат ежедневной программы

	Пробуждение Салат аль-фаджр Краткая беседа (10 мин) Изучение Корана (30 мин) Умывание (30-45 мин) Завтрак
8.30-9.00	Сессия 1
9.15-10.30	Перерыв
10.30-11.00	Сессия 2
11.00-12.30	Икама для салат аль-зухр
1.00	Полуденный обед Свободные развлечения. спорт
	Икама для салат аль-аср
4.00-6.00	Сессия 3 - семинары (3-4 человека группе) Икама для салат аль-магриб Обед
	Сессия 4 - отчеты каждой группы
7.30-9.00	Оценка дня
9.30-9.45	Икама для салат аль-иша
10.00	Запланированный отдых (сон)
10.15	

УПРАЖНЕНИЕ	
Статистика по Ежедневной Программе	<p>Составьте ежедневную программу занятий в лагере. Подсчитайте время, необходимое для салата, принятия пищи, перерыва, восстановления сил, спорта, занятий, сна, а затем подведите итоги. В сумме должно получиться 24 часа. Рассчитайте процентное соотношение времени на каждый вид деятельности. Проанализируйте полученные данные, проследив за тем, чтобы затраты времени на выполнение программы совпадали с графиком учебной программы. В частности, вам необходимо удостовериться в том, что времени на сон, перерывы, восстановление и т.д. достаточно и что остается запас времени для эффективных занятий. В случае расхождений внесите в график соответствующие коррективы.</p>



Панорамный вид Каабы - дома Аллаха

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Каким образом круг интересов слушателей способствует выработке учебной программы лагеря?
2. Какое время в наилучшей степени отвечает целям академической программы? Почему?
3. С какими проблемами приходится сталкиваться при выборе ораторов?
4. По какой причине открытие и закрытие сессий играет столь важную роль при выполнении учебной программы?
5. Назовите основные виды деятельности согласно ежедневной программе.
6. Как зима и лето влияют на график программы?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ УЖЕ ВЫБРАЛИ ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОГРАММЫ ЛАГЕРЯ. ТЕПЕРЬ ВАМ ПРЕДСТОИТ РАЗРАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ПРОГРАММУ. ВЫ НАЧИНАЕТЕ СВОЮ РАБОТУ С ВЫБОРА ОРАТОРОВ, ВИДЕО- ПОСОБИЙ, С ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ГРАФИКА. ИМЕЯ ДОСТАТОЧНО ВРЕМЕНИ, ВЫ ТЩАТЕЛЬНО ПРОРАБАТЫВАЕТЕ ГРАФИК, ПОСКОЛЬКУ ЛАГЕРЬ ОРГАНИЗУЕТСЯ КАЖДЫЙ ГОД, И КАЖДУЮ УПУЩЕННУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ НЕВОЗМОЖНО НАВЕРСТАТЬ И В ХОДЕ СЛЕДУЮЩИХ ЛАГЕРНЫХ СБОРОВ.

Составьте подробный план мероприятий по выбору оратора, включая первичный контакт с ним и кончая заключительной презентацией.

Составьте краткое письмо по перспективным учащимся, чтобы иметь представление о сфере их интересов, их соответствии проекту программы. Ясно и четко объясните, какого рода информация вам нужна и почему.

ГЛАВА

35

Искусство участия

- I. Распределение полномочий
- II. Как добиться группового участия
 - A. Физические аспекты
 - Б. Дисциплина и порядок
 - В. Занятия Г. Салат
 - Д. Канцелярская работа
 - Е. Разное
- III. Интеллектуальное участие
 - A. Трехминутная презентация
 - Б. Рассказ о себе
 - В. Представление статьи
 - Г. Запоминание
 - Д. Уместные шутки

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- выявлять различия между индивидуальными и групповыми действиями
- составлять задачи по групповому участию
- планировать деятельность по интеллектуальному движению

I. Распределение полномочий

Сколько раз нам приходилось слышать возражения типа "Так много лекционных занятий и так мало слушателей в аудитории!" В последнее время получил распространение лозунг типа "Слишком много теории, слишком мало народа!" Сказанное справедливо в том смысле, что многие люди, перегруженные и истощенные заботами и работами, с трудом выдерживают учебную нагрузку, не справляются с усвоением пройденного материала, пренебрегают занятиями. Большим недостатком в проведении лагерных сборов является то обстоятельство, что их организаторы часто пренебрегают возможностью повысить эффективность занятий путем прямого вовлечения участников в непосредственные контакты друг с другом. Они не сознают важность того, что учащиеся гораздо больше заимствуют от общения друг с другом, чем от созерцания движущихся губ преподавателей, пытающихся передать им сведения по той или иной дисциплине. Эти преподаватели рьяно отстаивают важность соблюдения дисциплины, порядка, пунктуальности, доброты, набожности, но в то же время не могут продемонстрировать эти качества на собственном примере. Многие проблемы исламского движения в целом проистекают из того, что мы утверждаем одно, а делаем другое.

Прямые контакты между участниками лагерных сборов дают прекрасную возможность продемонстрировать эффективность обучения на собственном примере.

Организаторы сборов должны во главу угла ставить принципы делегирования обязанностей на плечи самих участников. Это дает возможность преподавателям осуществлять контроль над ситуацией и пользоваться полной свободой. Познание через действия гораздо более эффективно, хотя и требует большего времени. Сама лагерная жизнь и обстановка обуславливают рамки и нормы поведения, базирующиеся на модели исламского общества.

Можно возразить, что гораздо легче, быстрее и эффективнее делать что-либо самому, чем учить кого-то делать это. Эта мысль справедлива в краткосрочной перспективе, однако неверна, если речь идет о перспективе в будущем. В противном случае, легче все сделать самому, ибо можно сделать это лучше. Мы должны запастись терпением и принимать как должное сделанное другими, хотя и не в лучшем виде. Нужно научиться терпимо относиться к ошибкам других.

