

Rafik Issa Beekun

**STRATEŠKO PLANIRANJE
I IMPLEMENTACIJA
U ISLAMSКИM ORGANIZACIJAMA**

Rafik Issa Beekun

STRATEŠKO PLANIRANJE I IMPLEMENTACIJA U ISLAMSKIM ORGANIZACIJAMA

Naslov izvornika:

Rafik Issa Beekun, *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations*

© The International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia, USA 1427AH/2006

Prvo izdanje na bosanskom jeziku. Copyright © 2015 Centar za napredne studije. Sva izdavačka i autorska prava zadržana! Nijedan dio ove knjige ne može biti iznova objavljen, u bilo kojem obliku i na bilo koji način, uključujući fotokopiranje, bez prethodnog pismenog odobrenja vlasnika prava, osim u svrhe kritičkih članaka i stručnih prikaza u kojima je dozvoljeno navoditi kraće odlomke. Također nije dozvoljeno pohranjivanje u elektronske baze podataka i objavljivanje djela na internetu od strane trećih lica.

Izdavači:

Centar za napredne studije, Sarajevo

www.cns.ba

EL-KALEM - izdavački centar Rijaseta Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini

www.elkalem.ba

Za izdavače:

Ahmet Alibašić

Mesud Smajić

Redaktor:

Dženan Kulović

Tehnički urednik:

Suad Pašić

Prevela s engleskog:

Anisa Lojo-Bajrić

Dizajn:

Tarik Jesenković

Urednici:

Munir Mujić

Mustafa Prljača

Štampa:

“Dobra knjiga”, Sarajevo

Lektor:

Tarik Jakubović

Za štampariju:

Izedin Šikalo

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.5:[061]:28

BEEKUN, Rafik Issa

Strateško planiranje i implementacija u
islamskim organizacijama / Rafik Issa Beekun ;
prevela s engleskog Anisa Lojo-Bajrić. - Sarajevo
: Centar za napredne studije, CNS : El-Kalem,
2015. - 224 str. : ilustr. ; 25 cm

Prijevod djela: Strategic planning and
implementation for Islamic organizations.

ISBN 978-9958-022-09-8 (Centar za napredne
studije)

ISBN 978-9958-23-396-8 (El-Kalem)

COBISS.BH-ID 22151174

Rafik Issa Beekun

STRATEŠKO PLANIRANJE I IMPLEMENTACIJA U ISLAMSKIM ORGANIZACIJAMA

Prevela s engleskog:

Anisa Lojo-Bajrić



Sarajevo, 1436. / 2015. godine.

Izdanje ove knjige je realizirano zahvaljujući podršci
Međunarodnog instituta za islamsku misao (IIIT)
INTERNATIONAL INSTITUTE OF ISLAMIC THOUGHT
Herdon, Virginija & London

Mišljenja iznesena u tekstu odražavaju stavove
autora i nisu nužno stavovi izdavača i sponzora

SADRŽAJ

Predgovor izdanju na bosanskom jeziku.....	7
PREDGOVOR.....	9
Prvo poglavlje ŠTA JE STRATEŠKI MENADŽMENT?.....	13
Drugo poglavlje PREDPLANIRANJE.....	27
Treće poglavlje SWOT ANALIZA.....	37
Četvrto poglavlje RAZVIJANJE IZJAVE O VIZIJI I MISIJI.....	55
Peto poglavlje IDENTIFIKACIJA CILJEVA I ODREĐIVANJE PRIORITETA.....	71
Šesto poglavlje ANALIZA JAZA (GEP-a).....	75
Sedmo poglavlje OBLIKOVANJE STRATEGIJA.....	77
Osmo poglavlje RAZVOJ MJERLJIVIH CILJEVA.....	89
Deveto poglavlje RAZVIJANJE OPERATIVNIH PLANOVA.....	95
Deseto poglavlje RAZVIJANJE KONTINGENCIJSKIH PLANOVA.....	101
Jedanaesto poglavlje IMPLEMENTIRANJE STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I VODSTVA.....	111
Dvanaesto poglavlje IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I STRUKTURE.....	123
Trinaesto poglavlje IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I KULTURE.....	139

Četrnaesto poglavlje

PROCJENA I OCJENA USPJEŠNOSTI.....	151
------------------------------------	-----

Petnaesto poglavlje

CIKLUS IZNOVA ZAPOČINJE	163
-------------------------------	-----

Šesnaesto poglavlje

STRATEGIJA I ETIKA.....	165
-------------------------	-----

Sedamnaesto poglavlje

TEVEKKUL - OSLANJANJE NA ALLAHA.....	175
--------------------------------------	-----

PRILOG A - RADNI LISTOVI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE I IMPLEMENTACIJU	183
---	-----

PRILOG B - PRIMJERI STRATEŠKIH PLANOVA I SLUČAJEVI 061837656	197
--	-----

PRILOG C - Rječnik islamskih pojmova	207
--	-----

BILJEŠKE	211
----------------	-----

PREDGOVOR IZDANJU NA BOSANSKOM JEZIKU

Pred vama se nalazi prijevod knjige *Strateško planiranje i implementacija u islamskim organizacijama*, autora Rafika Isaa Beekuna, istaknutog profesora Univerziteta iz Nevade. Knjiga je od prvog objavljivanja postala izrazito popularna na engleskom govornom području i izuzetno korištena u praksi.

Strategijski menadžment kao koncept nastao je početkom 70-tih godina kao rezultat iskazane potrebe teorije i prakse menadžmenta. Shvatajući njegovu ulogu i značaj u savremenom okruženju koje karakteriše kompleksnost i nepredvidivost, organizacije pribjegavaju ovom konceptu koji im omogućava adekvatan odgovor na zahtjeve okruženja. Vremenom su organizacije shvatile da nije dovoljno strateški planirati, već je podjednako bitno načiniti stratešku promjenu u zadatim uvjetima.

S obzirom na to da se današnje organizacije razlikuju prema obliku organizovanja i izabranoj djelatnosti, to nužno nameće potrebu prilagođavanja procesa strategijskog menadžmenta promjenljivim zahtjevima. Otuda se javlja interes i potreba za izučavanjem ove oblasti koja ne gubi na značaju, već sasvim suprotno, otvara nove perspektive.

Zbog toga, ova knjiga koja je pred vama, ima dovstruku ulogu i značaj: prvo, ona pruža temeljna znanja iz ove relativno mlade naučne discipline, i, drugo, daje uvid u specifičnosti strateškog planiranja i implementacije u islamskim organizacijama. Na taj način, čitaoci su u prilici da u potpunosti shvate i private dvije bazične koncepcije na kojima se zasniva ova vrlo vrijedna knjiga. Također, knjiga ima posebnu vrijednost zbog obilja dodatnog materijala koji na praktičan način pojašnjava teorijske koncepte. Takav pristup od čitaoca traži aktivno sudjelovanje uz dodatnu angažovanost i živuću interakciju.

Mišljenja sam da je ova knjiga, zahvaljujući vrijednom poduhvatu Centra za napredne studije, došla u pravo vrijeme te da će biti obavezno štivo i priručnik svim islamskim organizacijama prilikom pro-

cesa formulacije i implementacije strategije. Iz tog razloga već dugi niz godina postoji potreba da se jedno ovako djelo učini dostupnim onima koji pokušavaju uspostaviti interakciju sa okruženjem kako bi na pravi način dali prave odgovore na zahtjeve koji se pred njih postavljaju.

U Sarajevu, novembra 2014. godine

Dženan Kulović

PREDGOVOR

Postoji izreka koja kaže da “organizacije koje ne planiraju, planiraju neuspjeh”. Mnoge islamske organizacije (profitne i neprofitne) poznate su po pomanjkanju planiranja i nekonzistentom i kratkoročnom fokusiranju. Ukoliko pogledamo *sirah* (izučavanje života i djela poslanika Muhammeda, a.s.), uvidjećemo da je Poslanik shvatao značaj strateškog planiranja i primjenjivao ga u svakodnevnom životu. Ova knjiga nastala je kao rezultat skoro dvadesetogodišnjeg iskustva u podučavanju, proučavanju i savjetovanju iz područja strateškog planiranja. Posvećujem je vama: muslimanskim liderima, članovima odbora i poslovnim ljudima. Uz Božiju pomoć, ona će vam pomoći da proaktivno mislite i djelujete. Proces strateškog planiranja i implementacije koji je iscrpno pojašnjen u ovoj knjizi mogu koristiti sve islamske organizacije, bez obzira da li se radi o profitnoj ili neprofitnoj, firme, islamski centri ili džamija. Knjiga je namijenjena osobito islamskim organizacijama, odnosno organizacijama kojima upravljaju muslimani u skladu sa islamskim principima poslovanja. Dobra poslovna namjera, uz služenje Stvoritelju i pomagajući drugim ljudima, treba biti učinkovita što je moguće više.

Ovom prilikom želim se zahvaliti dr. Ahmadu Sakru, Rushdiju Siddiquiju (direktoru *Dow Jones Islamic Index*), Rafiuddinu Shikohu (uredniku islamske poslovne web-stranice www.dinarstandard.com) i dr. Iqbalu Unusu (sa *Međunarodnog instituta za islamsku misao*) koji su me savjetovali u radu i poticali da završim ovaj projekat. Zahvaljujem se i svom dugogodišnjem uredniku Jayu Wiloughbyju sa *Međunarodnog instituta za islamsku misao* koji je moj rad strpljivo iščitao i detaljno analizirao, što mi je bilo od velike pomoći. Također se zahvaljujem mnogim islamskim organizacijama (profitnim i neprofitnim) iz različitih zemalja sa nekoliko kontinenata sa kojima sam sarađivao i koje su mi pomogle da usavršim udžbeničku građu koju sam prikupljao skoro cijelo desetljeće. Tu posebno ističem Manzoora Ghorija (predsjednika indijskog *Muslim Relief and Charities*), zatim dr. Faroquea Khana (predsjednika *Islamskog centra Long Islanda*) te Nihada Awada (izvršnog direktora *Vijeća za američko-islamske odnose*), sa kojima sam sarađivao u izradi nekoliko veoma uspješnih strateških planova korištenih u ovoj knjizi. Na kraju, želim se zahvaliti svojoj supruzi Nadiji, uz čiju sam vjernost,

strpljenje i razumijevanje uvijek uspijeva nadmašiti svoje sposobnosti, uz Božiju milost.

U mojim tinejdžerskim danima, dok sam odrastao u Rose-Hillu na Mauricijusu, Dada Fowdar i njegov prijatelj Bhai Ahmad Atchia, koji su posvetili živote islamu, izdvojili su vrijeme kako bi razgovarali sa mnom o islamu i naučili me da cijenim Božiju beskrajnu mudrost i savršenu logiku. Muhib Durrani i Mohammed Saad, moji uzori i prijatelji, od tada su mi inspiracija u služenju Bogu, Mome Stvoritelju i Opskrbljivaču. Njihov sam vječni dužnik, te stoga ovu knjigu posvećujem njima.

Prihvatam odgovornost za sve eventualne greške u ovoj knjizi. Sva-ko dobro u ovoj knjizi je od Allaha, dž.š., a svaka greška je moja. Molim vas da sve primjedbe šaljete na rib19@columbia.edu ili na dolje navedenu adresu. A Svemogući Allah, dž.š., zna najbolje. *Subhana Rabbi we bihamdihi* (Sva slava i hvala pripada Allahu, dž.š.).

Rafik I. Beekun

Managerial Sciences Department

College of Business Administration

University of Nevada, Reno, NV, 89557-0206, USA

13. redžep 1427. g. po Hidžri/7. august 2006. godine

NAPOMENA ČITAOCIMA

Budući da je ova knjiga pisana za profitne, ali i neprofitne organizacije, moguće je da neke od tema budu manje primjenjive u vašoj organizaciji od drugih. Slobodno ih preskočite. Ukoliko niste sigurni da li se neko poglavlje tiče vaše organizacije, molimo vas da kontaktirate autora putem e-mail adrese ribl19@columbia.edu i pošaljete kratak opis svoje organizacije kako bi vas on obavijestio da li je taj dio značajan za vas. Većina opisanih tehnika se, ipak, uopćeno govoreći, može primijeniti podjednako u oba tipa organizacija.

PRVO POGLAVLJE

ŠTA JE STRATEŠKI MENADŽMENT?

Da li je strateško planiranje u skladu sa islamom ili predstavlja *bidah* (novotariju)?

Vi ste narod najbolji od svih koji se ikada pojavio: tražite da se čine dobra djela, a od nevaljalih odvrćate, i u Allaha vjerujete. A kad bi sljedbenici Knjige ispravno vjerovali, bilo bi bolje za njih; ima ih i prvih vjernika, ali, većinom su nevjernici. (Kur'an, 3:110)

Poznato vam je da vaša islamska organizacija treba oblikovati jasnu strategiju. Znae da vaša džamija ili islamska organizacija nema jasan pravac puta kojim će ići. Predložili ste da ponovo razmotrite šta će organizacija raditi. Drugi se pitaju da li je strateško planiranje uopće islamsko, ili je u pitanju novotarija. Kako budete odgovarali na ovo pitanje, prisjetite se nekih činjenica.

STRATEŠKO PLANIRANJE U BIBLIJI, KUR'ANU I SIRI (ŽIVOTOPISU MUHAMMEDA, A.S.)

“Planiranje je najveća sposobnost uma” - Poslanik Muhammed a.s.

Čak i prije objave Kur'ana¹ nalazimo osnove strateškog planiranja u Bibliji². Musa, a.s.³, uspješni strateg koji je izveo narod Izraela iz Egipta, ozbiljno se prihvatio svoje uloge vođe. Njegov punac Šuajb, a.s., shvatao je njegovu obavezu i obučio ga strateškom planiranju ljudskih resursa, odnosno tome kako da delegiranjem poslova u dobro utemeljenoj hijerarhiji, upravlja tim poslovima. U Bibliji se spominje kako je svako od dvanaest izraelskih plemena imalo odvojenu teritoriju u kampu, svoje vođe i određene odgovornosti. Svako pleme se bavilo svojim svakodnevnim problemima, a Musa, a.s., brinuo se o ostvarenju glavnog cilja.

Poslanik Davud, a.s., izvanredno je strategijski promišljao još dok je bio mladić. Tako, naprimjer, uz Allahovu, dž.š., pomoć, nije napao Džaluta tamo gdje je jak, već je napao njegove slabosti. I poslanik Jusuf, a.s., veoma je uspješno upotrebljavao strategiju. U kur'anskoj suri *Jusuf* se spominje kako je isplanirao scenarij kojim je postidio svoju braću i natjerao ih da se pokaju. Stavivši pehar u prtljag jednog od svoje braće i optuživši ih za krađu, natjerao ih je da priznaju svoj pravi zločin i da se suoče sa greškama iz prošlosti. Kako navodi Altabib⁴, i Nuh, a.s., gradeći lađu prije poplave, biranjem parova životinja i saradujući sa vjernicima, imao je proaktivan stav.

Ova svjesnost o važnosti strateškog promišljanja evidentna u životima poslanika nije ništa drugo do odraz plana Savršenog Stratega, Onoga Čiju su poruku prenosili. Kur'an nas stalno i iznova podsjeća da Allah, dž.š., najbolje planira. Allah, dž.š., u Kur'anu (86:15) govori o svome planiranju i obilježjima Svog Savršenog Plana. Kao primjer jednog od svojih znakova On navodi stvaranje prirodnog okruženja:

Zar ne znaš da Allah s neba spušta vodu i da Mi pomoću nje stvaramo plodove različitih vrsta; a postoje brda bijelih i crvenih staza, različitih boja, i sasvim crnih. I ljudi, i životinja, i stoke ima, isto tako, različitih vrsta. A Allaha se boje od robova Njegovih – učeni. Allah je, doista, silan i On prašta. (Kur'an, 35:27-28)

Njegov je plan sveobuhvatan. Bez obzira koliko savršeno mi planirali, Allah, dž.š., jeste Taj Koji odlučuje.

Zar oni mogu biti sigurni od Allahove kazne? Allahove kazne se ne boji samo narod kome propast predstoji. (Kur'an, 7:99)

Faraonov nemilosrdni progon Musa'a i Izraelćana, sebična namjera Jusufove braće da ga ubiju te Zulejhino lukavo zavođenje Jusufa, primjeri su situacija u kojima je Allahov, dž.š., Plan osujetio planove pojedinaca. Priče o Adu (Kur'an, sura 11) i Semudu (Kur'an, sura 7) također nas podsjećaju na sudbinu naroda koji su uništeni nakon što su se drznuli i prešli granice koje je Allah, dž.š., postavio ljudima.

Činjenica da postoji Allahov, dž.š., plan ne treba da nas sprečava da planiramo sve dok priznajemo Njegovu nadmoć. U mnogim slučajevima planiranje može biti od velike pomoći i dati nam prednost. Zbog toga je poslanik Muhammed, a.s., rekao: "Planiranje je najveća sposobnost uma."⁵ Mnogi događaji u njegovom životu su rezultat

strateškog planiranja: iseljenici iz Mekke u Medinu u septembru 622. godine nove ere su išli potpuno drugim putem od onoga za koji su njihovi progonitelji mislili da će ići. Uz Allahovu, dž.š., pomoć, Muhammed, a.s., zaključio je ugovor na Hudejbiji, koji se na kraju pokazao kao čista pobjeda za muslimane i koji je osigurao toliko potrebnu stratešku kratkoročnu odgodu. Kako bi otklonio apatiju koja je obuzela ashabe, Poslanik, a.s., po savjetu Ummu Salame, jedne od svojih žena, neposredno nakon zaključenja ovog ugovora prvo je zaklao kurban. Pozicioniranje muslimanske vojske, isušivanje izvora na Bedru, smještanje muslimanskih strijelaca na brdo Bedr i korištenje rovova za odbrani u Bici na Hendeku dokazi su koliko je Poslanik, a.s., bio posvećen planiranju i strategiji.

ŠERIJATSKI I *TABI'* (PRIRODNI) PRINCIPI STRATEŠKOG PLANIRANJA

Tabi' principi se odnose na ovozemaljske situacije u kojima čovjek pri obavljanju svakodnevnih poslova primjenjuje iskustvo i razum, dok šerijatski principi označavaju božanska pravila koja čovjek mora kontinuirano slijediti.

Šerijat jasno pokazuje da je efektivno (činjenem prave stvari, prim. prev.) efikasno (činjenjem na pravi način, prim. prev.) i upravljanje islamskim profitnim i neprofitnim organizacijama u skladu sa konceptom *ihsana* (izvrsnosti). Kada islamske organizacije žele u svoj *modus operandi* uvrstiti islamske vrijednosti, one smjernice za to traže u Šerijatu. Međutim Šerijat formalno ne nudi rješenje kako da organizacija na operativnom planu, u izrazito turbulentnom, hiperkonkurentskom okruženju, ostvari održive konkurentske prednosti. Rosly pravi razliku između šerijatskih i tabi' principa u poslovnoj strategiji.⁶

Uopćeno posmatrano, strateško upravljanje u bilo kojoj islamskoj organizacije se može podijeliti u dva segmenta: šerijatski i tabi' segment. Kako navodi Rosly, "Principi *tabi'* (racionalno i empirijsko - ovosvjetovni aspekt) se odnosi na ovozemaljske situacije u kojima čovjek pri obavljanju svakodnevnog posla primjenjuje iskustvo i razum, dok šerijatski principi (Allahove, dž.š., odredbe) označavaju božanska pravila koja čovjek mora slijediti. Ovi segmenti su neodvojivi

jedan od drugoga. I racionalno i empirijsko su nadahnuti duhovnim vijednostima Kur'ana."⁷

S obzirom na to da su šerijatski principi izvedeni iz Kur'ana i sunneta, oni se odnose na sve vrste poslovnih transakcija: islamsko bankarstvo, odnos prema zaposlenima, upravljanje partnerstvima itd. Ovi principi koje je postavio Allah, dž.š., odvajaju halal (dopušteno) od harama (zabranjenog) i imaju za cilj da u poslovnim transakcijama potiču pravednost (*adalah*). Kada se sudionici nekog poslovnog odnosa vladaju u skladu sa šerijatskim principima, oni sa islamskog gledišta rade za onaj svijet (*ahiret*).

Dok šerijatski principi propisuju kako islamske transakcije treba obavljati pravično i nepristrasno, ostale dimenzije tržišnih aktivnosti ne moraju zavisiti od isključivih božanskih uputa. To je *tabi'* (prirodni) apsekt tržišnih aktivnosti koji definiše efikasnost, odnosno provedbu. To je prirodni način. *Tabi'* vrijednosti, koje su univerzalne, može koristiti svaki čovjek, bez obzira na vjerovanje i uvjerenje. Naprimjer, organizacija može povećati proizvodnju smanjujući troškove po jedinici. U ekonomiji i proizvodnji ovaj proces je poznat kao ekonomija obima. Da bi povećala prodaju, organizacija prvo treba provesti istraživanje tržišta. Da bi uspješno vodila neki veliki projekat, treba koristiti neke od tehnika projekt-menadžmenta kao što je, naprimjer, PERT (*Program Evaluation Review Technique*). *Tabi'* aspekt poslovanja se ne može ignorisati, čak i kada se radi o islamskom projektu, jer ova pravila moraju poštovati i muslimani i nemuslimani. Njegova upotreba se ne tiče toliko vjerovanja (imana) koliko efikasnosti i stručnosti – iako se etika (ahlak) uvijek primjenjuje u vođenju poslovanja prema islamskim načelima.

Stoga je evidentno da, kada se radi o oblikovanju strategije, Šerijat ne opisuje proces strateškog menadžmenta i njegove tehnike, niti su šerijatski učenjaci kompetentni da budu stručnjaci za strategiju. Jedino što oni mogu, jeste da pomognu ljudima u poslovnom svijetu da, na bazi kur'anskih uputa, razlikuju *halal* od *harama*. Uzmite recimo slučaj islamskog finansijskog planiranja: nakon ispitivanja koji su instrumenti i područja finansiranja dopušteni u islamu, a koji ne, *tabi'* aspekti postaju dominantni kada su u pitanju odnos cijena i profita, povrat na uloženo, zarada po dionici te druge pokazatelje finansijske uspješnosti.

Slično tome, kada islamska organizacija želi oblikovati i implementirati svoju strategiju koristeći *tabi'* principe, ona stalno mora voditi računa da zadovoljava i šerijatske principe. Kao što Rosly naglašava⁸, znanje koje dolazi iz nebožanskih izvora, tj. ljudsko znanje, ne može se okarakterisati kao bezbožničko, jer je i razum (*'aql*) po svojoj prirodi božanski. Ljudi mogu spoznati Allaha, dž.š., razmišljajući o Njegovim znakovima i posmatrajući ih. Razum (*'aql*) je moćan instrument kojim se objašnjava priroda i veličina Allaha, dž.š. Međutim ukoliko se ne služi Božijom uputom, postaje kratkovidan i neadekvatan da *tabi'* principe upotrijebi u korist čovječanstva.

KLJUČNI KONCEPTI U STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Strateški menadžment nam postavlja tri osnovna pitanja: *Gdje idemo? Gdje bismo mogli ići? Kako da stignemo tamo?*

Strateško planiranje predstavlja proces kojim donosioci odluka u organizaciji utvrđuju pravac kretanja organizacije, njeno samopoimanje, dugoročne prioritete i način njihovog ostvarenja.

Strateški menadžment bavi se pitanjima ponašanja organizacije na eksternom tržištu te njenim internim ulogama, procesima, strukturom i odlukama, kako bi omogućio organizaciji da u tom okruženju postigne svoj maksimum.⁹ Strateški menadžment nam postavlja tri osnovna pitanja: Gdje idemo? Gdje bismo mogli ići? Kako da stignemo tamo?¹⁰

Strateški menadžment uključuje kako oblikovanje tako i implementaciju strategije. Kao dvije primarne faze oblikovanja strategije obično se navode strateško planiranje i taktičko ili operativno planiranje. Formulacija strateškog, kao i operativnog plana je relativno jednostavno, ukoliko pretpostavimo da svako može sjesti i napraviti popis odluka i ciljeva. Međutim sama implementacija plana predstavlja mnogo veći izazov i upravo pri tom procesu većina uspješnih organizacija, kako muslimanskih tako i onih drugih, pribjegava dodatnim aktivnostima u cilju podrške strategiji.

Nasuprot tome, tipična islamska organizacija rijetko prolazi proces implementacije.¹¹ Često zaboravlja da strateško promišljanje treba ugraditi u sve što radi. Vi i vaša organizacija morate u svim svojim ak-

cijama i aktivnostima biti svjesni strategije i konstantno se preispitivati na koji način su one povezane sa vašom glavnom strategijom i na koji način vas približavaju našem krajnjem cilju: služenju Stvoritelju.

Strateško planiranje se može definisati kao “proces kroz koji vode postavljaju pravac djelovanja organizacije i definišu neophodne procedure i aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi”.¹² Bryson pod strateškim planiranjem podrazumijeva “disciplinovan napor u smjeru donošenja temeljnih odluka i aktivnosti koje oblikuju i upravljaju onim što organizacija jeste, šta radi i zbog čega to radi”.¹³ Kada pogledamo ove dvije definicije, vidimo da postoje neki ključni elementi za definisanje strateškog planiranja. Strateško planiranje:

- obuhvata odluke i aktivnosti koje imaju dugoročne efekte,
- predstavlja proces koji donosiocima odluka omogućava da budu proaktivni,
- uključuje prepoznavanje potencijala koji posjeduje organizacija i stepen uključenosti u postizanju tog potencijala,
- pruža okvir za unutrašnju konzistentnost svih odluka i aktivnosti različitih organizacijskih dijelova.

Operativni plan nadograđuje strateški plan koji je rezultat procesa strateškog planiranja i fokusira se na specifične kratkoročne aktivnosti i rezultate. Nakon izrade strateškog i operativnog plana, prelazi se na implementaciju strategije postupajući po planovima. Zapamtite da ne postoji savršen strateški plan; organizaciji koja provodi previše vremena na usavršavanju svog plana preostaje premalo vremena za njegovu implementaciju. Ovo neprekidno usavršavanje bez djelovanja je poznato kao “analiza-paraliza”. Koliko je zajednica provelo mjeseci i godine tražeći savršenu lokaciju za džamiju ili savršen nastavni plan i program za islamsku školu da bi na kraju shvatili da su izgubili cijelu generaciju mladih muslimana koji nisu mogli čekati na njihovu implementaciju? Kao što je general Patton jednom rekao: “Dobar plan implementiran danas je bolji od savršenog plana implementiranog sljedeće sedmice.”¹⁴

ZAŠTO STRATEŠKI MENADŽMENT?

Koncept *ihšana* traži od muslimana da svako *halal* djelo koje uradi, uradi izvrsno.

Jedan od glavnih nedostataka u islamskim organizacijama jeste naglasak na vladavini po osnovu mreža koju čine završenici elitnih škola ili *'asabiyyi*.

Poslanik, a.s., razmišljao je "dubinski".

Strateški menadžment je važan, jer on, ukoliko se pravilno isplanira, provede i nadzire, vodstvu organizacije olakšava put ka postizanju uspjeha. Strateški menadžment je naročito važan jer:

- Jača sposobnost organizacije da bude proaktivna, da predviđa probleme i ostane fokusirana na sadašnjost, ali i na budućnost.
- Omogućava da se odluke, s obzirom da zavise od konsenzusa grupe (šura), baziraju na najboljim opcijama. Strateški menadžment, dakle, stimuliše donošenje najbolje moguće odluke, često na osnovu veoma malo informacija.
- Poboljšava razumijevanje i motivaciju učesnika, jer slijede jasnu i konzistentnu viziju.
- Dovodi do jedinstva i interne usklađenosti među odlukama i aktivnostima.
- Pruža konceptualni okvir koji donosiocima odluka služi kao vodilja, čak i u slučajevima kada situacija na terenu plan čini nadiđenim.
- Olakšava implementaciju strategije i smanjuje otpor promjenama. Ova prednost je slična savjetodavnoj dimenziji *Teorije Z* (japanski menadžment). Japanski menadžeri su otkrili da implementacija protječe lakše i brže kada se pri donošenju odluka uzmu u obzir razmišljanja i primjedbe zaposlenih kojih se te odluke tiču. Sličan učinak ima i uključivanje zaposlenih u proces formulisanja strategije.
- Pomaže da se resursi usmjere ka ključnim područjima, u skladu sa dugoročnim prioritetima iz strateškog plana i područjima u kojima će imati najbolje rezultate.

- Uvodi strateški način promišljanja u poslovanje organizacije i osigurava okvir za određivanje najvažnijih aspekata vanjskog okruženja.
- Integriše proaktivan i disciplinovan način promišljanja u organizaciji.
- Uzima u obzir dugoročne posljedice sadašnjih odluka.

U našem nastojanju da robujemo Allahu, dž.š., jedan od najvažnijih ciljeva strateškog menadžmenta jeste postizanje izvrsnosti. Shadda ibn Aws navodi, u Sahih Muslimu (4810. hadis) da je poslanik Muhammed, a.s., rekao: "Bog naređuje da budemo u svemu izvrsni..."¹⁵ U tom pogledu, Kur'an ističe da bi nagrada trebala biti primjerena uloženom naporu (Kur'an, 3:136, 99:7 i 48:19). Ovo pravilo se odnosi na nagradu na ovom, ali i budućem svijetu. Trud pojedinca ne nagrađuju samo ljudi, već i Allah, dž.š. (Kur'an, 50:30).

Ova ideja *ihšana* je povezana sa konceptom održivih konkurentskih prednosti (OKP). Ostvarivanje OKP u poslovnom svijetu znači da neka organizacija preko 10 ili više godina u djelatnosti (grani) zauzima poziciju koja vodi ka postizanju superiornih rezultata. Ove prednosti nije jednostavno ostvariti.¹⁶ Mnoge islamske organizacije ostvare u kratkom roku odlične rezultate, ali onda se izgube u masi prosječnih i jedva opstanu. OKP ostvaruju samo najuspješniji, nekolicina onih koji izdvajaju vrijeme da bi promišljali o strategiji i koji odlučno i nepopustljivo streme ka izvrsnosti. Kao odličan primjer ovakvih organizacija mogu poslužiti *Vijeće za američko-islamske odnose* (CAIR: www.cair-net.org) i indijski *Muslim Relief and Charities* (IMRC: www.imrc.ws). Višegodišnja analiza uspješnosti islamskih organizacija pokazuje opadajući trend koji se približava prosjeku. Prema Hawawiniju, Subramanianu i Verdinu¹⁷, samo mali broj organizacija uspije ostvariti održive konkurentске prednosti. Zapanjujuće je da su među ovim izvanrednim organizacijama rijetko one koje izazivaju interes javnosti.¹⁸ Iako su Islamska zajednica Sjeverne Amerike (www.isna.net) i Muslimansko studentsko udruženje Sjedinjenih Američkih Država i Kanade (MSA: www.msanational.org) uz Božiju pomoć u prošlosti ostvarili veliki uspjeh, organizacije koje su u Sjevernoj Americi briljirale proteklih godina su relativno male i nove: CAIR i IMRC.

Mnogobrojna su i očita objašnjenja kako nekada vodeće islamske organizacije (profitne i neprofitne) ne uspijevaju ostvariti veliki uspjeh i održivu konkurentsku prednost. Neka od njih su:

- Nedostatak fokusa i razumijevanja strateškog menadžmenta.
- Suviše ograničeno razumijevanje i primjena Kur'ana i uputa Poslanika, a.s. (naprimjer da li se muslimani koji žive u nemuslimanskim zemljama trebaju uključivati u politiku i druge oblasti?)
- Strukturalna i kulturalna tromost.
- Struktura niše ili područja (koji su više monopolistički ili oligopolistički).
- Nasljeđivanje rukovođenja po "dinastičkom" principu, po principu mreže koju čine svršenci elitnih škola ili *'asabiyye* (lojalnosti nekoj grupi, klanu ili plemenu).
- Nizak nivo upotrebe raspoloživih resursa.
- Život u prošlosti kroz stalno naglašavanje uspjeha iz prošlosti.
- Nesposobnost za prilagođavanje promjenjivoj okolini i nemogućnost odgovora na novonastajuće potrebe kako muslimana tako i drugih vjerskih zajednica.
- Apatični i stariji članovi.
- Zastarjele sposobnosti i nepovjerenje prema modernoj tehnologiji.

Ovi razlozi neuspjeha se, nažalost, odnose na mnoge islamske i neislamske organizacije širom svijeta.

Da bi se oslobodili svoje organizacijske nesposobnosti, islamske vođe moraju ovladati tehnikama strateškog menadžmenta kako bi mogli povećati svoju sposobnost za "dubinskim", umjesto neposrednim promišljanjem.¹⁹ Naprimjer, najbolji nogometaši svijeta ne misle samo o svojim naposrednim potezima, već razmišljaju "dubinski" predviđajući moguće scenarije protivnika i na taj način gledaju nekoliko koraka unaprijed. Strateško planiranje je dosta slično: planeri moraju razmišljati dubinski, procijeniti posljedice svojih planova i zatim, uzevši u obzir preostale mogućnosti, formulisati dodatne planove. Odličan primjer je slučaj iz 4. godine po Hidžri, kada je Poslanik, a.s., tražio pomoć od plemena Benu Nadir.²⁰ Dok je bio među njima,

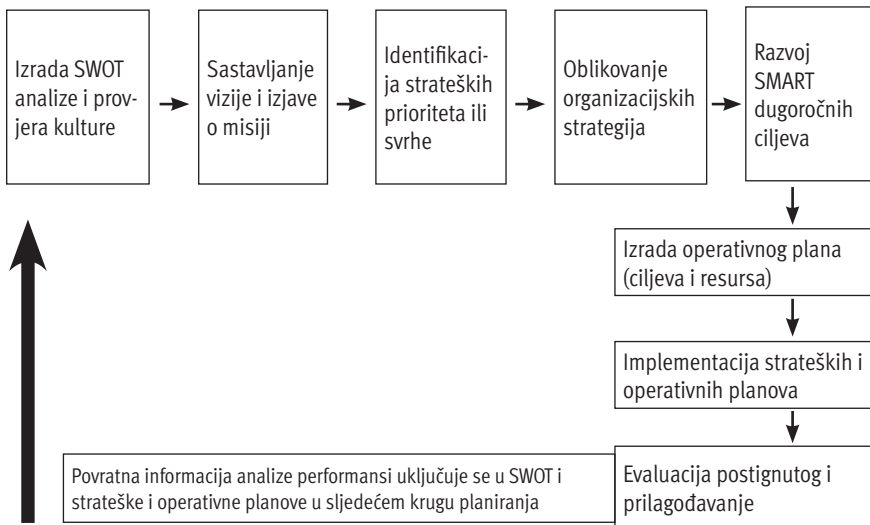
saznao je da ga oni žele pogubiti. Znajući da mora odlučno djelovati, napustio je njihovo naselje u predgrađu Medine, vratio se u centar grada, pozvao Muhammeda ibn Maslamu i rekao mu da obavijesti pleme Benu Nadir da zbog izdajništva u roku od deset dana moraju napustiti Medinu. Ovakvim proaktivnim stavom je spriječio velike probleme u budućnosti.

MODEL STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Proces strateškog menadžmenta je kontinuiran i dinamičan proces koji, kada jednom započne, nikada ne prestaje.

Naš model strateškog menadžmenta integriše nekoliko trenutno postojećih modela, ali i naglašava srž islamskih vrijednosti i uvjerenja. Ovaj model (slika 1) je usmjeren prema profitnim ili neprofitnim islamskim organizacijama. Za razliku od ostalih modela, ovaj model obuhvata oblikovanje strategije, implementaciju, kao i ocjenu uspješnosti, s naglaskom na etičku kontrolu i prilagodbu. Kod islamskih profitnih i neprofitnih organizacija, naglaskom na etiku je prožet cijeli proces strateškog menadžmenta, jer se rad smatra ibadetom.