II. Как добиться группового участия

Выступая на первой же встрече, руководитель лагерных сборов должен разъяснить участникам их задачи и обязанности. Эти задачи и обязанности составляют как бы единый блок программы пребывания в лагере вместе с вопросами питания, бюджета, спортивных мероприятий, развлечений и т.д.

А. Физические аспекты

1. Кондиционирование воздуха
2. Спальное помещение
3. Ванная
4. Осветительные приборы
5. Паркование
6. Буфет

Б. Дисциплина и порядок

1. Чистота и аккуратность
2. Хранение обуви
3. Запахи, иные ароматы
4. Распорядок дня
5. Внешний вид
6. Уборка мусора

В. Занятия

1. Размещение слушателей
2. Подиум
3. Аудио- и видео- материалы
4. Контроль посещения занятий
5. Изучение языков (английский, арабский)
6. Шутки и развлечения
7. Оценка работы лекторов
8. Оценка работы председателей
9. Оценка работы учащихся

Г. Салат

1. Азаи
2. Исполнение роли имама
3. Назначение лекторов после исполнения салата
4. Пробуждение
5. Назначение чтецов для декламирования отрывков из Корана
6. Ду'а

Д. Канцелярская работа

1. Снятие копий
2. Набор текстов
3. Канцелярские принадлежности
4. Потерянное и обретенное
5. Телефон
6. Лагерная сводка

Е. Разное

1. Фотография
2. Жалобы
3. Пожертвования
4. Безопасность
5. Здоровье (скорая помощь)
6. Насиха в целом
7. Связь с внешним миром
8. Книги (библиотека)
9. Стенды и таблицы
10. Фикх (обязательно должен учитывать различия мнений и представлений)

Каждое поручение должно возлагаться на одно и более лиц в зависимости от характера поручения и числа участников. Следует заметить, что число участников в лагере может варьироваться. Наделение участников новыми полномочиями не избавляет их от прежних.

III. Интеллектуальное участие

Участия на академическом уровне можно добиться следующим образом:

A. Трехминутная презентация

Деятельность в этом направлении осуществляется путем деления участников лагеря на группы по 15 человек в каждой. Каждому лицу отводится 3 минуты на то, чтобы поделиться своими мыслями с группой. Руководитель семинара назначает лицо, ответственное за контроль времени.

Б. Рассказ о себе

Каждый учащийся, выступая перед группой, коротко рассказывает о себе. Ниже следующий отрывок иллюстрирует сказанное выше:

'О люди! Мы создали вас мужчиной и женщиной и сделали вас народами и племенами, чтобы вы знали друг друга...'
Коран, 49:13(13)

В. Представление статьи

В данном случае речь идет о приобретении навыков чтения статьи в кратком изложении перед аудиторией. Лицо, излагающее положения статьи, должно быть честным, беспристрастным в передаче авторской идеи независимо от того, что он о ней думает. Если он стремится увязать эту идею с собственными взглядами, он обязан ясно об этом указать. Если автор статьи оказывается среди слушателей, для него это мероприятие также будет полезным. Автору можно предоставить 3 минуты на то, чтобы прореагировать на высказанные замечания.

Г. Запоминание

Большой энтузиазм среди участников вызывает предложение запомнить несколько айатов или хадисов, желательно в форме ду'а. То, что удастся запомнить в ходе этих занятий, остается в памяти слушателей на всю жизнь, как прекрасное напоминание о днях, проведенных в лагере.

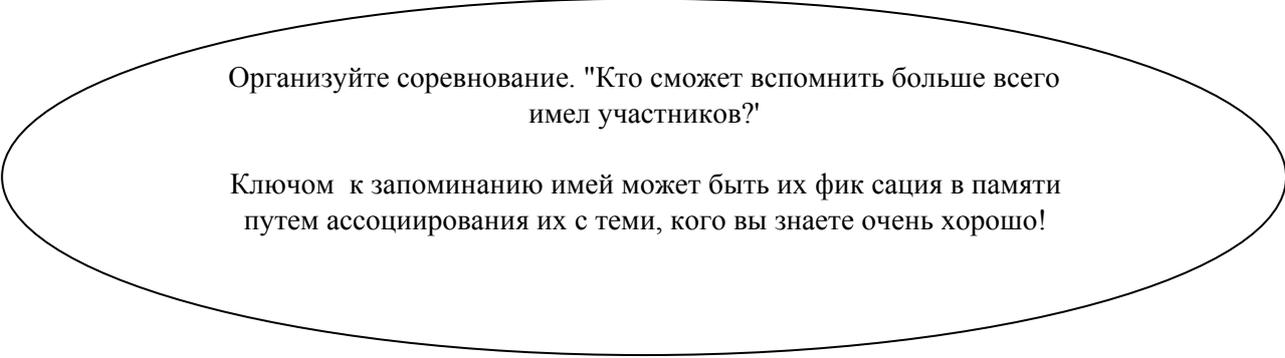
Д. Уместные шутки

Занятия на лагерных сборах могут начинаться с шуток и развлечений, организуемых каждый раз разными учащимися. В начале занятия можно рассказать одну шутку, в конце - другую. Подобный подход позволяет поднять моральный дух лагеря на небывалую высоту. Пророк (салла Аллаху алейхи ва саллам) учит нас:

"Развлекай сердца людей, ибо если их сердца устают, то слепыми они становятся" ¹



Участие



Организируйте соревнование. "Кто сможет вспомнить больше всего имел участников?"

Ключом к запоминанию имен может быть их фиксация в памяти путем ассоциирования их с теми, кого вы знаете очень хорошо!

¹ Сунан аль-Дайлами

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. В чем заключаются преимущества перекладывания ответственности на плечи самих участников? В чем неудобство?
2. Чем вы руководствуетесь, когда перекладываете ответственность на плечи более, чем одного человека?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВАС НАЗНАЧИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОГРАММЫ МОЛОДЕЖНОГО ЛАГЕРЯ. УЧАСТНИКИ ДОЛЖНЫ ПРОВЕСТИ НЕДЕЛЮ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ. ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ ПОЛОВИНА ИЗ УЧАСТНИКОВ - ИЗ ОТДАЛЕННЫХ РАЙОНОВ И НЕЗНАКОМА С ДРУГИМИ УЧАСТНИКАМИ, А ТАКЖЕ С ЛАГЕРНОЙ ЖИЗНЬЮ. В ГРУППЕ НАСЧИТЫВАЕТСЯ 500 ЧЕЛОВЕК; КРОМЕ ТОГО, В ЛАГЕРЕ БУДУТ РАБОТАТЬ 15 ПОМОЩНИКОВ И ВЕДУЩИХ. ВАША ЗАДАЧА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ ОБУЧИТЬ УЧАСТНИКОВ НАВЫКАМ ЛИДЕРСТВА В РАБОТЕ МЕСТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, А ТАКЖЕ НАВЫКАМ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ.

ПРОГРАММЫ МОЛОДЕЖНОГО ЛАГЕРЯ. УЧАСТНИКИ ДОЛЖНЫ ПРОВЕСТИ НЕДЕЛЮ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ. ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ ПОЛОВИНА ИЗ УЧАСТНИКОВ - ИЗ ОТДАЛЕННЫХ РАЙОНОВ И НЕЗНАКОМА С ДРУГИМИ УЧАСТНИКАМИ, А ТАКЖЕ С ЛАГЕРНОЙ ЖИЗНЬЮ. В ГРУППЕ НАСЧИТЫВАЕТСЯ 500 ЧЕЛОВЕК; КРОМЕ ТОГО, В ЛАГЕРЕ БУДУТ РАБОТАТЬ 15 ПОМОЩНИКОВ И ВЕДУЩИХ. ВАША ЗАДАЧА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ ОБУЧИТЬ УЧАСТНИКОВ НАВЫКАМ ЛИДЕРСТВА В РАБОТЕ МЕСТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, А ТАКЖЕ НАВЫКАМ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ.

1. *Составьте письмо потенциальным участникам с разъяснением того, каким образом они будут набираться опыта.*
2. *Перечислите 10 задач, которые вы собираетесь поручить отдельным лицам в группе. Сгруппируйте- эти задачи по степени их эффективности для учебного процесса.*
3. *Разработайте модель, на основе которой участники могли бы представлять себя на открытии лагерных сборов. Обратите внимание на введения, которые могут представлять; наибольшую значимость для группы.*

ГЛАВА

36

Исламские манеры

- I. Адаб и повседневная жизнь
- А. Адаб и отношения с людьми
- Б. Адаб и внешний вид
- В. Адаби учеба
- Г. Адаб и еда
- Д. Адаб, сон и пробуждение
- Е. Адаб и салат
- Ж. Общие правила адаба
- II. Единство исламского стиля
- III. Принципы этического поведения

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- иметь ясное представление об адабе в исламе
- применять исламские манеры в повседневной жизни
- выбирать конкретный стиль поведения

I. Адаб и повседневная жизнь

Ислам уделяет огромное внимание поведению и манерам человека, исходя при этом из божественных предписаний. Изучение хадисов показывает, что Пророк (салла Аллаху алейхи ва саппам) прилагал огромные усилия к тому, чтобы обучать своих учеников новым, подобающим учению, манерам в повседневной жизни, культуре, поведению. В целом, исламские манеры призваны подчеркнуть принадлежность верующего мусульманской религии. Пророк (салла Аллаху алейхи

ва саллам) в своих поступках и деяниях воплощал лучшие черты исламских манер. Поистине, он был прав, утверждая:

"Аллах научил меня хорошим манерам, и я усвоит их" ¹

Одной из целей учебных сборов является обучение учащихся исламским манерам, закрепление у них необходимых навыков и норм поведения. Исламские манеры можно классифицировать в зависимости от конкретной ситуации или предмета общения.

А. Адаб и отношения с людьми

1. Всегда улыбайтесь, старайтесь не выглядеть мрачным.
2. Всегда говорите тихо, не повышайте голоса.
3. Смейтесь тихо, не привлекая внимания окружающих.
4. Если человек, с которым вы общаетесь, стоит перед вами, то и вы должны общаться с ним стоя. Вы можете предложить ему сесть. Сядьте после того, как сядет он.
5. Первым приветствуйте человека, а) если вы идете ему навстречу, говоря саллам алейкум; б) если вы находитесь в обществе, а он один.
6. Отвечайте на алейкумус сапам на рахмату Аллаха на баракатуху. Произносите эту фразу гордо, заинтересованным голосом.
7. Не зевайте на людях. Если вам хочется зевать, подавите это желание или прикройте рот рукой. Если все-таки это произошло, скажите "ля хаула на ля кув- вата илла биллах".
8. Всегда держитесь прямо, не сгибайтесь; можете расслабиться, если вы находитесь один.
9. Внимайте тому, что вам говорят.
10. Когда вы говорите, или говорят с вами, смотрите говорящему в лицо.
11. Если кто-то в обществе чихает, говоря аль-хамду лиллах, быстро отвечайте йархамукум Аллах - да благословит тебя Аллах!
12. Рассказывайте о себе мало, избегайте говорить дурное о других, даже если это правда.
13. Старайтесь говорить своему собеседнику приятные вещи, возносите хвалу Аллаху за его деяния.

Б. Адаб и внешний вид

1. Всегда и повсюду соблюдай чистоту. Чистота - это залог имана. С этой целью совершайте омовение каждый день.
2. Волосы на голове должны быть чистыми и коротко остриженными.