Slika 1 - Proces strateškog menadžmenta u islamskim organizacijama



Osam dijelova strateškog menadžmenta uključuju fazu oblikovanja strategije (izrada SWOT analize, definisanje vizije i misije, definisanje svrhe i strateških prioriteta, izrada dugoročnih ciljeva i strategija, formulisanje kratkoročnih ciljeva i zadataka i procjena potreba za resursima) i fazu implementacije strategije (usaglašavanje organizacijske strukture, kulture i vodstva strateškim i operativnim planovima te, na kraju, procjena i prilagođavanje).

Uobičajeno je da se ovi zadaci implementiraju jedan za drugim. Ipak, u slučaju korekcija je moguće vratiti se na već završene zadatke. Strateški menadžment stoga nije linearan proces, već kontinuiran proces, proces koji nikada ne prestaje. Krajnji rezultat faze strateškog planiranja jeste integrativan, ali i dalje fleksibilan plan. Ovo je, prema tome, mjesto gdje započinje faza implementacije.

Svaki dio modela strateškog menadžmenta će biti analiziran u odvojenom poglavlju. U nastavku vam predstavljam rječnik²¹ ključnih pojmova strateškog menadžmenta:

Rječnik ključnih pojmova koji se koriste u strateškom menadžmentu	
Izjava o viziji	Idealiziran izraz onoga što organizacija želi postati u budućnosti; prikaz budućeg smjera djelovanja organizacije.
Izjava o misiji	Izjava koja opisuje šta organizacija nastoji činiti za specifičnu grupu kupaca i na koji način će se razlikovati od drugih.
Strateška namjera	Područja strateških problema/prioriteta ka kojima organizacija namjerava usmjeriti svoju pažnju i sredstva. Strateška namjera treba biti jasno povezana sa izjavom o misiji.
Strategije	Strategije objašnjavaju način na koji ćemo doći od pozicije na kojoj se trenutno nalazimo do pozicije na kojoj želimo biti u budućnosti. Strategije su oblikovane na različitim nivoima menadžmenta: organizacijske ili korporativne strategije, divizione strategije (strategije strateških poslovnih jedinica), funkcionalne strategije i operativne strategije. Strategije se na svim nivoima bave različitim pitanjima.
Ciljevi	Ciljevi su vezani za određene strateške namjere i predstavljaju obavezu menadžera za postizanjem određenih rezultata u utvrđenom vremenskom okviru. Oni tačno opisuju koliko, šta i kada se mora ostvariti. Za jednu stratešku namjeru može biti vezano više ciljeva.
Mjerila uspješnosti	Mjerila efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti vezana za ispunjenje određenog cilja.
Input (ulaz)	Radni sati, resursi, oprema ili zalihe – ukratko: sve što je potrebno za proizvodnju nekog proizvoda ili usluge.
Output (izlaz)	Jedinice proizvoda (ili usluge) koje su rezultat određene aktivnosti.

Rezultat	Rezultirajući efekat (utjecaj) upotrebe/primjene outputa.
Efikasnost	Maksimalni output koji može biti proizveden uz određeni nivo inputa ili minimalan nivo inputa neophodan da se proizvede određeni output. Efikasnost je uvijek pokazatelj omjera.
Ekonomičnost	Količina outputa ili inputa određenog kvaliteta ostvarenih uz minimalne troškove. Ekonomičnost je podskup efikasnosti.
Efektivnost	Proizvodnja kvalitetnih proizvoda ili usluga koji zadovoljavaju potrebe interesnih grupa ili stakeholdera.
Stakeholder	Organizacije, grupe ili pojedinci (interni i eksterni) koji su zainteresovani za djelovanje i/ili uspjeh organizacije (dijela ili funkcionalne cjeline) koja nudi proizvode ili usluge.
Kupac	Organizacije, grupe ili pojedinci koji koriste proizvode ili usluge organizacije (njegov dijela ili funkcionalne cjeline). Kupci mogu biti interni i eksterni.

ZAMKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Strateško planiranje predstavlja jednostavno “vezanje kamile”, i oslanjanje na Allaha, dž.š. (*tevekkul*).

Kao ni bilo koja druga tehnika menadžmenta, tako ni strateški menadžment nije garant uspjeha, te je, stoga, potrebno oprezno pristupiti njegovoj implementaciji. Ukoliko implementaciji ne prilaze oprezno, OSP (Odbor za strateško planiranje) ili menadžment organizacije mogu vrlo lahko upasti u neke od dolje navedenih zamki:

- Odvajanje planiranja od drugih dijelova menadžmenta (“zabluda odvajanja”). Mnoge islamske organizacije koje su uključene u strateško planiranje misle da su planeri odvojeni ili nekada čak i “bolji” od implementatora. Ukoliko se to desi, planeri mogu lahko početi izmišljati neostvarive planove koje drugi moraju provesti. Drugi primjer je kada planeri misle da oni sve “najbolje” poznaju jer su tu “najduže” ili zato što su u finansijskom smislu najviše doprinijeli organizaciji od njenog osnivanja.
- Prenaglašavanje kratkovidnog, numeričkog pristupa (zabluda formalizacije). Kako Grant navodi, sistematizacija koja proističe iz formalnih procedura koči fleksibilnost i organizaciono učenje.²² Islamske organizacije često koriste pretjerano

složen, kvantitativni pristup strateškom planiranju. Brojke mogu služiti kao vodilja, ali oni ne smiju biti jedina osnova pri odlučivanju o dugoročnom smjeru djelovanja organizacije.

- Zahtijevanje postizanja neostvarivih rezultata podređenih i sljedbenika. Kada donosioci odluka postavljaju preoptimistične ciljeve ili ciljeve koji zahtijevaju sredstva koja implementatori nemaju na raspolaganju ili koja nisu pod njihovom kontrolom, onda je vjerovatno da su ti rezultati jednostavno nerealni. Zahtjevi da se rezultati ostvare po bilo koju cijenu mogu dovesti do obeshrabrenja, pobune, ili čak stručne bespomoćnosti. Malo je vjerovatno da će časovi islamske vjeronauke uspjeti ako imate samo jednog učitelja, 75 studenata različitih uzrasta i predznanja, i ukoliko nema drugog osoblja koje bi bilo podrška nastavnom procesu.
- Nesposobnost prilagođavanja stalno promjenjivom okruženju. Vođe islamskih organizacija često smatraju kako je njihov strateški plan nepromjenjiv te ga nerado prilagođavaju novonastalim situacijama. Ovakav apsolutistički pristup strateškom menadžmentu je ozbiljan promašaj, jer će eksterni *stakeholderi* često pobijati strateški plan organizacije. Ukoliko plan ne bude bar djelimično fleksibilan, malo će se postići. Interni *stakeholderi* se, također, mogu odupirati promjeni i odgađati, opstruirajući promjene sve dok se previše glasan ili aktivan predsjednik ili član odbora ne bude otpušten. Američki *State Department* se prije nekoliko dekada suočio sa ovim problemom kada su diplomate jednostavno čekale kraj mandata političara koji im je bio nadređeni i nisu implementirale nijednu od njegovih odluka.
- Preplavljenost podacima. Čovjek se može toliko zadubiti u prikupljanje podataka da može zaboraviti da je najvažnije uraditi posao prema okviru definisanom u strateškom planu. Jedna islamska organizacija koju poznajem je prikupila toliko informacija da je jedva imala dovoljno vremena da te podatke pretoči u korisne informacije. Štaviše, lideri ove organizacije nisu posjedovali stručno znanje iz oblasti statistike kako bi mogli adekvatno analizirati ove podatke.

- Zabluda proricanja. Situacija u eksternom okruženju se ne može predvidjeti. Prema islamskom učenju, samo Allah, dž.š., zna šta će se desiti u budućnosti, tako da je “predviđanje”, najblaže rečeno, neegzaktno umijeće. Prilično puno organizacija vjeruje da poznaju tok budućih događaja više nego što je zaista tako te se često iznenade kada vide da se samo mali dio onoga što su “predvidjele” zaista i ostvari. Mi muslimani činimo onako kako nam je Poslanik, a.s., preporučio: “Vežemo kamilu pa se zatim oslanjamo na Allaha, dž.š.” Strateško planiranje predstavlja jednostavno vezanje kamile, a ostalo je *tevekkul* (oslanjanje na Allaha, dž.š.).²³ Koncept *tevekkula* će biti objašnjen u jednom od narednih poglavlja.

DRUGO POGLAVLJE

PREDPLANIRANJE

Stakeholder je svako ko postavlja neke zahtjeve ili ima interese vezane za rad organizacije.

Postavljanje odgovarajućeg Odbora za strateško planiranje (OSP) je ključno za učinkovito strateško planiranje i implementaciju.

Ukoliko započinjete proces strateškog planiranja u nekoj islamskoj organizaciji, prvo trebate utvrditi da li je ta organizacija osposobljena za to. Pazite da tokom faze predplaniranja ne prikrijete bilo kakve uočene manjkavosti.

Osposobljenost za strateško planiranje je teško utvrditi. Općenito govoreći, to znači da su ključni *stakeholderi* u organizaciji (upravni odbor, vođa, najveći donatori ili investitori ili primarni učesnici) odlučili da će odvojiti dovoljno vremena i sredstava da bi se uključili u proces strateškog menadžmenta, da će svi podržati proces, da će se međusobno uvažavati i da se neće sabotirati donesene odluke te da će se omogućiti najstručnijim i najkompetetnijim ljudima da izvrše analizu plana. Potrebno je poticati praksu da se posao povjerava prema zaslugama, a ne prema *'asabiyyi* ili, možda, porodičnim i prijateljskim vezama. Takav pristup je u skladu sa hadisom:

Svako ko na neku poziciju postavi nekoga, znajući da postoji osoba stručnija za taj posao je uistinu prevario Allaha dž.š., Njegovog Poslanika i sve muslimane.¹

Ovaj hadis upućuje na najsposobniju osobu, ne pripisujući sposobnosti isključivo muškarcima. Neke islamske organizacije dosljedno zanemaruju, nipodaštavaju ili čak ignorišu doprinos naših sestara, zaboravljajući da je Hatidža, r.a., prije udaje za Poslanika, a.s., bila veoma uspješna poslovna žena te da je Aiša, r.a., dala trajan doprinos očuvanju brojnih hadisa. Sestre kao što su Aiša Lemu iz Nigerije

i Amina Assilmi iz Sjeverne Amerike su pozitivno utjecale na ugled islama u svojim zemljama i širom svijeta.

Kada vaša organizacija jednom pokaže spremnost za proces strateškog planiranja, vi i ostali donosioci odluka trebate odlučiti ko će biti uključen u proces, kakav će biti vremenski okvir za planiranje i implementaciju, kako će se na bazi plana procjenjivati uspješnost i koliko će finansijskih i drugih sredstava biti potrebno. Članovi Odbora za strateško planiranje (OSP) će doprinijeti, kako kvalitetu procesa strateškog planiranja tako i kvalitetu konačne verzije plana. Ukoliko nemate sve resurse, članovi OSP trebaju razmotriti kako i od koga ih pribaviti te kada će resursi koji nedostaju biti dostupni organizaciji.

Da rezimiramo, prije svega morate izvršiti procjenu da li je organizacija usitinu orijentisana na proces strateškog planiranja. Ukoliko ona to jeste, procesom šure imenujte članove OSP-a, a zatim ih podučite o procesu strateškog menadžmenta.

POSVEĆENOST PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Islamske organizacije na Zapadu imaju veoma različite članove koji dolaze iz zemalja ili područja sa raznovrsnim kulturnim vrijednostima i normama.

Svaka veća organizacijska promjena zahtijeva posvećenost vodstva te organizacije. Usvajanje procesa strateškog menadžmenta je jedna od najzahtjevnijih i najnametljivijih promjena koje jedna organizacija može napraviti. Ukoliko ne postoji posvećenost na najvišem nivou, sve usvojene strategije ili programi promjena na makronivou će biti neuspješni.²

Ključne varijable koje utječu na posvećenost organizacije promjenama jesu: prethodno iskustvo u organizacijskim promjenama, stav vodstva prema promjenama (proaktivan naspram reaktivnog) te otpor prema promjeni koji postoji unutar organizacijske i nacionalne kulture. Neke organizacije usljed uvođenja mnogih programa promjena imaju promjenljivo interno okruženje te se stoga manje plaše strateških promjena. ODruge, koje su više birokratske i organizovane na sebi svojstven, svaku vrstu promjene smatraju prijjetnjom. Ljudi koji posjećuju džamije i rade u organizacijama različite orijentacije su često različitih dobnih skupina i imaju različite životne prioritete. Mo-

guće je da teško uspostavljaju komunikaciju. Kulture nekih zemalja su manje sklone promjenama i više izbjegavaju neizvjesnost³, dok su druge sklone poštivanju vlasti (slijepo poslušne nadređenima). Stoga, kada se ovako različite grupe nađu u istom okruženju, kao, naprimjer, u islamskom centru ili nekoj globalnoj organizaciji kao što je MIFSO (*Međunarodna islamska federacija studentskih organizacija*), lideri moraju oblikovati strategije koje će nadmašiti ove kulturalne razlike.

Vođe organizacija, nezavisno od svog iskustva u pokušajima promjena i sklonosti ka promjenama koja vlada u njihovoj organizaciji, moraju biti na čelu procesa strateškog menadžmenta. Oni moraju biti u potpunosti posvećeni ovom novom putu i ne smatrati ga prolaznim hromom.

OSNIVANJE OSP (ODBORA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE)

Grupni komformizam nastaje kada članovi grupe teže postići konsenzus gušeći svaku vrstu neslaganja.

Uopćeno govoreći, OSP bi trebao imati od sedam do dvanaest članova. Što je grupa veća, manja je mogućnost utjecaja pojedinca i veća vjerovatnoća fragmentacije i/ili polarizacije.

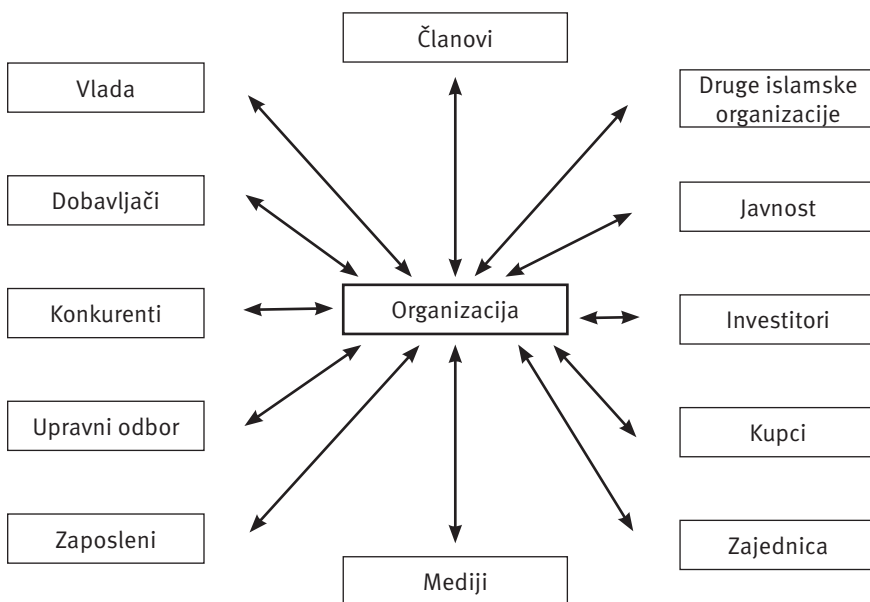
Postojanje suprotstavljenih frakcija negativno utječe na proces donošenja odluka. Osim toga, izuzetno je teško organizirati zajedničke sastanke za veće grupe.

Kako bi se izbjegao *grupni komformizam*,⁴ čak i kada Odbor broji od sedam do dvanaest članova, oni trebaju dolaziti iz različitih sredina i posjedovati različita stručna znanja. Članovi grupe koju zahvata zaslijepljenost ispoljavaju težnju ka postizanjem konsenzusa koji se obično ostvaruje po bilo koju cijenu, suzbijanjem svakog neslaganja. Živopisan primjer ovog disfunkcionalnog grupnog procesa jeste plan predsjednika Kennedija da napadne Kubu. Grupa koja je bila uključena u planiranje je bila toliko samouvjerena i toliko hipnotizirana Kennedijevom harizmatičnom ličnošću da mu se niko iz nje nije suprotstavio. Kao rezultat navedenog, niko od planera nije pogledao mapu Kube. Fijasko u Zaljevu svinja, gdje je kubanska vojska presrela američke snage i zatvorila im sve moguće puteve za bijeg, posljedica je grupnog komformizma. Kako bi se izbjegao ovaj problem, u plani-

ranje treba uključiti učesnike iz različitih sredina koji predstavljaju različite ključne *stakeholdera* koji će ponuditi nekoliko opcija za rješenje problema.

Korisna tehnika pri sastavljanju OSP jeste sprovođenje *analize stakeholdera*⁵. *Stakeholder* je svaka osoba ili grupa na koju (vjerovatno) značajno utiče ono što vaša organizacija radi. Identifikovanje ovih osoba i uključivanjem u proces apriorno onih koji će implementirati vaš strateški plan, omogućit će vam da izgradite zajednički referentni okvir i ohrabrite sve članove tima da zajedničkim naporima krenu ka ostvarenju zajedničkog cilja. Ipak, svi *stakeholderi* nisu jednako važni: postoje *primarni* i *sekundarni stakeholderi*. *Primarni stakeholderi* su oni sa kojima direktno saradujete, kao što su, naprimjer, vaši kupci. *Sekundarni stakeholderi* su oni sa kojima imate manje intenzivan odnos i sa kojima direktno u kontakt dolazite samo povremeno kao što je, naprimjer, javnost. *Stakeholderi* se mogu promijeniti iz primarnih u sekundarne i obrnuto, zavisno od situacije.