¹ Аль-Сам' ани

3. Ногти на пальцах должны быть острижены; каждую пятницу перед молитвой стригите их, чтобы не дать грязи скапливаться под ними. Мойте руки и лицо, полощите рот, промывайте волосы несколько раз в день.
4. Не носите слишком тесную одежду, особенно брюки.
5. Садясь, скрещивайте ноги, руки держите по бокам, не размахивайте ими.
6. Не гримасничайте, старайтесь выглядеть естественно, лучше улыбаться.
7. Если вы сильно потеете, пользуйтесь дезодорантом или иным подходящим средством.

В. Адаб и учеба

1. Постарайтесь сесть на свое место в аудитории за несколько минут до начала занятий. Имейте при себе записную книжку и ручку.
2. Усевшись поудобнее, внимайте тому, что говорит преподаватель. Не позволяйте себе отвлекаться во время его выступления.
3. Когда преподаватель ведет занятие, вы должны внимательно слушать и записывать сказанное. Не разговаривайте с соседом.
4. Не перебивайте преподавателя; если вам необходимо что-то сказать, поднимите руку. Если ваше обращение осталось без ответа, значит, вам нежелательно говорить. Опустите руку и поговорите с преподавателем после урока.
5. Старайтесь после окончания лекции не выходить из аудитории прежде, чем это сделает преподаватель.
6. Во время занятий не рекомендуется есть, пить или курить.
7. Если вы не согласны с преподавателем, то заявите об этом мягко, в деликатной форме.

Г. Адаб и еда

1. Прежде чем садиться за стол, вымойте руки и лицо, прополощите рот.
2. Не начинайте есть первым. Ждите, пока начнут другие. Если место в столовой не хватает, потеснитесь, дайте сесть вновь прибывшему.
3. Начинайте еду с произнесения Бисмиллахи Рахмаири-Рахим.
4. Никогда не ешьте больше того, что может вместить ваш желудок. Лучше встать из-за стола немного голодным, оставив на тарелке несъеденное, чем переесть.
5. Не глотайте еду сразу, тщательно пережевывайте ее.
6. Вилку держите в правой руке, таким же образом следует разрезать мясо.
7. Не разговаривайте с полным ртом.
8. Проявляйте внимание к соседу за столом. Если вы отлучаетесь за чем-либо, спросите, нужно ли ему что-нибудь.
9. Если у вас есть сомнение относительно того, кому предназначено то или иное подаваемое блюдо, не прикасайтесь к нему. Если же кто-то перехватил блюдо, предназначенное для вас, не требуйте вернуть вам его.
10. Если вы закончили трапезу раньше других, подождите, когда и другие не закончат есть.

11. Следите за тем, чтобы стол и пространство вокруг него оставались чистыми, не портили своим видом аппетит другим. Если вы уронили крошки хлеба, еду, подберите их или протрите это место.

12. Закончив трапезу, внятно произнесите аль-Хамду лиллах.

13. Вымойте руки и прополощите рот после еды.

Д. Адаб, сон и пробуждение

1. Отправляйтесь спать сразу после сапат аль-иша. Если вам предстоит чтение или дополнительная работа, идите для этого в читальный зал.

2. Вставайте при первом же сигнале, не валяйтесь в постели. После пробуждения и до начала выполнения своих обязанностей у вас достаточно времени для того, чтобы привести себя в порядок, затем прочитать утреннюю дуа.

3. Почистите зубы, примите душ, наденьте чистую одежду.

4. Всегда начинайте салат аль-фаджр до икамата.

5. Если по какой-то причине вы запаздываете к салат аль-фаджр, то можете пойти в мечеть и там исполнить када (просроченный).

Е. Адаб и салат

1. Приходите в мечеть до начала икамата.

2. Не вносите свою обувь внутрь мечети; оставьте ее на полу или на полке, если таковая имеется.

3. Прийдя на место, расположитесь поближе к михрабу, сядьте и начинайте тихо декламировать отрывки из Корана.

4. Ни с кем не заговаривайте до или во время салаха. А если кто-то нарушает тишину, то скажите ему об этом после окончания салаха и за пределами мечети.

5. Если Коран декламируется громко, вслух, стойте или сидите спокойно, молча. Внимайте каждому слову. Не отвлекайтесь на разговоры, не двигайтесь.

6. Исполняя салат, держите ноги и плечи прямо, располагайтесь около своего соседа.

7. Не опережайте действий имама, лишь повторяйте их после того, как он произнесет Аллаху Акбар. Исполняйте заключительный салам только после того, как имам полностью закончил свою часть.

8. Не протягивайте ноги в направлении кибла. Если вам трудно держать их скрещенными, отведите их в сторону или сядьте на пятки, поменяйте позу.

9. Во время исполнения сачата голос ваш должен звучать так, чтобы даже ближайший сосед не слышал вас.

10. Во время пятничной проповеди или хутбы нельзя двигаться, зевать, суетиться, смеяться, даже если имам позволил себе шутку; можно слегка улыбнуться.

Ж. Общие правила адаба

1. Пунктуальность в исламе и работе столь же важна, как и исполнение религиозных обрядов и моральных обязательств. Если у вас дурная привычка опаздывать, переведите стрелки часов вперед.

Во время сборов в исламском лагере каждый из участников должен строго контролировать течение времени, использовать его по назначению. Независимо от рода деятельности, мусульманин обязан придерживаться точности во всем. Жизнь носит упорядоченный характер, поэтому человек несет ответственность за каждый ее миг. Когда наступает время исполнения салата, занятий спортом, учебной, вы должны приступить к делу не только вовремя, но даже раньше назначенного срока. Неумение вовремя исполнять свои обязанности говорит об отсутствии у вас представления о том, что такое ислам или иман.