Slika 2 - **Mapa stakeholdera**



Razmotrite korištenje mape *stakeholdera* (slika 2), kako biste se uvjerali da niste propustili ni zanemarili nijednog važnog *stakeholdera*. Sljedeća pitanja mogu biti od koristi pri izboru OSP:

- Kakav je njegov/njen stav o procesu promjena?
- Koliko on/ona doprinosi sveukupnom kvalitetu strateškog plana? Obično se od primarnih *stakeholdera*, kao, naprimjer, kupaca, očekuje da značajno utječu na poboljšanje plana. Iako su i konkurenti vaši primarni *stakeholderi*, vjerovatno ih nećete htjeti uključiti u svoj Odbor.
- Da li je njegovo/njeno učešće neophodno za uspješnu implementaciju?
- Kakav je njegov/njen timski duh?

Mogli ste primijetiti da se nijedno od gore navedenih pitanja ne odnosi na islamsko ponašanje potencijalnih članova OSP-a. To je zbog toga što se OSP sastavlja na bazi stručnosti. Iako je poželjno da *stakeholderi* prakticiraju islam, oni ne moraju biti bez mana, sve dok su iskreni i dok se trude. Radni list 1 (Dodatak A, str. 184) je dizajniran da vam pomogne pri izboru članova OSP-a.

PRIPREMA OSP-A I ORGANIZACIJA

Članovi organizacije ne pružaju otpor promjeni nužno zbog same promjene već zbog neizvjesnosti koje ona donosi.

Članovi organizacije ne pružaju otpor promjeni nužno zbog same promjene, već zbog neizvjesnosti koje ona donosi.⁶ Uvođenje strateškog planiranja i implementacije je promjena na makronivou, organizacijska promjena koja će zasigurno unijeti dosta neizvjesnosti i napetosti unutar same organizacije. Kako biste spriječili bilo kakav interni i eksterni otpor promjeni, što je moguće transparentnije i razumljivije uključite važne *stakeholdere* u kompletan proces i moguće promjene.

Kada izaberete OSP, saopćite to vašim članovima i *stakeholderima*. Ovakva vrsta komunikacije će vam osigurati njihovu podršku i pružiti vam priliku da tokom ovog procesa od njih tražite pomoć i povratne informacije. Možete učiniti i nešto od sljedećeg:

- Novosti objavite u prisustvu upravnog odbora i predsjednika OSP-a, ili u prisustvu predsjednika i generalnog direktora. On bi trebao već biti upoznat sa informacijama koje iznosite, pa se nemojte ponašati kao da se radi o *iznenađenju*.
- Objasnite razloge za uvođenje strateškog planiranja, navedite mjerljive rezultate i koristi koji će se ostvariti i opišite na koji način članovi/*stakeholderi* mogu doprinijeti procesu. Ukoliko je ovaj proces isprobavan ranije, objasnite zašto ga ponovo započinjete i zašto će ovoga puta biti drugačije. Naglasite svoju posvećenost strateškom menadžmentu.
- Objavite uvođenje procesa u organizacijskom službenom biltenu (namijenjenom široj javnosti) uz napomenu da se od sviju, uključujući i zaposlene, traži saradnja.
- Sastavite spisak članova OSP-a i objasnite zašto su izabrani. Navedite ime člana OSP-a koji će biti zadužen za kontakt Odbora sa drugim dijelovima organizacije.
- Jasno isplanirajte vremenski okvir za strateške i operativne planove, kao i njihovu implementaciju.
- Tražite povratne informacije i odgovarajte na sve sugestije i primjedbe.

Napravite kopiju ovakve ili slične brošure koja će biti dostupna svim članovima OSP i odložite bar jednu kopiju u džamijsku biblioteku kako bi je ostali članovi mogli pomno ispitati. Veoma je važno redovno obavještavati sve članove organizacije o procesu strateškog planiranja i smjeru djelovanja.

Najvažnije je da shvatite da vi, kao vođa, ne možete samo započeti proces i onda ostaviti OSP da sami rade. Ukoliko vi niste u potpunosti posvećeni procesu i ne držite ključne ljude odgovornim za kasniju implementaciju plana, ostali članovi proces planiranja neće uzimati za ozbiljno. U jednoj islamskoj organizaciji sa kojom sam radio, vođa je delegirao uvođenje i implementaciju članu odbora, nakon čega se povukao iz procesa. Uprkos mom trudu da ga više uključim u rad, on se nije želio prihvatiti praktičnijeg pristupa. Članovi OSP-a, ostatak odbora i niži nivoi u hijerarhiji organizacije su ubrzo shvatili da on ne prihvata proces dovoljno dobro, što je rezultiralo usporavanjem i otromljavaњem implementacije.

OBAVEZIVANJE

S obzirom na to da je implementiranje strateškog plana težak posao, vođe bi trebale ohrabrivati svoje sljedbenike čak i u slučaju neuspjeha i isticati da neuspjesi predstavljaju prilike za učenje – kako je činio Halid ibn Velid na Mu'ti.

Prije nego što se razvije i implementira strateški plan, neophodno je da se vođa, njegov/njen OSP, te ključni donosioci odluka i *stakeholderi* obavežu da će učiniti sljedeće:

1. Javno se posvetiti procesu. Obznaniti svoje namjere na godišnjoj generalnoj skupštini ili sastanku članova, u biltenu/magazinu organizacije, na vidljivim oglasnim pločama, te web-stranici organizacije.
2. Preuzeti odgovornost da će se zauzimati za ispunjenje plana i da će ga implementirati.
3. Pružiti konkretnu podršku onima koji uspješno implementiraju svoj dio plana. Čak i kada implementacija zaostaje za planiranim, vođa treba ohrabrivati one koji čine sve od sebe kako bi pomogli napredovanju realizacije strateškog plana. U Bici na Mut'i, Halid ibn Velid je povukao muslimanske snage sa bojnog polja i vratio ih u Medinu jer je shvatio da je njegova vojska brojčano nadjačana. Kada su se vratili u Medinu, muslimani su uzviknuli: "O vi koji ste pobjegli, pobjegli ste od Allaha." Poslanik, a.s., ukorio ih je riječima: "Oni nisu pobjegli. Ukoliko Allah, dž.š., bude htio, vратиće se u borbu."⁷ Pokazalo se da je ovo ohrabrenje bilo presudno, jer muslimani od tada nisu izgubili nijednu borbu pod Halidovim vodstvom.

POSVEĆENOST

Da biste potakli inspiraciju kod sudionika, mnogo je bolje da mjesto sastanka na kojem ćete definisati ili ocjenjivati strateški plan svoje organizacije odredite izvan same organizacije.

OSP i vodstvo vaše organizacije moraju izdvojiti dovoljno vremena za početne i naredne godišnje cikluse procesa strateškog planiranja.

Sastavljanje vašeg inicijalnog strateškog plana može uglavnom biti završeno tokom sastanka van organizacije i može trajati od dva do sedam dana. Radni list 2 (dodatak A, strana 185) osmišljen je kako bi vam pomogao da organizujete materijale za planiranje prvog radnog sastanka na kojem će se započeti strateško planiranje vaše organizacije. Na početku, proces strateškog planiranja (uključujući i potpunu izradu kako strateškog tako i operativnog plana) može trajati oko dva do tri mjeseca, u okviru čega bi OSP odvojio oko 50 do 200 radnih sati. Dužina vremena potrebnog za izradu strateških i operativnih planova zavisi od veličine organizacije, obima i kompleksnosti njenih proizvoda i usluga te prethodnog iskustva u strateškom menadžmentu.

Osoblje treba biti spremno da između sastanaka OSP-a prikupi podatke koje Odbor treba. U narednim godinama bi za sastanke vezane za proces strateškog planiranja trebalo biti dovoljno oko 2,5 do 5 dana kako bi se strateški plan ocijenio i prilagodio. Uobičajeno je da se sastanak poklopi sa početkom novog budžetskog ciklusa.

OSP se tokom početnih ili godišnjih sastanaka vazanih za proces strateškog planiranja može sastajati bilo gdje, sve dok to nije u prostorijama organizacije i/ili tokom radnog vremena. Poželjno je sastajanje izvan organizacije kako bi se spriječila prekidanja i druge smetnje iz radnog okruženja. Bez obzira da li se prvi put počinje razrađivati plan ili je organizacija već iskusna u tome i radi redovni godišnji plan, treba ostaviti oko sedam do mjesec dana razmaka između izrade strateškog plana i prezentiranja detaljnog operativnog plana. To se radi zbog toga što ljudi koji razvijaju strateški plan ne razrađuju uvijek i operativni plan te stoga ne posjeduju filtrirane informacije potrebne da bi izradili detaljno operativni plan. Koliko će se čekati, zavisi od veličine organizacije te od obima i kompleksnosti onoga što ona radi.

ULOGA UPRAVNOG ODBORA

Nakon što se formulira strateški plan, vođe organizacije i članovi upravnog odbora ne smiju koristiti politiku stajanja po strani. Ono što nije izmjereno i ispitano neće ni biti ostvareno.

S obzirom na to da primarna odgovornost za formulaciju i implementaciju strateškog plana pada na vas, kao vođu, upravni odbor (poznat kao *medžlis al-šura*) je taj koji, uz pomoć OSP i vaših top menadžera,

odnosno predsjednika odbora, mora nadgledati proces promjena definisan strateškim planom i osigurati da proces strateškog menadžmenta ostvari sveukupne namjere značajnih primarnih *stakeholdera*. Posljedica napada 11. septembra u Americi i 7. jula u Velikoj Britaniji, The Patriot Act² i njegove varijante u drugim zemljama, moguće tužbe protiv samog upravnog odbora i potreba za osiguranjem od isplata odšteta zahtijevaju da se odgovornosti odbora, kako neprofitnih tako i profitnih organizacija, precizno razjasne.

Članovi odbora vodećih islamskih organizacija i džamija se ipak teško nose sa izazovima svoga posla. Glavni razlog za to je činjenica da su izabrani uglavnom na osnovu prethodnog doprinosa radu organizacije, a ne na osnovu sposobnosti da udovolje zahtjevima koji će se u budućnosti postaviti pred organizaciju.⁸ Neke džamije zahtijevaju od svojih potencijalnih članova odbora da daju izuzetno visoke novčane donacije koje će biti dostupne još dugo nakon što kapitalni projekti vezani za džamiju budu završeni. Druge džamije biraju članove odbora na osnovu njihove sposobnosti da održe hutbu – čak i u slučaju kad imaju imama. U najgorem slučaju, neki članovi odbora se biraju na osnovu pripadnosti klanu, porodici ili po nacionalnom ključu.

Bez obzira na način na koji su članovi odbora izabrani, vjerovatno ćete im prije otpočinjanja faze implementacije predati strateški plan kako bi ga pregledali i odobrili. Nažalost, odbori su često u svom radu suočeni sa veoma krutim ograničenjima. Nekada članovi upravnog odbora koji ne rade u organizaciji ne poznaju dovoljno način na koji organizacija funkcioniše da bi mogli predložiti bilo kakvu alternativu strategiji definisanoj u strateškom planu kojeg ispituju. U drugim slučajevima se na odbor gleda kao na organ za verifikaciju, čija je jedina svrha postojanja pružanje legitimiteta odlukama koje je već donio predsjednik organizacije ili generalni direktor. Odbor koji služi samo kao marioneta ključnim donosiocima odluka ne kontroliše svoj program rada i skoro nikada nije konsultovan pri oblikovanju strategije.

Na koji način upravni odbor islamske organizacije može učinkovitije ispuniti svoju ulogu nadzornika? Detaljnom analizom rada upravnih odbora možemo doći do važnih podataka.⁹ Prvo, upravni odbor treba uporedive podatke o organizaciji za određeni vremenski period (naprimjer, tekuća godina u poređenju sa proteklih pet godina) te uporedive podatke o trenutnim i budućim konkurentima. Ovi podaci se ne smiju sakupljati nasumice, već moraju biti rezultat uskog,

ali informacijama bogatog seta pokazatelja uspješnosti (što će biti objašnjeno u Četrnaestom poglavlju).

Drugo, upravnom odboru treba vrijeme i prilika da detaljno izuči strategiju organizacije kako bi ponudili značajne rezultate. U tom smislu, nije korisno da svi sastanci odbora budu strpani u jedan dan i traju preko 8 sati. Nadalje, mnoge islamske organizacije ili prikupljaju puno nevažnih podataka koji se ne pretvaraju u korisne informacije ili nerado osiguravaju bilo kakve podatke svom upravnom odboru. Ustvari, neki generalni direktori sa kojima sam se sretao su se postavljali dosta defanzivno kada bi se od njih tražilo da osiguraju komparativne podatke, dok su predsjednici njihovih organizacija nerado tražili dodatne informacije.

Treće, upravnom odboru treba protusnaga - sposobnost da "budu protuteža top menadžmentu".¹⁰ Moraju imati predsjedavajućeg, koji nije predsjednik. Osim toga, moraju biti u mogućnosti da kontrolišu dnevni red sastanka i godišnje ocjenjuju rad predsjednika, potpredsjednika, šefove odjela te izvršne direktore. Odbori koji raspolažu ovom vrstom protusnage i koji imaju više eksternih nego internih članova su uglavnom djelotvorniji od odbora koji nemaju protusnagu i u kojima dominiraju članovi. Odbori koji imaju slabu moć su više skloni da postanu čuvari organizacije i manje je vjerovatno da će biti proaktivni i uključeni u dešavanja.¹¹

Na kraju treba reći da, s islamske tačke gledišta, članove odbora treba birati na osnovu njihovih kompetencija (pogledati hadis na strani 27). Pri izboru treba uzeti u obzir da će te osobe trebati utjecati na politički sistem, učestvovati u međureligijskim aktivnostima, istupati kao glasnogovornici pred različitim eksternim *stakeholderima*, kao, na primjer, medijima itd.

Pri nadziranju procesa strateškog menadžmenta izdaleka, pravilno izabran upravni odbor ne mora osporavati sve predložene i poduzete aktivnosti, naročito ako organizacija stabilno funkcionira. Ukoliko se dese neke poteškoće u radu organizacije, njeni direktori moraju biti poštenu i odlučni kako bi uspjeli savladati nastale poteškoće. Kontrola izvršnog vodstva vaše organizacije od strane odbora ili nezavisne revizorske grupe koju angažuje odbor može biti neugodna, ali je neophodna.

TREĆE POGLAVLJE

SWOT ANALIZA

SWOT analiza uključuje procjenu internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnji.

Kao što je prikazano na Slici 1., prvi zadatak procesa strateškog menadžmenta jeste izrada SWOT analize. SWOT predstavlja akronim od engleskih riječi *Strengths* (S) - snage, *Weaknesses* (W) - slabosti, *Opportunities* (O) - prilike, i *Threats* (T) - prijetnje. OSP i *stakeholderi* organizacije, uključujući njene vođe i članove, moraju konstantno pratiti interne snage i slabosti organizacije, kao i eksterne prilike i prijetnje. Donosioci odluka trebaju razumjeti i procjenjivati, kako ono što se dešava unutar organizacije, tako i ono što se dešava u vanjskom okruženju.

ANALIZA OKRUŽENJA

Maksimizacija vrijednosti također znači proizvodnju proizvoda i pružanje usluge s dodanom vrijednošću vaših ključnim *stakeholderima*.

Zanemarivanje eksternog okruženja ne može vas sačuvati od njihovih utjecaja, jer nijedna organizacija ne obitava u vakuumu. Poslanik, a.s., bio je duboko svjestan potrebe za prikupljanjem informacija o eksternom okruženju i praćenjem dešavanja u njemu. O ovom aspektu strateškog vodstva bit će više riječi u poglavlju *Vodstvo: Islamska perspektiva*.¹ Slijedi primjer iz Poslanikovog, a.s., života o tome kako ga je Huzejfe ibn al-Yaman obavještavao o prijetnjama iz eksternog okruženja tokom ranog perioda islama kada su često bili izloženi opasnosti:

Huzejfe (ibn al-Yaman) je imao tri osobine koje su Poslanika, a.s., posebno impresionirale: inteligencija koju je iskazivao u rješavanju po-

teškoća, dovitljivost i spontanost kada bi se odazivao u akciju te sposobnost da sačuva tajnu čak i nakon ustrajnog ispitivanja.

Primjetno je da je Poslanik, a.s., nastojao da iz svakog ashaba izvuče i iskoristi najljepše osobine i snagu. Pri raspoređivanju zaduženja ashabima, uvijek je pazio da pravog čovjeka postavi na pravo mjesto. To je, u Hezejfinom slučaju, jako dobro iskoristio. Jedan od najvećih problema sa kojima su se muslimani Medine trebali suočiti bilo je postojanje licemjera (munafika) u njihovim redovima. (...) iako su se mnogi od njih izjasnili da su muslimani, njihovo preobraćenje je bilo samo površno te su nastavili da kuju zavjere i spletke oko Poslanika a.s. i muslimana.

Poslanik, a.s., Huzejfi je, zbog njegove sposobnosti da čuva tajnu, povjerio imena munafika. To je bila velika tajna koju Poslanik, a.s., nije otkrio nijednom drugom ashabu. Zadužio je Huzejfu da prati kretanja munafika i njihove aktivnosti i štiti muslimane od njihovih zlih namjera. To je bio izuzetno odgovoran zadatak. Munafici su zbog svog tajnog djelovanja i poznavanja svih dešavanja i planova muslimana iznutra, predstavljali veću prijatnju zajednici od direktnih neprijatelja kafira.