2. Готовность оказать помощь является первой исламской добродетелью. Мусульманин всегда готов прийти на помощь другому мусульманину. Он не будет ждать, пока его об этом попросят, всегда будет стремиться оказаться полезным тем, кто в этом нуждается. Когда речь заходит о совершении добра (аль-ма'руф) либо о необходимости устранить зло (аль-мункар), мусульманин неустрашим. Готовность мусульманина окунуться с головой в любую ситуацию ради блага своего ближнего - это высочайшее, благороднейшее проявление имана.

В исламском лагере степень имана участника измеряется активностью его их- саиа, его готовностью творить добро в любых его проявлениях. Если он входит в зал заседаний и обнаруживает стол неубранным, он начисто прибирает его. приводит в порядок. Если стулья разбросаны где попало. он также расставляет их в надлежащем порядке. Если доска испещрена надписями, он аккуратно вытирает ее. Повсюду - в ванной комнате, гимнастическом зале, столовой, на атлетической площадке, на прогулочной аллее, в мечети и т.д. мусульманин обязан проявлять готовность привести в порядок то, что находится в ненадлежащем виде. Если идет набор добровольцев на выполнение какого-то мероприятия, мусульманин должен откликнуться первым. Таким образом, мусульманин оправдывает изречение Пророка (сап л а Аллаху ал ей х и ва саллам), которое гласит: "Начинать ихсап - это означает убирать мусор с большого пути" (Бейхаки).⁷

3. Проявление любезности — предпосылка к фалаху. Любой мусульманин всегда стремится быть любезным, любящим, дружелюбным. Вечная улыбка на его устах - это свидетельство его нежного отношения к другим мусульманам. Когда другие говорят, он внимает им; когда другие плачут, он плачет вместе с ними; когда другие в хорошем настроении, и он в добром расположении духа. Он щедр, добр, постоянно озабочен проблемами других. Он настолько преисполнен заботами других людей, что воспринимает их как свои собственные. Если бы он был безразличным к нуждам других, разве мог бы он избавиться от отчуждения, антагонизма, ненависти? Мусульманин чутко реагирует на призывы Творца, доброту Всемогущего, и отдает себя целиком нуждам и заботам других живых существ.

4. Оптимизм является наивысшим принципом исламской этики. Ислам выражает убежденность в том, что Аллах всепрощающ и милостив, справедлив и творит благодеяния. Аллах посвятил себя проявлению милости к людям (6:12, 54), оказанию му'минун (верующим) помощи в борьбе с врагами (22:40), и никому не причинял вреда (4:39, 10:44). Мир земной - это Его театр. Мир не может быть злым, а зло не может господствовать в мире. Мир — это арена действий, испытания нашей набожности и морали. В этом мире всегда господствует добро. Вот почему Аллах - это поистине Бог, и нет божества кроме Аллаха.

Руководствуясь указанными выше принципами, мусульманин проникается уверенностью в правоте своих действий, в том, что Аллах воздаст сторицей за его страдания в этом и ином мирах. По этой причине мусульманин стремится к тому, чтобы все вокруг него уверовали в то, во что уверовал он. Его советчиком не может быть пессимизм и отчаяние, ибо. ко всем вещам он относится как к проявлению добра и совершенства. Когда судьба милостива к нему, он от всей души восклицает:

"Хвала и благодарение Аллаху.
Поистине, Аллах превыше всего."

Если все-таки с ним происходит несчастье, то он верит в то, что:

"Принадлежим мы Аллаху, и к Нему мы
все вернемся."

Или:

"Нет силы и власти
сильнее, чем власть Аллаха."

После этого он приступает к выполнению своих обязанностей, но не забывает о совете, который давал Пророк:

"Когда пробивает последний час и ты несешь с собой саженец, чтобы посадить его в роще, то не задерживай шаг, иди же вперед и посади его"⁴

¹ Муснад Ахмад б. Ханбал

II. Единство исламского стиля

Правила поведения, дополненные соблюдением 5 сататов. постом Рамазан, закятот и садагой. а также законами шариата и Таухидом, составляют единый стиль жизни. Этот стиль, подобно исламу, всеобъемлющ и влияет па все стороны жизни. Происламнстски настроенный индивидуум придерживается исламского стиля, ибо стиль - внешнее проявление его обязательств.

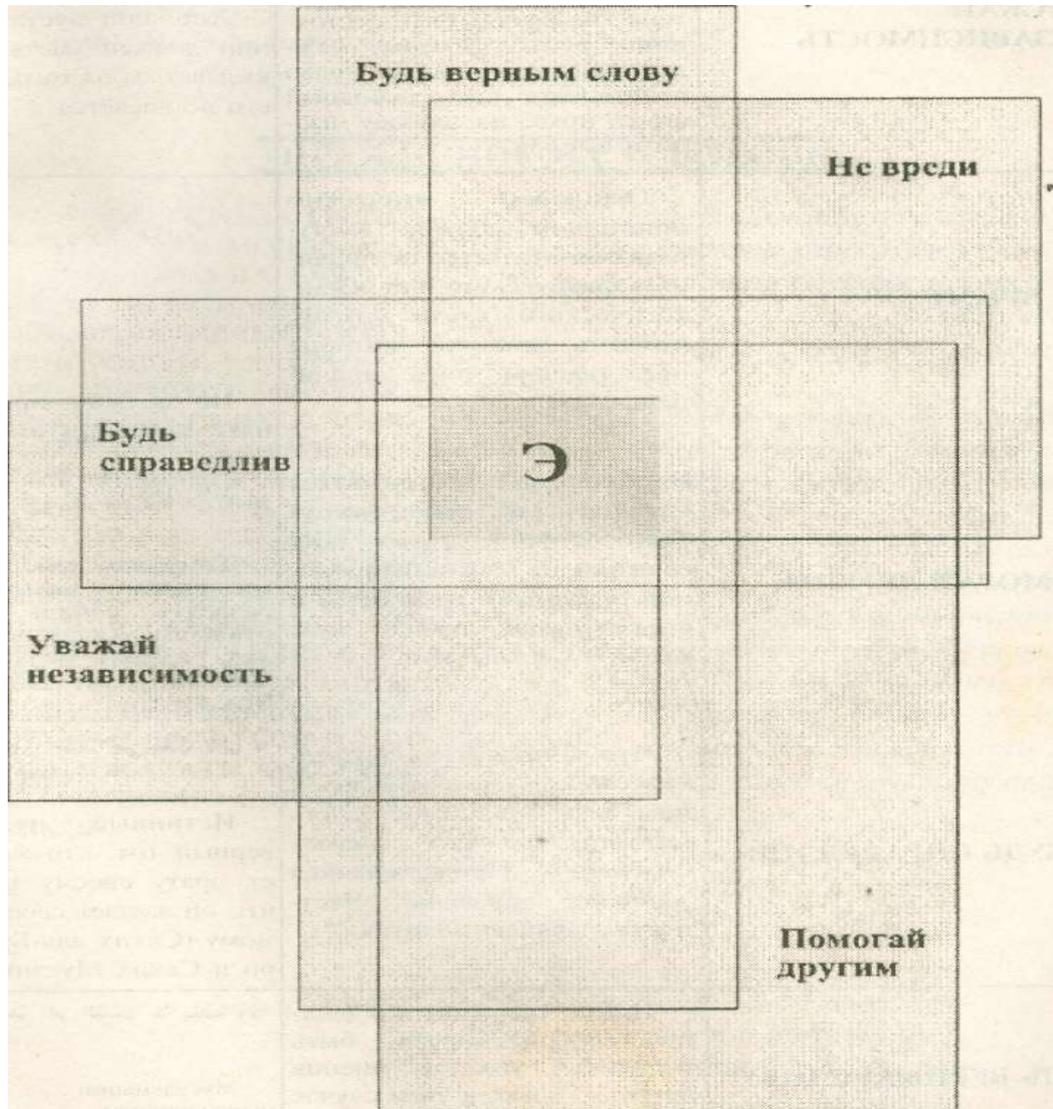
Начнем с того, что мусульманин не следует в кильватере западной моды, не меняет свой гардероб в зависимости от капризов моды. Что бы он не надеван, во всем он стремится сохранить свое достоинство и уважение. Его одеяние всегда просторно, никогда не подчеркивает контуры тела, обеспечивает свободу движения, подчеркивает выражение лица, того, что он говорит. Кроме того, одевается он однотонно, без какой-либо вычурности, волосы на голове, головной убор всегда аккуратно подобраны, подстрижены, обувь начищена. Если он носит бороду или усы, то они всегда аккуратно подстрижены и ухожены. Он внимательно следит за тем, чтобы остатков пнци на них не было.

Истинный мусульманин обязан соблюдать все директивы, указанные в предыдущих разделах. Будучи истинным мусульманином, он постоянно демонстрирует свое знание Аллаха, Его миссии, свою оптимистическую веру в святое дело, решимость бороться до конца за свои идеи. Что бы он ни делан - слушан или говорил, ел или пил. держал пост, работай или отдыхай, приходил или уходил, во всем прослеживается исламский подход к вещам, стремление поддерживать гармонию и дисциплину. Ибо относится он к высочайшей сфере гуманизма, ибо он - исламский мусульманин.

III. Принципы этического поведения

Этическое поведение - это стержень исламской личности согласно да'иа. Это - тот критерий, которым измеряется качество лидера в обществе, который единственно позволяет выявить его/ее способность руководить. Существует немало подходов к этическому поведению, однако, главнейшие из них показаны на нижеследующей схеме:

Э = Этическое поведение



Принцип	Описание	Истоки в Хадисе
УВАЖАЙ НЕЗАВИСИМОСТЬ	Предполагается, что индивидуумы имеют право решать, как им жить дачьше, до тех пор, пока их действия не вредят благосостоянию других. Поэтому каждый индивидуум имеет право действовать как свободный агент, право на свободу мысли и выбора.	Хороший мусульманин должен уметь отказываться от того, что его не касается
НЕ ВРЕДИ	Основным этическим принципом должно выступать обязательство не причинять физического или психологического вреда другим, избегать действий, которые представляют риск причинения вреда другим.	Не должно причинять вреда другим
ПОМОГАЙ ДРУГИМ	Необходимо стремиться улучшать и приумножать благосостояние других, даже если усилия в этом направлении причиняют неудобства и ограничивают свободу тех, кто помогает другим.	Тому, кто действиями своими помогает развеять печааь верующего, Аллах поможет развеять печааь в Судный День. (Сахих Муслим)
БУДЬ СПРАВЕДЛИВ	Чтобы проявлять справедливость к другим, относись к ним всем одинаково, пусть каждый из них займет свосместо. Придерживайся золотого правила: "Честность - лучшая политика"	Истинный правоверный тот, кто желает брату своему того, что он желает себе самому (Сахих аль-Бухари и Сахих Муслим)
БУДЬ ВЕРНЫМ СЛОВУ	Нужно сдерживать обещания, говорить правду, быть лояльным, уважать мнения других. Только в этом случае мы сумеем сохранить верность слову и заслужить доверие.	Мусульманин - брат мусульманина; он относится к нему со всей справедливостью, не предает его (Сахих Муслим)

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. При каких обстоятельствах вам не следует говорить первым ас-саламу алейкум?
2. Почему исламские манеры внушают оптимизм?