Od tada je Huzejfe poznat kao "Čuvar tajne Allahovog Poslanika". Čitav život je ostao dosljedan zavjetu da neće odati imena licemjera. Nakon Poslanikove, a.s., smrti, Halifa je često dolazio tražiti od njega savjet o kretanju i aktivnostima licemjera, ali je on do kraja šutio i pazio da ne otkrije tajnu.²

Iako se iz Slike 1 da zaključiti kako se SWOT analiza provodi samo na početku, ona bi trebala biti stalna. Organizacija mora kontinuirano pratiti svoje interno i eksterno okruženje kako bi odredila gdje završavaju granice organizacije, a počinje eksterno okruženje, jer je često teško razlikovati autsajdere od insajdera. Članovi upravnog odbora se često biraju izvana, tako da ih nije nužno smatrati članovima iznutra. Zbog toga je neophodno odlučiti koji podaci će se sakupljati i ko će im imati pristup. Sigurno da ne želite svojom nesmotrenošću ustupiti privatne podatke konkurentima.

Pri izradi SWOT analize, islamske organizacije se trebaju fokusirati na maksimiziranje vrijednosti: usklađivanjem svojih najvećih snaga sa prilikama koje su im na raspolaganju, a koje najviše obećavaju i koje su ostvarive.³ Maksimiziranje vrijednosti također znači i pružanje usluga ili proizvoda s dodatnom vrijednošću svojim ključnim

stakeholderima. Za kompanije, vaš ključni *stakeholder* je vaš kupac, a ne vaš dioničar. Ukoliko ste vezani za islamski centar, vaš ključni *stakeholder* su obično muslimanska zajednica u vašoj blizini, ili muslimanska zajednica uopće, te druge vjerske zajednice. Da bi se ostvarila maksimizacija vrijednosti neophodno je postići važnu, ali, s obzirom na dinamičnost i potrebu održavanja u turbulentnom okruženju, teško ostvarivu usaglašenost između interne strukture i eksternog okruženja organizacije.

INTERNA KONTROLA

Snage organizacije mogu biti *opipljive* (naprimjer, stalna sredstva) i *neopipljive* (naprimjer, stručnost i dobar moral).

“Prokletstvo kompetenosti” se događa kada se neka organizacija previše osloni na određenu ključnu kompetenciju na račun svojih drugih sposobnosti ili kada propusti izgraditi buduće ključne kompetencije.

VRIO okvir predstavlja relativno uravnotežen način procjene snaga vaše organizacije kojim možete izbjeći da upadnete u zamku pretjeranog samopouzdanja.

Snage nekada mogu biti slabosti, kao što i prilike mogu biti prijetnje, i obratno.

Prvi dio SWOT analize čine analiza internih snaga i slabosti organizacije i procjena njihovog trenutnog stanja. Interna analiza vam, identifikovanjem snaga i slabosti do u tančine, govori šta je vaša organizacija sposobna da uradi. Ona, vama kao vođi, omogućava da otkrijete područja na kojima biste, možda, mogli ostvariti konkurentsku prednost.

Snaga predstavlja nešto u čemu je organizacija uspješna ili neku karakteristiku organizacije koja je čini konkurentnom, kao što su, naprimjer:⁴

- Ljudski resursi (naprimjer,iskusni i motivisani zaposlenici, upravljачka kompetentnost te visok raspon stila vodstva)

- Kompetentnosti ili znanja iz određenog područja (naprimjer, vještine u posredovanju, poznavanje internetske tehnologije, proizvodne vještine ili sposobnosti za organizovanje konferencija)
- Vlasništvo ili kontrola nad ključnim sredstvima (naprimjer, lokacija objekata, prednost prvog pojavljivanja na određenom geografskom području te posjedovanje vodeće tehnologije)
- Finansijski resursi (naprimjer, kapital u vašoj organizaciji i operativna novčana sredstva - nezaložena - pokloni).
- Nematerijalna sredstva (naprimjer, ugled koji organizacija uživa kod kupaca, organizacijska reputacija i kultura.)
- Odnosi sa saradnicima (naprimjer, međuorganizacijski savezi). Jedan primjer je *Nacionalno vijeće šure Sjeverne Amerike*, koje je na zajedničkim projektima ujedinio četiri vodeće islamske organizacije iz Sjeverne Amerike. Još svježiji primjer je *Radna grupa američkih muslimana za pomoć nakon katastrofa*, koja ujedinjuje napore deset ili više vodećih islamskih organizacija iz Sjeverne Amerike kako bi pomogli muslimanima i nemuslimanima kad god se desi neka prirodna katastrofa. Ovdje je značajno naglasiti da vaša organizacija sa istim eksternim organizacijama može istovremeno saradivati, ali i biti u konkurentnim odnosima. Naprimjer, ISNA saraduje sa ICNA-om (*Islamsko društvo Sjeverne Amerike*) na zajedničkim projektima kao što je *Radna grupa za Bosnu*, ali su međusobni konkurenti u prikupljanju sredstava ili nastojanju da služe zajednici.

Iako bismo mogli popisati nebrojeno mnogo snaga organizacije, u literaturi iz oblasti strateškog menadžmenta se navodi kako organizacije koje su bolje od svojih konkurenata, nezavisno od djelatnosti iz koje dolaze, imaju *distinktivne ključne kompetencije* koje su dugoročno održive.⁵ Prahalad i Hamel definišu ključne kompetencije kao "kolektivno učenje u organizaciji, naročito o tome kako koordinirati različite proizvodne vještine i integrisati mnogostruke tokove tehnologija".⁶ Organizacije moraju identifikovati na koje će se kompetencije fokusirati i zatim odbaciti one aktivnosti koje su relativno slabe i neefikasne i koje ne doprinose ostvaranju vizije i misije. Ključni problem u ovom

procesu jeste sposobnost razlikovanja prethodnih kompetencija od onih koje tek trebaju doći, odnosno budućih. Naprimjer, jedna vodeća islamska organizacija je predugo zadržala ručnu obradu evidencija o članstvu i tako propustila značajan napredak u svom radu.

Pazite da, prilikom identifikacije snaga svoje organizacije ne potpadnete pod “prokletstvo kompetencije”.⁷ Veoma je lahko da se desi da organizacija, zahvaljujući određenoj ključnoj kompetenciji, bude tako uspješna da njeni zaposlenici ne nastave razvijati druge kompetencije ili da se druge kompetencije izgube. Zaslijepljeni vlastitim uspjehom u jednom području, organizacije propuštaju nove, veoma privlačne šanse. Odličan primjer za to jeste IBM, koji je sve do 1979. godine bio vodeći svjetski proizvođač *mainframe* računara: Uvođenje PC-ja ih je potpuno zateklo. Potpuno su zanemarili mogućnost da bi i obični ljudi željeli računar na svom stolu! Prilično mnogo islamskih organizacija su toliko uspješne u jednom području (naprimjer, u organizovanju konvencija i konferencija) da propuštaju druge prilike (naprimjer, izgradnju dobrih odnosa sa drugim vjerskim zajednicama). Prokletstvo kompetencije može također dovesti i do arogancije, tako da neke organizacije počnu precjenjivati mogućnosti svojih vođa i potcjenjivati doprinos Allahove, dž.š., pomoći njihovom uspjehu. S obzirom na to da je islamska historija prepuna primjera propasti mnogih koji su se na ovaj način uzdizali, nikada ne zanemarujte potencijalnu odgovornost koju ćete nositi ukoliko precijenite snage i kompetencije vaše organizacije.

Relativno uravnotežen način procjene snaga vaše organizacije kojim možete izbjeći da upadnete u zamku pretjeranog samopouzdanja jeste korištenje VRIO okvira (akronim od engleskih riječi *Value*-vrijednost, *Rarity*-rijetkost, *Imitability*-mogućnost imitiranja i *Organization*-organizacija). Barney i Hesterly savjetuju da prilikom analize svojih snaga postavite četiri pitanja⁸:

1. **Pitanje vrijednosti:** Da li neka snaga omogućava vašoj organizaciji da iskoristi vanjsku priliku ili da uzvratiti na vanjsku prijetnju? Ukoliko ne, onda ova snaga može kočiti vašu organizaciju. Možda čak predstavlja i slabost. Naprimjer, vaša islamska organizacija bi mogla tvrditi da ima vodstvo nad muslimanskom zajednicom nacije, ali da nije sposobna da ujedini nacionalni stav o određenom pitanju koje se tiče mu-

slimana (naprimjer, stalno uznemiravanje muslimana prema drakonskom zakonu ili nepriznavanje islamskog porodičnog zakona kada se radi o pitanjima braka i razvoda). Takva klonulost pokazuje da vašoj organizaciji ili nedostaje podrška naroda, ili ima neuspješno vodstvo, ili da su joj članovi u najmanju ruku nemoćni i nemotivisani. Konačni ishod je sljedeći: ukoliko vaša organizacija ne pruža vrijednost svojim ciljnim grupama, oni, možda, neće osjećati nikakvu potrebu da vam uzvrate finansijskom, moralnom ili bilo kakvom drugom podrškom. Zašto bi vaši članovi radili bilo šta za vas ako vi ne možete uraditi ništa za njih?

2. **Pitanje rijetkosti:** da li vašu snagu posjeduje samo nekoliko organizacija u vašoj oblasti, odnosno segmentu? Da li vaša organizacija može voditi i realizovati projekte koje nijedna druga slična organizacija ili pojedinac ne mogu? Po čemu je vaša snaga jedinstvena i različita?
3. **Pitanje mogućnosti imitiranja:** Mogu li druge organizacije koje je ne posjeduju, ostvariti ovu snagu bez velikih ulaganja u resurse? Organizacije kao što su CAIR, IMRC i Savola nisu nikle preko noći. Njihove vođe i osnivači su potrošili mnogo vremena, novca i uložili mnogo truda kako bi ostvarili dobar spoj ljudi i sredstava, oblikovali pravu organizacijsku kulturu sa odgovarajućim normama i vrijednostima te izgradili međuzorganizacijske odnose vrijedne truda. Pokušati imitirati neku organizaciju koja je već afirmisana u nekoj niši znači nadići barijere ulasku (naprimjer, prepoznavanje imena, kapitalizacija, pristup potencijalnim donatorima/investitorima, lokacija). Čak i kada organizacija ima velika sredstva i može ući u nišu, i dalje postoji mogućnost neuspjeha jer ne može dovoljno brzo nadmašiti krivu učenja nekog afirmisanog konkurenta kako bi osigurala količinu proizvoda i usluga u obimu koji joj je neophodan da bi opstala. Mnogo je primjera islamskih banaka koje su propale zbog toga što su njihovi osnivači potcijenili koliko je teško imitirati snage konkurenta. Čak i kada su imale finansijska sredstva, nisu imale ljude, iskustvo i kredibilitet koji su potrebni da bi se vodila takva organizacija. Znam za jednu propalu islamsku banku koju je vodio pred-

sjednik na osnovu znanja iz džepnog priručnika (*Form its Front Shirt Pocket*). On jeste bio pošten čovjek, ali nije poznao osnove finansijskog računovodstva i osnove ekonomije. Na kraju je, kada su ulagači nahrlili u banku da podignu svoje uloge, završio u zatvoru, a banka je propala.

4. **Pitanje organizacije:** Da li vaša organizacija ima sposobnosti (strukturu, saveze, politike) kako bi snage iskoristila do punog potencijala? Posjedovanje neke snage ne znači i da je možete uspješno iskoristiti. U bici na Jarmuku, bizantinska vojska koja je brojala 200.000 vojnika je izgubila od muslimanske vojske koja je brojala 40.000 vojnika zbog toga što su tokom bitke doslovce smetali jedan drugome. Slično tome, islamske organizacije koje su bile uspješne dok su još bile mlade i male mogu, kako rastu i sazrijevaju, postati pravi okean birokracije koja šteti organizacijskoj uspješnosti. Umjesto da veličina bude snaga, ona postaje najveća slabost, uz slabo osmišljenu strukturu i proturječna pravila i uobičajene radne procedure. Svaka snaga se kroz dezorganizaciju može vrlo lahko raspršiti ukoliko vašu organizacijsku strategiju ne prati i odgovarajuća struktura.

Za razliku od organizacijskih snaga, organizacijske slabosti predstavljaju obično nešto što nedostaje organizaciji, nešto u čemu je ona neuspješna, odnosno problem koji na neki način ometa rad organizacije. U odnosu na gore navedene snage, organizacijske slabosti uključuju nedostatak ljudskih resursa i sposobnosti, nesposobnost za posjedovanjem ili kontrolom ključnih sredstava, slabu reputaciju, neizgrađenu korporativnu kulturu i/ili nedostatak saradničkih odnosa. U tabeli 3.1 su navedene potencijalne snage i slabosti sa kojima se islamska organizacije može suočiti.

Tabela 3.1 - **SWOT analiza - Interna analiza**

Potencijalne snage	Potencijalne slabosti
Finansijska stabilnost podržana dobrim tokom sredstava	Slab odnos obaveze/imovina
Nacionalna reputacija uz rastući broj članova ili kupaca	Organizacija bez imena ili organizacija čija reputacija opada
Jake korporativne vrijednosti	Slaba korporativna kultura

Strateški locirani objekti uz dobar prilaz (jednostavan pristup)	Neposjedovanje objekata ili istrošena stalna sredstva
Uspješno vodstvo	Nema vođe ili je plan nesljeđivanja rukovodeće pozicije slabo razrađen
Velik intelektualni kapital	Imitator
Proizvodi ili usluge superiornog kvaliteta	Proizvodi ili usluge koji se mogu lahko imitirati ili su lošeg kvaliteta
Jasna, disciplinirana strategija	Bez strategije, ili postojanje nejasne strategije koja je nekonzistentno implementirana
Motivisani, ujedineni zaposlenici, odnosno članovi	Letargični, međusobno razjedinjeni zaposlenici, odnosno članovi

Zapamtite da snage i slabosti organizacije zavise od njenih konkurenata iz iste ili slične djelatnosti. Često islamska organizacija neki faktor smatra svojom snagom, a vanjski posmatrači njenom slabošću, ukoliko konkurenti mogu postići više. Jedna islamska organizacija je, naprimjer, bila ponosna na broj svojih članova. Međutim kada je broj registrovanih članova izražen kao učešće u ukupnoj muslimanskoj populaciji nacije, udio je iznosio daleko manje od hiljaditog dijela procenta (0,001 %)! Možete se zavaravati nazivajući nešto snagom, ali konkurenti i eksterni *stakeholderi* nemaju takvu percepciju i ocijenit će vašu “snagu” ispravno - kao slabost.

ANALIZA KULTURE

U SWOT analizu bi trebala biti uključena i analiza kulture.

Pokušajte dok analizirate snage i slabosti svoje organizacije otkriti vrijednosti i pretpostavke kojima se vode vaši zaposleni, članovi i ključni *stakeholderi*. One čine osnovu procesa donošenja odluka u organizaciji, i mogu, ukoliko se ne slažu sa strateškim planom kojeg pripremate, predstavljati slabost organizacije i ometati planiranje i implementaciju procesâ. Za potrebe kojima je namijenjena ova knjiga, vrijednosti se u kontekstu organizacijske kulture mogu definisati kao “kolektivni princip i ideal koji vodi misli i akcije pojedinaca ili grupa”,⁹ a temeljna pretpostavka kao činjenica ili izjava koja je prihvaćena kao tačna ili “primijenjena teorija o kojoj se ne pita niti raspravlja”.¹⁰

OSP pri provođenju analize kulture mora napraviti razliku između ličnih i organizacijskih vrijednosti i pretpostavki. Ključni donosi-

oci odluka u organizaciji moraju biti iskreni o svojim ličnim vrijednostima i priznati da organizacija može imati drugačije vrijednosti. Tako je, naprimjer, *Savola* vođena internim vrijednostima kao što su 'azm (odlučnost), *iqtida* (pripravnički staž), *itqan* (nepopustljivo nastojanje ka savršenstvom) te *tawadu* (poniznost), ali i eksternim vrijednostima kao što su *ihsan al-dhan* (povjerenje) te *mu'azarah* (želja za pomaganjem). Na sličan način i *Southwest Airlines* nagrađuje privrženost svojih kupaca, dok *Dupont* naglašava sigurnost, etiku, poštivanje ljudi te brigu o okruženju.

Analiza kulture je ključna zbog toga što vrijednosti mogu predstavljati važan izvor komparativnih prednosti i biti snaga, kao recimo u slučaju *Savole* i *Southwest Airlinesa*. S druge strane, slaba kultura može biti najveća prepreka ponovnom razmatranju strategije organizacije i provođenju ključnih promjena.

SKENIRANJE EKSTERNOG OKRUŽENJA

Eksterna analiza se zasniva na internoj analizi i govori vam šta bi organizacija trebala raditi.

Pri skaniranju vanjskog okruženja organizacija se fokusira na potencijalne prilike i šanse, u zavisnosti od toga ko su i kakvi su joj trenutni ili potencijalni kupci, dobavljači, rivali ili konkurenti te partneri.¹¹ Kako navode Barney i Hesterly, eksterna analiza se bazira na internoj analizi i govori vam šta bi organizacija *trebala* činiti.¹²

Prilike koje nastaju u eksternom okruženju organizacije odnose se na svako potencijalno područje rasta, tehnoloških promjena ili demografskih trendova (vidi tabelu 3.2). Vi možete odlučiti da resurse ne usmjeravate ka nekoj eksternoj prilici čak i kada je ona po atraktivnosti rangirana vrlo visoko, jer, kako kaže Spulber, ta prilika može da ne odgovara vašim snagama ili stepenu razvoja vaše zajednice.¹³ Uzмимо za primjer neku malu američku muslimansku zajednicu koja je saznala da se prodaje jedna velika i prostrana zgrada. Zgrada ima sve: veliku dvoranu koja bi se mogla preurediti u mesdžid, zatvorenu sportsku dvoranu, bazen, pansion sa velikim brojem soba, veliki prostor za parking, a uz to je locirana u blizini parka. Vođe zajednice su shvatile da, čak iako bi uspjeli prikupiti sredstva za kupovinu, jedno-

stavno nemaju finansijskih sredstava za održavanje objekta. Trenutni i potencijalni broj članova zajednice je ispod broja koji je neophodan kako bi se tako veliki centar mogao održavati u narednih 20 godina. Stoga su, uprkos privlačnosti ove prilike, odlučili da ne kupuju zgradu. Ovaj slučaj prikazuje zajednicu koja odbija nešto što se činilo vrlo privlačnim. Da su vođe zajednice kupili ovu zgradu ne mogavši je kasnije preurediti ili održavati, ta kupovina bi mogla iscrpiti potrebna sredstva i naškoditi opstanku zajednice.