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

ВЫ ОТВЕЧАЕТЕ ЗА ГРУППУ УЧАСТНИКОВ МОЛОДЕЖНОГО ИСЛАМСКОГО ЛАГЕРЯ, РАНЕЕ НИКОГДА НЕ БЫВАВШИХ В ЛАГЕРНЫХ УСЛОВИЯХ. ЦЕЛЬ СБОРОВ - СТИМУЛИРОВАТЬ УЧАСТНИКОВ НА ПРЕБЫВАНИЕ НА НОВЫХ СБОРАХ, ПОДСТЕГНУТЬ ИХ К ТОМУ, ЧТОБЫ ОНИ И ДРУГИХ ПРИЗЫВАЛИ СТАТЬ УЧАСТНИКАМИ СБОРОВ. НЕКОТОРЫЕ РОДИТЕЛИ И РУКОВОДИТЕЛИ ОБЩИНЫ НЕ УБЕЖДЕНЫ. В ТОМ, ЧТО КОНКРЕТНЫЕ ЛАГЕРНЫЕ СБОРЫ ОКАЖУТСЯ ЭФФЕКТИВНЫМИ И ПРИНЕСУТ ПОЛЬЗУ, ОСОБЕННО УЧАСТНИКАМ, ВПЕРВЫЕ ПРИБЫВШИМ НА СБОРЫ. ЕДИНСТВЕННОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ДЛЯ ВАС ДОБИТЬСЯ ИХ ПОДДЕРЖКИ ЭТО ДОКАЗАТЬ, ЧТО СБОРЫ БЛАГОТВОРНО ВЛИЯЮТ НА УЧАСТНИКОВ.

1. *Набросайте текст вашего обращения относительно необходимости соблюдения исламских манер всеми участниками лагеря. Говорите по существу.*
2. *Перечислите 5 исламских манер, которых вы придерживаетесь. Перечислите также 5 других исламских манер, которых вы не придерживаетесь.*
3. *Составьте письмо родителям и руководителям общины с конкретным указанием того, что лагерь реально улучшил манеры участников и того, чем они могут помочь в улучшении ситуации.*

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛАГЕРЯ

- I. Оценка деятельности лагеря
- II. Мероприятия по оценке деятельности лагеря
- III. Формы оценки
 - A. Оценка участков
 - B. Оценка в целом
 - B. Общая оценка программы обучения

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

По ознакомлении с настоящей главой, вы должны уметь:

- использовать этот метод для руководства лагерем
- выбирать соответствующие методы оценки
- использовать этот метод для получения информации

I. Оценка деятельности лагеря

Когда программа обучения в лагере начинает исполняться, мы должны произвести оценку текущей деятельности. Организаторы должны взять за правило встречаться каждый вечер и в течение часа обсуждать пути устранения возникших недостатков и предотвращения их повторения. Любые изменения должны соответствующим образом доводиться до всех заинтересованных сторон и исполняться на следующий же день. Можно сформировать различные группы по оценке программы, провести мероприятия, вовлечь участников в решение проблем. Необходимо поощрять руководителей групп выдвигать новые предложения и предлагать их обсуждение в группах. Кроме того, необходимо

произвести оценку деятельности лагеря для прогнозирования тенденций в будущем.

II. Мероприятия по оценке деятельности лагеря

Деятельность мусульманских молодежных лагерей вызывает огромный интерес среди рядовых мусульман и заинтересованных лиц. Интерес обусловлен эффективностью работы этих лагерей, идейной мотивацией участников, их приверженностью исламским ценностям.

Большую роль в общей оценке работы лагеря играет оценка итогов его деятельности, эффективность учебной программы, знания, приобретенные участниками и т.д. Кроме того, необходимо произвести оценку изменений в поведении учащихся, их действиях на протяжении 3 месяцев после завершения лагерных сборов. Этим целям можно достичь путем распространения среди учащихся опросников, анкет с соответствующими вопросами и т.д.

Необходимо стремиться к тому, чтобы и по завершении лагерных сборов учащиеся продолжали развивать полученные знания, использовать их на практике в качестве активных пропагандистов общеисламского дела. В этом плане неограниченную роль могут сыграть новые материалы по исламу, обеспечение учащихся базой данных по изучаемым вопросам и т.д., которые могли бы помочь им подготовиться к новым сборам, концентрировать усилия на конкретных областях.

III. Формы оценки

Оценка имеет количественную и качественную формы. Для качественной формы представляется весьма полезным проведение открытых обсуждений по тем или иным вопросам. Для количественной формы весьма эффективным представляется проведение опросов, в ходе которых участникам предлагается дать конкретные ответы на поставленные вопросы.

А. Оценка участков

Отвечайте на предложенные ниже вопросы путем классификации ответов по шкале 1-5 баллов. Обведите в кружок. Ответы на поставленные вопросы могут быть даны отдельными лицами или группами участников.

Участник или группа участников проявили:

Внимание	1	2	3	4	5
Спокойствие	1	2	3	4	5
Пунктуальность	1	2	3	4	5
Опрятность	1	2	3	4	5
Послушание перед председателем	1	2	3	4	5

Участник или группа участников:

Использовали соответствующую позу	1	2	3	4	5
Воздержались от разговоров на лекции	1	2	3	4	5
Не отвлекались по пустякам	1	2	3	4	5
Вели хозяйство подобающим образом	1	2	3	4	5

Участник или группа участников проявили**понимание:**

Сути вопросов комментариев	1	2	3	4	5
Построения вопросов (или комментариев)	1	2	3	4	5
Следствие вопросов (или комментариев)	1	2	3	4	5
Того, что обсуждается участниками	1	2	3	4	5
Сути сотрудничества	1	2	3	4	5

Б. Оценка в целом

- | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Программа способствовала повышению уровня знаний об исламе | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| 2. Если ответ отрицательный, просьба указать причины: | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • лагерь был переполнен | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • лекторы были слабыми | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • условия были неподходящими | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • программа была чересчур растянутой | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |

Для повышения эффективности программы необходимо больше времени:

- | | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| • лекциям | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • семинарам | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • опросам | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • занятиям в виде вопросов/ответов | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • отдыху | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| • восстановлению сил | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| 4. Способствует программа совершенствованию? | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| 5. Вы молитесь вместе с прихожанами? | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| 6. Если нет, то что вам мешает? | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| - лень | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| - отсутствие интереса | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| - иные причины | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |
| - нехватка времени для вуду | <input type="checkbox"/> Да | <input type="checkbox"/> Нет |

7. Помогаете ли вы другим исполнять молитву в положенное время? должны
 нет
 отличное

8. Спальные принадлежности: среднее

9. Качество пищи: в семье

10. Количество пищи: неважное

11. Я предпочитаю питаться: с избытком
 достаточное
 недостаточное
 в кафетерии

12. Оказывают ли помощь координаторы программы? Да Нет

13. Если бы вы были организатором программы, поступили бы по другому? Да Нет

14. Назовите 5 наиболее удачных _____
лекций, сессий, семинаров _____

15. Назовите 3 лучших, по _____
вашему мнению приглашенных _____
лекторов, ораторов _____

16. Другие предложения и комментарии _____

В. Общая оценка программы обучения

1. Имя, адрес, телефон _____

2. Назовите причину вашего обращения к настоящей программе обучения

3. Соответствует ли программа вашим интересам, если нет, то почему?

4. Что явилось гвоздем программы?

5. Что из пройденного усвоено вами в наилучшей степени?

6. Что в программе разочаровало вас в наибольшей степени?

7. Насколько эффективными оказались параметры лагерных сборов (питание, размещение, сон и т.д.):

лучше, чем ожидалось; как и ожидалось; хуже, чем ожидалось

Больше всего понравилось: _____

Меньше всего понравилось: _____

8. Как бы вы оценили уровень презентации:

очень высоко; низко; на должном уровне

Вы усвоили что-нибудь из программы? Да Нет

Если да, назовите 3 самых важных аспекта:

а) _____

б) _____

в) _____

10. Имеете ли вы ясное представление о целях программы? Да Нет

11. Есть ли у вас предложения по улучшению программы?

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Каким образом проведение оценки может помочь вам улучшить работу лагеря?
2. Назовите самые важные сведения, которые вы получили в результате проведенной оценки.

УПРАЖНЕНИЕ НА УСВОЕНИЕ

В КАЧЕСТВЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА МОЛОДЕЖНОГО ЛАГЕРЯ ВЫ ЖЕЛАЕТЕ ПРЕТВОРИТЬ В ЖИЗНЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ПРОГРАММУ. ПОСКОЛЬКУ БОЛЬШИНСТВО УЧАСТНИКОВ НОВЫЕ ЛИЦА, ОНИ ИСПЫТЫВАЮТ КОЛЕБАНИЯ, НЕ ЗНАЯ, ЧЕГО И ОЖИДАТЬ. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ ЗАТРЕБОВАЛ ОТЧЕТ. ЕГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ НЕ УДАЛОСЬ ПОБЫВАТЬ В ЛАГЕРЕ, ХОТЯ ОНИ И ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СТАНДАРТАХ.

1. Составьте контрольный список того, что вам необходимо сделать, указав в нем сроки и заинтересованных лиц с тем, чтобы вы могли составить отчет.
2. Сделайте себе памятку, которой вы сможете пользоваться для разъяснения участникам лагеря то, как заполнять анкеты.
3. Решайте для себя, какой формой оценки вы будете пользоваться.

Заключение

Вы когда-нибудь интересовались тем, почему у такой великой религии как ислам такие отсталые последователи? Как можно объяснить огромный разрыв между исламской религией и сегодняшними мусульманами? Видимо, что-то здесь не в порядке.

Конечно же, проблема заключается в нас, носителях этой религии, а не в самом Послании. Ибо мы сами статичны в прочтении и понимании основ нашей религии. Между тем, вся сила и могущество заключены в Послании.

"У Аллаха величие, и у его посланника, и у верующих, но лицемеры не знают!" 63:8(8)

Однако, это всего лишь потенциальное могущество. Необходимо перевести его в динамичное состояние, кинетическую энергию, способную изменить и преобразовать существующие условия и окружающую среду. В настоящем Руководстве предпринята попытка выдвинуть на передний план внутреннюю потенциальную энергию и направить ее на возрождение души. Пять ложек Бахара в стакане чая не сделают его сладким, но если вы размешаете его ложкой, чай станет сладким. Настоящее Руководство призвано сыграть роль, если можно так выразиться, взбалтывателя, иншааллах. Постигнув сущность Руководства, вы можете выступать в роли доверенного лица на земном шаре, брать на себя задачу по улучшению жизни общества. В этом и заключаются цели и задачи настоящего Руководства.

В Руководстве предпринята попытка ознакомить вас с тем, что разрешено, и что запрещено в исламе, и тем самым максимально приблизить вас к пониманию того, в чем заключается искусство и наука да'уа в современном мире. Хотя многие и склонны утверждать, что лидерство - это врожденное качество, обусловленное наличием тех или иных генов, мы полагаем, что многие черты лидерства являются обретенными, плодом соответствующих усилий. Руководство предпринимает попытку восполнить этот пробел путем установления того, что есть лидерство на индивидуальном и групповом уровнях. Мы уверены в том, что, с позволения Аллаха, лица, должным образом усвоившие содержание Руководства, хотя бы на 50 процентов изменят свое отношение к исламскому делу, будут с еще большей отдачей и рвением трудиться во благо исламской религии. Благодаря этой книге, последователи ислама могут с большей эффективностью и пользой применять концепции и идеи, проводить конференции, встречи, заседания, организовывать лагерные сборы и т.д.

Настоящее Руководство не претендует на исчерпывающую полноту и охват тем, скорее оно призывает читателей приумножить усилия на пути к подлинному совершенству - ихсан.

Мы молимся за то, чтобы Аллах направил вас по Праведному Пути - аль-Си-рат аль-Мустахим.