Za razliku od prilika, eksterne prijetnje predstavljaju sile, faktore ili trendove koji predstavljaju opasnost po organizaciju, kao što je i prikazano u tabeli 3.2.

Tabela 3.2 - **SWOT analiza - Skeniranje vanjskog okruženja**

Potencijalne prilike	Potencijalne prijetnje
Rastuća muslimanska zajednica	Novi konkurenti ili imitatori koji pružaju nove ili bolje usluge ili proizvode
Nove tehnologije koje omogućavaju nove načine provođenja da'we, davanja zekata i pružanja usluga	Nove tehnologije koje olakšavaju klevetanje islama i kreiranje negativne slike i lošeg imidža islama u društvu
Korištenje finansijske pomoći raspoložive manjinama ili porodicama sa niskim dohotkom	Legislatura koja ograničava prikupljanje sredstava i finansiranje muslimanskih aktivnosti
Strateška savezništva	Vanjski stakeholderi zbog savezništava povećavaju nadzor
Razvoj novih usluga za kupce	Zastarjele usluge za kupce
Preuzimanje konkurenta koji posjeduje jedinstvene kompetencije	Potencijalno preuzimanje ili zabrana rada
Pokretanje međureligijskih inicijativa	Pojačana izolacija od strane drugih vjerskih zajednica

Radni listovi 3 do 6 (Prilog A, 186-189 strana) su dizajnirani kako bi vas vodili kroz SWOT analizu. U ovim radnim listovima je ukratko pojašnjeno i ocjenjivanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

PRIORITIZIRANJE SWOT ANALIZE

Nakon što napravite popis svih snaga vaše organizacije, poredajte ih od najvažnijih ka najmanje važnim. Ponovite postupak za slabosti, prilike i prijetnje.

Nakon što izvršite popis snaga, slabosti, prilika i prijetnji za svoju organizaciju, rangirajte svaku kategoriju odvojeno. Snage poredajte od najvažnijih ka najmanje važnim, slabosti od najopasnijih ka najmanje opasnim, prilike prema privlačnosti, a prijetnje prema ozbiljnosti. Postoji nekoliko načina da to učinite. Radni listovi 3 do 6 (Prilog A) sadrže nekoliko obrazaca koje možete koristiti da napravite spisak snaga, slabosti, prilika i prijetnji vašeg OSP-a. Nakon što napravite spisak, tražite od Odbora da sažmu popis i rangiraju sve elemente. Postoje dvije metode računanja ocjene:

PRVI METOD

Za svakog člana OSP-a napravite kopiju popisa i dajte svakom od njih da prema uputama sa radnih listova 3 do 6 u tajnosti rangira svaku snagu, slabost, priliku i prijetnju. Zatim zatražite od pomoćnika da u tabelu unese rezultirajući poredak, izračuna srednji rang za svaku snagu, a onda poreda snage od najvažnijih (najjačih) do najmanje važnijih (najslabijih). Isto učinite za snage, prilike i prijetnje.

DRUGI METOD

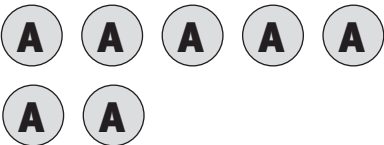
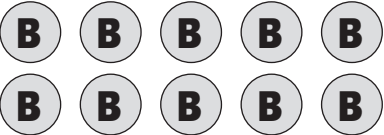
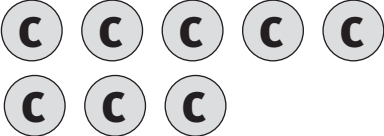
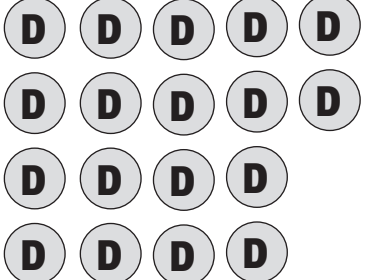
Metod zelenih tačkica je jednostavna i zabavna tehnika koja olakšava proces rangiranja.

Koristite tehniku glasanja korištenjem zelenih tačkica, koja je jednostavna i zabavna:

- Prije nego počnete sa izradom SWOT analize, kupite oko 25 listova sa samoljepljivim zelenim tačkama (na svakom papiru dođe oko 40 tačaka promjera 1,3 cm). Broj potrebnih listova, naravno, zavisi od broja učesnika u ocjenjivanju (oko 40 tačkica po učesniku) te od broja snaga, slabosti, prilika i prijetnji dobijenih tokom SWOT analize. Također će vam trebati i blok listova papira veličine štafelaja i kolut zaštitne samoljepljive trake ili selotejpa koji neće oštetiti zidove. Kompanija 3M pravi blokove *Post-it* papirića veličine štafelaja; međutim oni su nešto skuplji. Na list ucrtajte dvije kolone: široku lijevu i usku desnu kolonu.

- Započnite sa snagama. Zamolite svakog od učesnika da pročita svoje dvije najvažnije snage i pronađite nekoga ko ima lijep rukopis da ih upiše u lijevu kolonu (pod A, B itd.). Zatim zatražite od učesnika da pročitaju svoje dvije najvažnije snage, uz uvjet da niko ne smije ponoviti snagu koja je već navedena. Nakon što popunite list, iskinite ga i zalijepite na zid. Nastavite sve dok ne upišete sve snage bez ponavljanja već navedenih. Sada biste na zidu trebali imati nekoliko zalijepljenih listova na kojima su u široj lijevoj koloni navedene snage vaše organizacije.
- Neka dobrovoljac svakom učesniku podijeli tačkica između $1/5$ i $1/3$ od ukupnog broja navedenih snaga. Svi učesnici trebaju dobiti jednak broj tačkica. Dakle, ukoliko imate 24 snage i odlučili ste podijeliti tačkica u iznosu od $1/3$ od ukupnog broja snaga, onda trebate svakom učesniku dati po 8 zelenih tačkica.
- Zamolite sve učesnike da svoje tačkice raspodijele na navedene snage. To treba uraditi u tišini tako da svako na tački napiše slovo koje pripada snazi koju rangira. Recimo da ste svakom učesniku dali po 8 tačkica. Ukoliko neko od njih želi kao najvažniju označiti snagu B, zatim snagu D te snagu A, taj učesnik bi na 4 tačkice trebao napisati slovo B, na 3 slovo D, a na preostalu tačkicu slovo A.
- Kada svi učesnici završe sa raspoređivanjem tačkica, niko nema pravo da promijeni mišljenje. Zamolite učesnike da ustanu i bez gužve uz odgovarajuću snagu u desnu kolonu zalijepe određeni broj tačkica. Vaš list bi na kraju trebao izgledati kao *Primjer A*.

Nakon što svi završe, moći ćete vidjeti poredak svih snaga. Sada će biti moguće grupisati snage prema poretku kako se dobio uži set snaga. U *Primjeru A* vaše snage su na osnovu broja tačkica koji im je dodijeljen poredane na sljedeći način: D (18), B (10), C (8) i A (7).

Primjer A Primjer lista nakon što su svi učesnici dodijelili svoje tačkice snagama	
A. Imamo veliku muslimansku zajednicu	
B. Mnogi stručnjaci žive u našoj zajednici	
C. Imamo odlične odnose sa drugim vjerskim zajednicama	
D. Imamo islamsku školu	

- Ponovite isti proces glasanja za procjenu slabosti, prilika i prijetnji organizacije.

Obrazloženje za ovakav proces rangiranja jeste činjenica da vaša organizacija ne mora biti podjednako jaka na svim područjima. Svaka organizacija ima jedinstvene ključne kompetencije kojima nadmašuje konkurenciju i koje treba iskoristiti. Slično tome, vaše slabosti, prilike i prijetnje nemaju podjednak značaj; neke slabosti nose veći rizik, neke prilike obećavaju više, a neke su prijetnje opasnije. Kako bi maksimizirala vrijednost, islamska organizacija bi trebala, uzevši u obzir date situacijske parametre, uskladiti svoju najvažniju snagu sa najprivlačnijom prilikom. Tajno glasanje se koristi kako bi se spriječile greške koje se javljaju pri grupnom donošenju odluka, kao što su grupni konformizam¹⁴, rizični preokreti ili čak polarizacija.

ANALIZA PARTNERA

Konkurenti vam mogu biti partneri.

Pri provođenju eksterne analize ispitajte sa kojim eksternim *stakeholderima* možete graditi saveze (koji vam mogu biti partneri), a sa kojima ćete se morati stalno takmičiti (konkurenti). Strategije saradivanja su danas važan dio poslovnog i neprofitnog svijeta.¹⁵ Tako se, naprimjer, *Dell* trenutno može natjecati sa *Sonyjem*, ali je *Sony* dosta dugo proizvodio *Dellove* najprodavanije laptope. Pri analizi različitih potencijalnih partnera budite svjesni da se nastala saradnja može odnositi samo na određeni proizvod, program ili aktivnost. Možda ćete, kako biste zaštitili vlasnički *know-how*, htjeti podijeliti svoje aktivnosti na dijelove. Najvažnije pitanje je pitanje sinergije te pitanje da li partnerstvo doprinosi povećanju vrijednosti.

Prije nego što započnete bilo kakve saradničke poduhvate, definišite područje saradnje. Pokušajte procijeniti na koji način se vaši usluga ili proizvod mogu porediti sa njihovim, prednosti i nedostatke rada sa njima, trajanje odnosa te uvjete pod kojima strane mogu produžiti ili raskinuti odnos. Dobro bi bilo, kako i islam nalaže, i napismeno utanačiti uvjete partnerstva u ugovoru kojeg će potpisati vođe obiju organizacija. Na taj način ćete biti pošteđeni neugodnih iznenađenja i osjećaja izdaje u slučaju da saradnja ne uspije.

ANALIZA KONKURENCIJE

Analiza konkurencije omogućava vam da dobro razumijete strategije, ciljeve, pretpostavke i sposobnosti svojih konkurenata kako biste predvidjeli i preduhitrili njihove buduće postupke.

Ono što organizacija namjerava raditi može se razlikovati od onoga što zapravo radi.

Provođenje analize konkurencije omogućava vam da prikupite informacije o strategijama, ciljevima, pretpostavkama i sposobnostima svojih konkurenata kako biste predvidjeli njihove potencijalne postupke u budućnosti. Sve velike vojskovođe, od Cezara do Halida ibn Velida, karakteristala je sposobnost da izađu izvan okvira priku-

pljenih informacija i prozru neprijateljske planove. Pogledajte kako Halid ibn Velid savjetuje svoga komandanta Ebu Ubejda dok su se moćne bizantijske snage okupljale da unište muslimane:

“Komandante, znaj da pomažeš neprijatelju ako ostaneš ovdje. U Cezariji, nedaleko od Džabije, nalazi se 40.000 Rimljana pod vodstvom Konstantina, Heraklovog sina. Savjetujem ti da kreneš odavde, postaviš Azru iza sebe i ostaneš na Jarmuku. Tako će Halifi biti lakše poslati pojačanje, a i imat ćeš veliku ravnicu ispred sebe, podesnu za juriš konjice.¹⁶

Halid je, za razliku od neodlučnog Ebu Ubede i drugih muslimanskih vojskovođa, bio u stanju projicirati kompletno bojno polje i neprijateljsku poziciju te prepoznati potrebu za premještanjem muslimanske vojske kako bi iskorištavanjem jedne od svojih najvažnijih snaga (konjice) napali neprijatelja, ali i dobili pojačanje.

Michael Porter sa Harvarda je, na isti način na koji je i Halid koristio raspoložive informacije kako bi nadmudrio neprijatelja, uveo ideju upotrebe analiziranja konkurencije za vođe organizacija koji žele nadmudriti i preduhitriti potencijalne konkurente.¹⁷

Značaj ove analize zavisi od strukture djelatnosti, odnosno djelatnosti koju vaša islamska organizacija obavlja. Uopćeno govoreći, analiza konkurencije se provodi da bi se:

- prognozirale i otkrile buduće strategije i inicijative konkurenta,
- predvidjele potencijalne reakcije na strateške poteze vaše organizacije i
- procijenilo na koji način se njihovo ponašanje može preusmjeriti u korist vaše organizacije.

Analiza konkurencije sastoji se od četiri segmenta: aktuelne strategije, ciljeva, pretpostavki o djelatnosti i sposobnosti konkurenta. Procjena trenutne strategije konkurenta uključuje pronalaženje odgovorâ na jedno ključno pitanje: Na koji način vaš rival trenutno konkuriše? Kako biste to saznali, pročitajte zvanične izjave njihovog predsjednika ili direktora te sve službene publikacije, izvještaje i ostalu javno dostupnu dokumentaciju. Morat ćete, ipak, napraviti razliku između onoga što Mintzberg zove *namjeravana* naspram *ostvarene* strategije.¹⁸ Ono što organizacija namjerava raditi se može razlikovati

od onoga što zapravo radi. Organizacije su također sklone da umjesto stvarnih namjera (*tajnih* strategija) otkriju svoja zvanična nastojanja (*javne* strategije). Kako biste uspjeli prozrijeti njihove stvarne namjere, fokusirajte se na sve promjene strategije vaših konkurenata jer na taj način možete otkriti njihovu stvarnu strategiju.

Pri analizi trenutnih ciljeva svojih konkurenata, pokušajte odgovoriti na tri sljedeća pitanja:

- a. Šta su njihovi ciljevi u vezi s pitanjem profitabilnosti i tržišnog udjela ili broju članova?
- b. Da li im sadašnji rezultati odgovaraju trenutnim ciljevima?
- c. Kolika je vjerovatnoća da će im se ciljevi redefinirati u budućnosti?

Zavisno od toga koliko je vaš konkurent fokusiran na postizanje krajnjih ciljeva moguće je da neće pratiti da li ulazite u njegovu nišu, odnosno njegov djelokug rada. Veća je vjerovatnoća da će konkurent vas ostaviti na miru ukoliko posluje dobro i lahko ostvaruje tekuće ciljeve. Sve dok ostvaruje aktuelne ciljeve, vaš konkurent će pretpostavljati da njegov poslovni, odnosno organizacioni model uspješno funkcioniše. Nastavit će se pridržavati svojih "receptata o djelatnosti" i vjerovanja o faktorima koji pokreću uspjeh, te će zbog toga manje prilagođavati svoje planove, strategije i ciljeve kako bi vas izazvao.

Na kraju pažljivo procijenite sposobnosti svoga konkurenta kako biste doznali koje su njegove glavne snage i slabosti. Predlažem da zatim uradite SWOT analizu za sve značajnije konkurente, jer od njihovih sposobnosti zavisi i koliko će ugrožavati poziciju vaše organizacije u djelatnosti. Ukoliko je najveća snaga vašeg rivala u području u kojem ste vi slabi, ne bi bilo mudro izazivati ga. SWOT analiza će otkriti njegove slabosti i, samim tim, potencijalna područja gdje možete ući.

Kad završite analizu konkurenata moći ćete tačnije predvidjeti njihove buduće promjene strategije. Naravno, takve promjene nisu neobične jer zahtijevaju poznavanje sila koje do njih mogu dovesti. Primjeri ovih sila su recimo eksterni udari kao, naprimjer, napadi od 11. septembra, promjene u preferencijama kupaca, cunami, interni pritisci (naprimjer, neuspjeh u ostvarenju aktuelnih ciljeva o udjelu na tržištu) te interni grupni konflikti.

Mnoge islamske organizacije su nakon 11. septembra shvatile da moraju voditi dijalog sa članovima drugih vjerskih zajednica kako bi smanjili nerazumijevanje i strah od islama i muslimana. Džamije u Sjevernoj Americi su prvi put otvorene za nemuslimane. Kao rezultat toga, mnogi muslimani su, umjesto daljnje otuđenosti koja je do tada postojala, sklopili nova prijateljstva i postali uključeni u rad u svojoj lokalnoj zajednici.

Radni list 7 (Prilog A, strana 190) će omogućiti vašoj organizaciji da procijeni ko bi tačno mogli biti njeni konkurenti i kakav će biti njihov utjecaj na vašu organizaciju, odnosno nišu i/ili djelatnost u kojoj ona djeluje.

POKRETAČKE SNAGE

Pokretačke snage predstavljaju najvažnije tri od četiri primarna uzroka promjena u djelatnosti i konkurentskih prilika.

Da bi razumjeli eksterne prilike i prijetnje koje stoje pred vašom organizacijom, OSP mora identifikovati snage koje pokreću datu djelatnost, odnosno nišu, s obzirom na to da one predstavljaju "glavne uzroke promjena u djelatnosti i konkurentskih prilika".¹⁹ Kako bi se ostvarila dugoročna uspješnost, veoma je značajno identifikovati ove snage i poduzeti adekvatne mjere u smjeru planiranja i implementacije strateškog plana vaše organizacije. Primjeri pokretačkih snaga u nekoj djelatnosti uključuju promjene koje se tiču toga ko kupuje, odnosno koristi proizvod ili uslugu (stariji ili mlađi kupci, porodice ili samci, muslimani imigranti ili domicilni muslimani), zatim inovacije proizvoda ili usluge (naprimjer, novi instrumenti u islamskim finansijama), tehnološke promjene (činjenje *da'we* putem interneta umjesto licem u lice), ulazak ili izlazak glavnih organizacija (protjerivanje društava za pomoć muslimanima nakon 11. septembra), promjene u troškovima i efikasnosti (elektronska u odnosu na redovnu poštu) te promjene u politikama vlade (američki *Patriot Act* i njegove negativne popratne pojave). Takve sile mijenjaju tokove u islamskim organizacijama i kompanijama te ih treba uzeti u obzir pri izradi strateškog plana.

OSP treba prilikom procjene pokretačkih snaga ispitati širok spektar političkih, religijskih, društvenih, ekonomskih, tehnoloških i okolinskih faktora koji mogu uticati na rad islamske organizacije, odnosno kompanije. S obzirom na to da mnogi vanjski događaji mogu poprilično jako uticati na djelatnost organizacije, fokusirajte se na četiri ili pet najvažnijih pokretačkih snaga te pokušajte pratite kretanje trenda, a ne izolovane, nepovezane slučajeve. Tako, naprimjer, kontinuirano uznemiravanje muslimana, kao što je spaljivanje džamija, oskrnavljivanje Kur'ana ili islamskih mezarja, otpuštanje sa posla, verbalno maltretiranje, fizički napadi, ubistva itd. ukazuju na postojanje trenda, dok nekoliko izolovanih i nasumičnih zločina iz mržnje predstavljaju samo sporadičan izlet.

ČETVRTO POGLAVLJE

RAZVIJANJE IZJAVE O VIZIJI I MISIJI

Vizija je orijentisana ka budućnosti i ocrta ono što organizacija želi postati. Izjava o misiji opisuje šta organizacija treba učiniti *sada* kako bi ostvarila svoju viziju.

O vjernici, tražite sebi pomoć u strpljivosti i obavljanju molitve! Allah je doista na strani strpljivih. (Kur'an, 2:153)

Strateški promišljati o budućnosti vaše organizacije i dugoročnom smjeru djelovanja, kao i njenom identitetu i području rada, teško je i vrlo vam lahko može postati nejasno. Vizija i izjava o misiji mogu pomoći da se tokom procesâ strateškog planiranja i implementacije iskristališu nastale nejasnoće.¹ Vizija je orijentisana ka budućnosti i, grubo rečeno, ocrta ono što organizacija želi postati. S druge strane, izjava o misiji opisuje *raison d'être* organizacije, njeno samopoimanje te govori šta treba raditi sada kako bi se ostvarila vizija. Izjava o misiji može često, eksplicitno ili implicitno, ukazivati na vrijednosti koje organizacija poštuje.

Sada ćemo navesti viziju poslanika Muhammeda, a.s., na Hendeku, gdje je opisao budućnost ummeta. Na Salmanovo pitanje o tri svijetleće iskre na jugu, sjeveru i istoku, Poslanik, a.s., odgovorio je:

Jesi li ih vidio, Salmane? Svjetlošću prve iskre vidio sam tvrđave Jemena, svjetlošću druge, vidio sam tvrđave Sirije, a svjetlošću treće, bijelu palaču Kisre u Mada'inu. Kroz prvu mi je Allah dž.š. otvorio put prema Jemenu, kroz drugu ka Siriji i na zapad, a kroz treću na istok.²

Ova vizija na Hendeku se razlikuje od tipičnih organizacijskih vizija jer je božanski nadahnuta. Ipak, ona je inspiracija ummetu u dobrim i lošim vremenima, ona stoljećima u muslimanima budi entuzijazam i nastavlja biti naša vodilja.

DEFINISANJE IZJAVE O VIZIJE

Klanjajte istihara-namaz pri planiranju budućeg pravca djelovanja svoje islamske organizacije.

Definisanje izjave o viziji je obaveza. Odvojite vrijeme za izrade strateške vizije jer ćete tako spriječiti sadašnje i buduće vođe da rade bez razmatranja općeg, dugoročnog smjera djelovanja kojim žele povesti organizaciju. Vizija omogućava liderima da budu proaktivni, a ne reaktivni, tako što tjera donosioce odluka da razmišljaju dugoročno i uzimaju u obzir globalne trendove. Dok se pripremate za definisanje budućeg pravca djelovanja vaše islamske organizacije, odvojite vrijeme da klanjate istihara-namaz (opisan na strani 179) i zamolite Allaha dž.š. za pomoć. Donošenje vizije zahtijeva vjeru, posvećenost i strpljenje.

Vizija vođe ne mora nužno biti detaljna niti biti standardnog formata. Ona zapravo, zavisno od vođe, prirode organizacije te internog ili eksternog okruženja, može biti poprilično jedinstvena. Vizija se nekada fokusira na specifičan problem kojeg organizacija želi da naglasi: potrebe muslimanske djece za edukacijom, narušavanje građanskih prava, klevetanje islama i muslimana u medijima, međuvjerske aktivnosti itd. Vizija često zacrtava novi odvažan pravac: postati medij *da'we* u zemlji u kojoj je organizacija locirana. Bez obzira na sadržaj, vizija vodi napore sudionika i oglašava svima šta organizacija, uz Božiju volju, namjerava postati.³ Ona djeluje kao magnet koji privlači javnost i druge *stakeholdere* ka svojim aktivnostima, podstiče sudionike u radu organizacije i pruža im cilj kojem trebaju stremiti.

Za pisanje vizije koristite radni list 8 (Prilog A, strana 191), koji će pomoći vašem OSP-u. Trebat ćete postaviti niz pitanja:⁴

1. U kojoj djelatnosti (području, polju djelovanja, djelatnosti, segmentu) se trenutno nalazimo?
2. U kojoj djelatnosti želimo biti u budućnosti?
3. Šta naši *stakeholderi* žele sada i u budućnosti?
4. Ko će biti naši budući konkurenti, odnosno partneri?

5. Da li bi naše polje djelovanja trebalo biti na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, internacionalnom, globalnom ili transnacionalnom nivou?
6. Kakvu poziciju (lidera, sitnog igrača itd.) želimo ostvariti u našoj djelatnosti?

Pri formulaciji izjave o viziji zapamtite da ona treba biti jednostavna i koncizna tako da kod ciljnog auditorija pobudi željenu posvećenost i entuzijazam. Dr. Martin Luther King je 28. augusta 1968. godine ispred Lincoln Memorial centra u Washington D.C.-ju u rječitom i dirljivom govoru iznio san cijele afroameričke zajednice:

Sanjam da će se jednoga dana ova zemlja uzdići i da će početi da živi u skladu sa svojim vjerovanjem. Držimo se istine koja bi trebala biti očigledna - da su svi ljudi stvoreni jednaki.

Sanjam da će jednog dana na crvenim brdima Georgije sinovi nekadašnjih robova i sinovi nekadašnjih robovlasnika moći zajedno sjediti za stolom bratstva.

Sanjam da će jednog dana čak i država Mississippi, država koja se znoji u žaru nepravde, biti pretvorena u oazu slobode i pravde.

Sanjam da će moje četvero djece jednog dana živjeti u zemlji u kojoj ih neće procjenjivati prema boji njihove kože, već prema njihovom karakteru.⁵

Vizija treba da bude intuitivna i idealistična. Nastala na temelju organizacijskog iskustva i historije, ali i potrage za znanjem, vizija se više fokusira na mogućnosti nego na vjerovatnoću⁶ i predstavlja "izjavu o odredištu", odnosno idealiziranom budućem stanju koje organizacija želi postići. U Okviru I su navedene vizije nekoliko vodećih organizacija i kompanija.

Vizija nije isto što i misija. Vizija se fokusira na budućnost - na ono šta želimo postati. Misija se fokusira na sadašnjost - šta trebamo uraditi sada kako bismo se približili ostvarenju svoje vizije. Izjava o misiji opisuje *raison d'être* (trenutnu svrhu postojanja) organizacije, kao i njene sadašnje sposobnosti, vrijednosti i filozofiju. Drugim riječima, vizija oblikuje misiju.

Okvir 1

Primjeri vizija
AMNESTY INTERNATIONAL Vizija Amnesty Internationala je svijet u kojem svaki čovjek uživa sva ljudska prava definisana Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima i drugim međunarodnim standardima ljudskih prava.
GRUPACIJA SAVOLA Izgraditi vodeću diverzificiranu investicijsku grupaciju na Srednjem Istoku u formi dioničkog društva na temelju korporativne kulture "srednjeg puta".
VIJEĆE ZA AMERIČKO-ISLAMSKO ODNOSI (CAIR) Biti vodeći pobornik pravde i međusobnog razumijevanja.
ISLAMSKO DRUŠTVO SJEVERNE AMERIKE Biti uzorna i ujedinjuća islamska organizacija u Sjevernoj Americi koja doprinosi poboljšanjima u muslimanskoj zajednici i društvu u cjelini.
ISLAMSKO MEDICINSKO UDRUŽENJE SJEVERNE AMERIKE Slijedeći islamske principe postati prepoznatljiv lider na polju zdravstvene njege na državnom i globalnom nivou.
UDRUŽENJE RODITELJA KOJI NJEGUJU OBRAZOVANJE KOD KUĆE IZ ONTARIJA (OFTP) Naša vizija je univerzalno priznanje i prihvatanje obrazovanja kod kuće kao održivog obrazovnog modela. OFTP će u Ontariju biti priznata kao značajan i vrijedan autoritet i zagovornik obrazovanja kod kuće.
ISLAMSKI CENTAR LONG ISLANDA Biti uspješan centar za razvoj i održanje napredne i aktivne islamske zajednice i podsticajnog okruženja za društvo u cjelini.

PODSTICANJE ZAJEDNIČKE VIZIJE

Kako bi vizija bila motivirajuća za sve, muslimanski vođa mora podijeliti svoju viziju sa svojim sljedbenicima.

Pri pisanju vizije, vi, kao vođa, morate u proces aktivno uključiti svoje članove i ojačati njihovu odanost viziji. Nakon što su ispitali kako uspješne vođe inspirišu ljude u svojim organizacijama, Kouzes i Posner su zaključili da su vizije koje su pisali oni koji će biti odgovorni za njihovu implementaciju više motivirajuće.⁷ Drugim riječima, vođe mogu navesti svoje članove na djelovanje tako što će kod njih podsticati zajedničku viziju. Šura može pomoći kako pri izradi tako i pri prenošenju vizije. Bennis smatra da su lideri uspješni kada odanost usredsrede na viziju i kada tu viziju prenose drugima.⁸

Temeljna ideja ovdje je ta da članovi organizacije moraju međusobno dijeliti viziju vođe kako bi porasla njihova posvećenost pri njenoj implementaciji.⁹ Kada ostali članovi prihvate viziju, oni na nju počinju gledati kao na dio svog programa rada te se stoga bore za nju i prenose je drugima. Lideri moraju prigrliti viziju i snažnim i emotivnim jezikom je prenijeti drugima kako bi im pomogli da počnu dijeliti tu viziju.

Razrada vizije ne znači da svi neophodni koraci moraju biti opisani. Vizija se fokusira na željeno krajnje stanje, a ne definiše kako će se ono postići. Zapravo, vođe, možda, i ne žele razjasniti drugima ovaj proces jer bi njih samo nastojanje da otkriju na koji način se vizija može ostvariti, možda, još više osnažilo i motivisalo.

Kao što je opisano u tabeli 4, moguće je da, ukoliko vi, kao vođa razmazite svoju organizaciju ili ukoliko svi članovi ne dijele viziju, dođe do niza pogrešaka u procesu razrade vizije.

Egocentrizam. Organizacijska vizija ne treba biti ograničena interesima posebnih frakcija, grupa ili nacionalnosti, jer se islam protivi *'asabiyyi* (stavljanje potreba jedne grupe ispred potreba zajednice u cjelini). Islam se također protivi i nepotizmu, jer je Poslanik, a.s., naglašavao važnost konkurencije i nije za svog nasljednika postavio nikoga od svoje rodbine. Lideri u pisanje vizije trebaju uključiti što je više moguće članova, pod uvjetom da posjeduju potrebna znanja i vještine za taj posao. Da bi se osigurala posvećenost viziji, u proces šure moraju biti uključeni bar *ahl ar-raie* (oni koji su kompetentni da učestvuju u donošenju odluke).

Propusti u planiranju resursa. Lideri često znaju podcijeniti sredstva potrebna da bi se vizija realizovala. To može dovesti do rastezanja postojećih kapaciteta i smanjenja efikasnosti. Kako bi izbjegli ovu grešku i ojačali viziju, lideri mogu koristiti SWOT analizu svoje organizacije.

Tabela 4 - **Uzroci grešaka u viziji**

Egocentrizam	Vizija odražava preokupaciju ličnim potrebama lidera umjesto potrebama ummeta ili lokalne zajednice.
Propusti u planiranju grešaka	Predsjednik ili generalni direktor pogrešno procjenjuje sredstva potrebna za ostvarenje vizije.

Perspektiva zatvorenog sistema	Predsjednik ili generalni direktor ne razumije ili potcjenjuje utjecaj sila iz vanjskog okruženja na viziju. Vizija je stoga rigidna i nefleksibilna.
Grupni komformizam	Predsjednik ili generalni direktor može pri definisanju vizije koristiti šuru kako bi se posavjetovao sa ostalima, ali svi slično razmišljaju, što rezultira parcijalnim viđenjem problema.

Provođenje SWOT analize (pogledaj Treće poglavlje) omogućava vodi da procijeni jaz između resursa koje organizacija posjeduje i onih koji su joj potrebni kako bi iskoristio najbolje prilike izvana ili se suočio sa prijetnjama. Provodeći SWOT analizu zajedno sa procesom definisanja vizije lideri i OSP će razviti realističnu viziju.

Perseptiva zatvorenog sistema. Lider koji trasira put organizaciji, ne uzimajući u obzir šta se dešava van nje, ponaša se kao da je organizacija zatvoren sistem. Jedna islamska organizacija je upala u ovu zamku. Godinama su imali odlične rezultate jer su pratili, predviđali dešavanja u vanjskom okruženju i prilagođavali im se. Međutim kasnije su se, usljed smanjenja u veličini i unapređenja članova na vodeće pozicije u organizaciji, pomalo isključili iz dešavanja u eksternom okruženju, tako da svojim uslugama više nisu odgovarali na promjenljive potrebe muslimanske i nemuslimanske zajednice. Od tada se nisu uspjeli izvući iz problema u kojima su se našli.

Grupna zasljepljenost. Proces šure može namjerno biti poremećen. Ukoliko vi, kao vođa, budete okruženi osobljem koje će samo potvrđivati ono što vi kažete, za rezultat ćete dobiti samo svoje odluke. Ako vam je to cilj, zašto se uopće truditi oko šure? Ovo nastojanje da se postigne dogovor i stalno gušenje drugačijeg mišljenja dovodi do *grupne zasljepljenosti*.¹⁰ Morate konstantno paziti da ne dođe do ovako nefunkcionalnih rješenja tako što ćete osigurati svim konsultovanim članovima da iznesu svoje mišljenje bez ikakvih bojazni, čak i ukoliko se ono razlikuje od mišljenja svih ostalih pa i vašeg vlastitog. Alija, r.a., u pismu Maliku al-Ashtaru al-Nukaiu naglašava ovaj princip:

Za saputnike i prijatelje uzimaj iskrene, istinoljubive i pobožne ljude. Ne uči ih da ti laskaju i traže od tebe naklonost lažnim pohvalama. (...) Pokušaj shvatiti da vladar može kod svojih podanika steći naklonost. Učiniti ih vjernim i iskrenim može samo ukoliko je i on dobar i obazriv, ukoliko ublažava njihove probleme i teškoće, ukoliko ih ne tlači i ne

ugnjeta i ukoliko ih nikada ne opterećuje preko njihovih mogućnosti.¹¹

Drugim riječima, vođa mora stvoriti atmosferu u kojoj članovi upravnog odbora, savjetnici ili članovi OSP-a neće bespotrebno tražiti njegovo odobrenje ili djelovati kao njegovi klonovi.

Kao što je jednom rekao jedan od mojih mentora, pritužbe treba cijeniti jer nam one ukazuju kako možemo biti bolji. S druge strane, pohvale nas samo održavaju onakvima kakvi smo i bili. Slušajte sve sugestije, bile one pozitivne ili negativne. Jednom je neko ustao na javnom skupu i rekao Omeru, r.a., da treba da se boji (i poštuje) Allaha, dž.š., ostali su pokušali da ga zaustave, ali je Omer, r.a., rekao: "Pustite ga da završi. Ima pravo da iznese svoje mišljenje. Ljudi su beskorisni ukoliko ne iznose svoje mišljenje, a mi (vladari) smo beskorisni ukoliko ih ne saslušamo." Prethodni primjer Alije, r.a., također nam govori o tome kako možemo spriječiti sebičnost kod svojih sljedbenika.

Najzad, pri pisanju vizije i misije izbjegnite "prokletstvo kompetentnosti" o kojem je prethodno bilo riječi.¹² Nekoliko državnih islamskih organizacija suočilo se sa tim problemom jer su nakon izuzetno uspješne realizacije početne misije odlučili proširiti svoje aktivnosti u područja za koja nisu imali potrebne kvalifikacije. Osim toga, standardi uspješnosti koje su ove islamske organizacije i institucije trebale ispuniti više nisu dovoljni zbog toga što ključni *stakeholderi* sada očekuju bolje i relevantnije usluge. Samo zato što je vaša organizacija godinama bila dobra u nečemu, ne znači da će uvijek biti dobra ili najbolja u onome što radi. Zahtjevi za poboljšanjem kvaliteta usluga i proizvoda neprekidno rastu. Ne počivajte na lovorikama. Vaša organizacija se, prilikom pisanja vizije i misije, treba porediti sa najboljim u svom rangu i odbaciti niske standarde uspješnosti koje mnoge islamske organizacije prihvataju kao normu.

Upotreba SWOT analize kao uputstva kako da definišete viziju i misiju pomoći će vašoj organizaciji da spozna svoje prave kompetencije kojima se razlikuje od ostalih i shvati u čemu može biti najbolja. Islamske neprofitne organizacije bi se u viziji i misiji trebale fokusirati na *ona područja koja zanimaju i inspiriraju njihove članove*. Svaka islamska organizacija sanja da bude najbolja, ali većini nedostaje disciplina neophodna da bi *suvislo procijenile u čemu su najbolje* i volja da urade sve što je potrebno kako bi snove pretvorile u realnost. Ne mo-

rate se nalaziti u “vrućoj” oblasti da biste ostvarili izvanredan uspjeh. Zavisno od svojih ključnih kompetencija, budite najbolji u onome što radite, bilo da je to osnivanje vakufa, prodaja islamskih knjiga putem interneta, vođenje narodne kuhinje, uspostavljanje međureligijskog dijaloga, pružanje utočišta zlostavljanim ženama ili pisanje plana i programa za vjeronauku. Od muslimana se očekuje da budu izvrsni u svemu što rade jer je to dio *ihšana*. Zato, izaberite jednu nišu za sebe i briljirajte.

DEFINISANJE IZJAVE O MISIJI

Važno je da pri definisanju misije održite ravnotežu između toga da se “drže svoga posla” i toga da ih zadesi “strateška kratkovidnost”.

Lanac vrijednosti islamskih organizacija razdvaja svoje primarne aktivnosti na povezan lanac koji se proteže od nabavke resursa do post-prodajnih usluga ključnim kupcima.

Nadograđujući viziju, izjava o misiji široko opisuje svrhu postojanja organizacije i služi joj kao vodilja pri definisanju odgovora na pitanje: *ko smo* i šta radimo. Kako Abrahams zaključuje, “vizija je nešto čemu se teži, a misija nešto što se postiže”.¹³ Pisanje izjave o misiji je ključno za organizaciju. Covey navodi da “organizacijska izjava o misiji koja istinski ocrtava duboko zajedničku viziju i vrijednosti svijuu u organizaciji, dovodi do jakog jedinstva i ogromne posvećenosti. Ona u ljudskim umovima stvara referentni okvir, set kriterija, odnosno smjernica kojima će se oni voditi. (...) Oni su prihvatili srž onoga što organizacija jeste”.¹⁴

Islamska organizacija, bilo profitna bilo neprofitna, pri definisanju svoje misije treba se osvrnuti na osnovnu misiju čovječanstva, iskazanu u sljedećem ajetu:

Reci: “Klanjanje moje, i obredi moji, i život moj, i smrt moja doista su posvećeni Allahu, Gospodaru svjetova.” (Kur’an, 6:162)

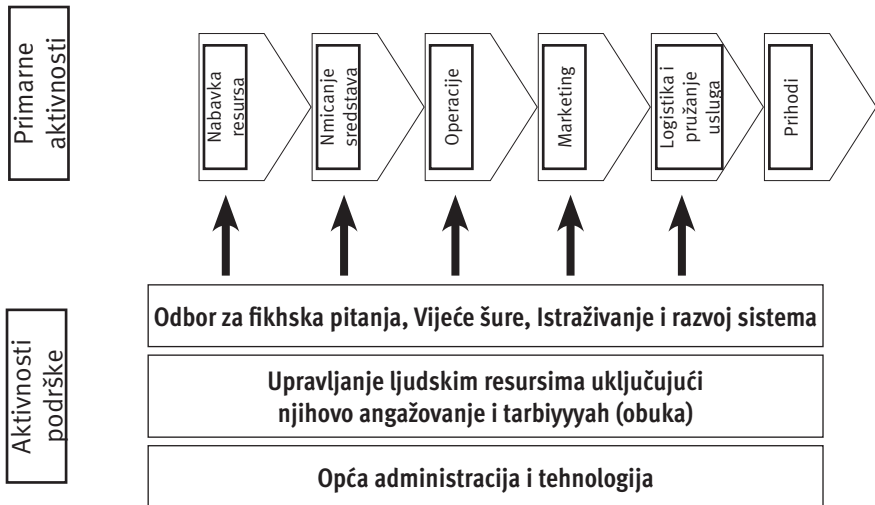
Allah, dž.š., u ovom ajetu podsjeća ljude na njihovu svrhu postojanja. Pošto su, u krajnjoj instanci, sva naša djela usmjerena ka služnji Stvoritelju, onda bi ona morala biti u skladu sa moralnim i etičkim parametrima koje nam je On propisao. Misija islamske kompanije

ne bi trebala biti definisana kao ostvarenje profita, jer je profit rezultat onoga što kompanija radi. Profit je, ustvari, više cilj nego *raison d'être* same organizacije.¹⁵ George smatra da će one kompanije koje se posvete ostvarenju profita i maksimizaciji vrijednosti za dioničare na kraju propasti, dok će kompanije koje dosljedno i bez popuštanja budu slijedile svoju misiju ostvariti iznadočekivanu vrijednost za dioničare.¹⁶ Kao odličan primjer može poslužiti kompanija *Medtronics Corporation*, koju je George kao izvršni direktor, nakon što je prestao brinuti o vrijednosti za dioničare i fokusirao se na ostvarenje misije, doveo sa 1,5 mld. \$ na 60 mld. \$ profita.

Pri definisanju izjave o misiji vaše organizacije, koristite radni list broj 9 (Prilog A, strana 192). Izjava o misiji mora ispuniti tri kriterija.¹⁷ Prvo, misija treba opisivati ko su najvažniji kupci organizacije. Svi kupci nisu jednaki, naročito ukoliko organizacija funkcionise u nekoliko segmenata, kao, naprimjer, gender (žene naspram muškaraca), dob (mladi u odnosu na odrasle) te geografska lokacija (SAD u odnosu na Kanadu). Vaša organizacija će bolje odgovarati na potrebe kupaca koje uslužuje ukoliko najprije spozna ko su oni.

Drugo, izjava o misiji treba osigurati jasan prikaz onoga što vaša organizacija pokušava uraditi za svoje kupce. Pri tome OSP mora paziti da obim i vrstu usluga ne definiše preširoko, ali ni preusko. Peters i Waterman izvrsnim organizacijama smatraju one koje se drže svog posla,¹⁸ dok Levitt smatra da organizacija treba izbjegavati *stratešku kratkovidnost*.¹⁹ Naprimjer, umjesto da sebe vide u djelatnosti željezničkog prevoza i, padajući u zamku kratkovidnosti, pozicioniraju se u uskoj, umirućoj djelatnosti, firme koje se bave prevozom trebaju sebe vidjeti u široj, transportnoj djelatnosti.²⁰ Mnoge od kompanija koje su radile sa vozovima su kasnije propale jer nisu shvatale u kojoj djelatnosti se nalaze.

Slika 3 - Jednostavni lanac vrijednosti za neprofitne organizacije



(Preštampano i izmijenjeno uz dozvolu Free Press, odjela Simon & Schuster Adult Publishing Group, iz djela: Porter, Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Copyright (c) 1985., 1998. g. Sva prava pridržana.)

Što se tiče zadovoljavanja potreba kupaca, bez obzira na to kako ih definisali, organizacije se razlikuju prema svome centru gravitacije. Kako biste objasnili ovu tvrdnju, analizirajte koncept *lanca vrijednosti* sa slike broj 3. Lanac vrijednosti organizacije ili firme aktivnosti razdvaja na sekvencioni lanac koji se proteže od nabavke resursa, preko proizvodnje, do prodaje proizvoda, odnosno pružanja usluga i dalje.²¹ Druge aktivnosti, kao što su: zapošljavanje, istraživanje i razvoj sistema te opća administracija, predstavljene su kao aktivnosti koje podržavaju primarne aktivnosti.

Zavisno od lanca vrijednosti i komponenata koje su u njemu nagašene, možemo razlikovati specijalizovane, djelimično integrisane i potpuno integrisane islamske organizacije. To ne znači da one zanemaruju ostale aktivnosti u lancu vrijednosti. Prije bi se moglo reći da se one, razvijajući ključne kompetencije u određenim aktivnostima, diferenciraju od ostalih islamskih organizacija i potencijalnih konkurenata. Uzmimo za primjer IMRC koja se primarno specijalizira i fokusira na jednu vezu: brzo pružanje usluga u hitnim slučajevima

onima kojima je potrebna pomoć. Oni ne proizvode šatore za nuždu, podučavaju imame niti se bave islamskim bankartsvom. Oni u slučaju opasnosti koriste već postojeća sredstva kako bi pomogli onima kojima je pomoć potrebna.

Druge organizacije su djelimično integrisane i razvijaju ključne kompetencije na više područja, kao što su, recimo: nabavka sredstava (uz istraživanje), marketing, logistika te pružanje usluga. Organizacija CAIR, naprimjer, često se bavi praćenjem i prikupljanjem podataka o diskriminativnom ponašanju prema muslimanima (istraživanje), plasira intenzivne oglašivačke kampanje (marketing), a zatim objavljuje ove podatke ili zastupa žrtve (logistika i pružanje usluga). Posljednju grupu organizacija čine one potpuno integrisane koje se fokusiraju na sve karike u lancu vrijednosti. One, dakle, unutar svoje niše funkcionišu kao tržišni centar u kojem možete kupiti i obaviti sve što vam je potrebno. *Međunarodni institut za islamsku misao* (HIIT) prima i pregleda rukopise (nabavka resursa), izdaje rukopise koji ispunjavaju određene kriterije (operacije i izlazna logistika), a zatim ih prodaje direktno, ali i putem posrednika (marketing, prodaja i naplata prihoda).

Dakle, *misija treba da odražava ono na šta se organizacija fokusira, a što je jedinstveno za tu organizaciju*. Posmatrano s aspekta vašeg lanca vrijednosti, da li ste specijalizirani za jednu aktivnost (IMRC) ili potrebe vaših kupaca zadovoljavate na način da obavljate sve aktivnosti unutar vaše djelatnosti ili niše (CAIR)?

Treće, izjava o misiji treba da razjasni *stratešku namjeru* organizacije kako bi samo pokazala koliko se njeni proizvodi ili usluge razlikuju od drugih. Posebno kada određuje kako da diferencira svoje proizvode ili usluge (po kvalitetu, usluzi, cijeni i karakteristikama), organizacija odlučuje o načinu na koji će se izdvojiti od konkurencije. Ako ste, naprimjer, mala islamska izdavačka kuća, možete knjige izdavati jeftinije od svih svojih konkurenata. Međutim, u tom slučaju kvalitet urađenog posla i kvalitet korištenog papira možda neće biti tako dobri. U tom slučaju, vi se diferencirate po osnovu cijene, a ne kvaliteta. Vaša izjava o misiji treba da odražava način na koji namjeravate da svoju kompaniju, ili njene proizvode i usluge, diferencirate od potencijalnih konkurenata. Strateška namjera može izričito biti definisana u korist članova vaše organizacije. Tako je, recimo, strateška namjera NASA-inog svemirskog programa *Apollo* bila "poslati čovjeka na mje-

sec prije nego što Sovjeti to učine". Strateška namjera može biti i poruka eksternim *stakeholderima*. Sjetimo se primjera Ebu Bekra, koji je, zarativši protiv novih muslimana koji nisu htjeli plaćati zekat, svim *stakeholderima* pokazao svoju odlučnost da po svaku cijenu sačuva integritet Allahove poruke kako je objavljena Muhammedu, a.s.

Da bismo ilustrovali kako funkcionišu ova tri kriterija, rastavili smo izjavu o misiji Ameen Housing Coop: "Omogućiti članovima sigurno i profitabilno investiranje i/ili kupovinu kuća na islamski dopušten način."²²

Okvir 2 - **Kako tri kriterija izjave o misiji funkcionišu**

Ključno tržište:	Članovi Ameen Housing Coop
Doprinos:	Sigurne i profitabilne investicije i/ili kupovina kuće
Razlika:	Na islamski dopušten način

Thompson, Gamble i Strickland predlažu da pri definisanju izjave o misiji koristite sljedeća pitanja:²³

Ko smo?

Koje potrebe zadovoljavamo, odnosno koje probleme rješavamo?

Šta radimo kako bismo prepoznali, predvidjeli i odgovorili na te potrebe, odnosno probleme?

Kako trebamo odgovoriti ključnim *stakeholderima*?

Koja je naša filozofija, vrijednosti i kultura?

Šta nas čini različitim ili jedinstvenim?

U Okviru 3(a) je navedeno nekoliko efektivnih izjava o misiji.

Okvir 3(a) - **Primjeri izjava o misiji**

<p>AMNESTY INTERNATIONAL</p> <p>U kontekstu našeg djelovanja na promociji svih ljudskih prava, provesti istraživanja i poduzeti neophodne radnje u smjeru prevencije i zaustavljanja teških kršenja prava na fizički i mentalni integritet, slobodu savjesti i izražavanja te slobodu od diskriminacije.</p>
<p>SAVOLA GROUP</p> <p>Naša misija je:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da upravljamo i povećavamo portfolio uspješnih poslova sa posebnim fokusom na osnovne životne namirnice. 2. Da upravljamo programom uravnoteženog širenja na odabranim područjima na Srednjem Istoku, u Aziji, Africi itd. 3. Da uđemo u nove sektore u kojima možemo utjecati na jednu ili više svojih ključnih kompetencija i snagu svoga bilansa.

VIJEĆE ZA AMERIČKO-ISLAMSKE ODOSE

Povećati razumijevanje islama, ohrabriti dijalog, zaštititi građanske slobode, ojačati poziciju američkih muslimana u društvu te izgraditi koalicije koje će promovisati pravdu i uzajamno razumijevanje.

ISLAMSKO DRUŠTVO SJEVERNE AMERIKE

ISNA predstavlja asocijaciju muslimanskih organizacija i pojedinaca koja postavlja zajedničku platformu za prezentovanje islama, podršku muslimanskim zajednicama, razvoj obrazovnih, društvenih i humanitarnih programa, te održavanje dobrih odnosa sa drugim vjerskim zajednicama i građanskim i uslužnim organizacijama.

ISLAMSKA MEDICINSKA ASOCIJACIJA SJEVERNE AMERIKE

Otvoriti forum i osigurati muslimanskim liječnicima i drugim medicinskim stručnjacima prostor za povećanje svjesnosti o islamskoj medicinskoj etici i vrijednostima kod muslimana i u široj zajednici, humanitarnu i medicinsku pomoć te zalaganje u politici zdravstvene njege.

INDIJSKA DOBROTVORNA DRUŠTVA ZA POMOĆ MUSLIMANIMA

Pomoći indijskim muslimanima da ostvare sigurnost, slobode i jednakost - svoja prava kao građani Indije.

AMERIČKI CRVENI KRST

Povećati kvalitet ljudskog života; ojačati samopouzdanje i brigu za druge te pomoći ljudima da izjegovaju nesreće, pripreme se za njih i nauče kako se ponašati ukoliko se dese.

UDRUŽENJE RODITELJA IZ ONTARIJA KOJI NJEGUJU OBRAZOVANJE KOD KUĆE

Mi zamišljamo univerzalno priznanje i prihvatanje obrazovanja kod kuće kao održivog modela edukacije. OFTP će biti prepoznat kao značajan i vrijedan autoritet i zagovornik obrazovanja kod kuće u Ontariju.

UDRUŽENJE MUSLIMANA ZALJEVA SAN FRANCISKO (MCA)

Mi smo udruženje muslimana Zaljeva San Francisko. U saradnji sa muslimanskim zajednicama oko Zaljeva, naša misija je da, kao pojedinci i zajednica, inspirisani učenjem Kur'ana i poslanika Muhammeda, a.s., živimo svoju vjeru kao zajednica, negujemo poruku mira, pravde i suosjećanja za sve naše džematlije, članove zajednice i svijet u cjelini.

ISLAMSKI CENTAR LONG ISLANDA

Da služimo muslimanima i podstaknemo ih na angažiranje u društvu kroz promociju progresivnih vrijednosti i učenja islama, te kroz zalaganje za međuvjersku saradnju u multikulturalnom okruženju, u skladu sa Kur'anom i sunnetom.

FONDACIJA EDHI (PAKISTAN)

Misija Fondacije Edhi jeste da motiviše ljude u Pakistanu i ostalim zemljama trećeg svijeta da svoje društvene i druge probleme rješavaju oslanjanjem na svoje vlastite snage. Edhi naglašava važnost osiguranja osnovnih ljudskih prava, bez obzira na religiju, kastu ili vjeroispovijest.

McDONALDS

Ponuditi kupcima fast-food restorana širom svijeta hranu pripremljenu po jednakim, visokokvalitetnim standardima, dobrog ukusa, po razumnim cijenama, posluženu na konzistentan način, uz diskretan dekor i prijateljsko okruženje.

POVEZANOST VIZIJE I MISIJE SA VRIJEDNOSTIMA

Izjava o misiji muslimanske organizacije često oslikava vrijednosti ugrađene u način poslovanja organizacije.

Izjava o misiji često odražava vrijednosti organizacije. Vrijednosti, koje opisuju vjerovanja i principe ugrađene u način poslovanja organizacije, predstavljaju sažetak onoga u šta članovi vjeruju. Tako, naprimjer, izjava o misiji *McDonald'sa* (pogledati Okvir 3(a)) ističe naglasak kompanije na kvalitetu, konzistentnosti i prijateljskim osjećanjima. Na sličan način, misija fondacije *Edhi* naglašava oslanjanje na vlastite snage, dok misija *MCA-e* potcrtava mir, pravdu i suosjećanje. Menadžerska filozofija, odnosno vrijednosti, često služi kao vodič organizaciji u nastojanju za ostvarenjem vizije i misije. Obično se sastoji od četiri do osam vrijednosti, a svrha joj je da potvrdi cjelokupan smjer djelovanja organizacije. Primjere menadžerskih filozofija, odnosno vrijednosti različitih organizacija možete pročitati u Okviru 3(b).

DEFINISANJE MENADŽERSKE FILOZOFIJE, ODNOSNO VRIJEDNOSTI

Menadžerska filozofija, odnosno izjava o vrijednostima daje detaljan prikaz temeljnih principa i vrijednosti na kojima počiva cjelokupan rad organizacije, odnosno kompanije. Ova filozofija objašnjava način na koji islamska organizacija ili kompanija služi svojoj misiji i svojim kupcima.

Pri formulisanju izjave o filozofiji možete koristiti Radni list broj 10 (Prilog A, strana 193). Pokušajte odgovoriti na dva pitanja:

Čime će se članovi naše organizacije, odnosno zaposlenici naše kompanije voditi prilikom ostvarenja naše misije?

Koje su vrijednosti naše organizacije, odnosno kompanije?

Važno je da izjava o filozofiji ili vrijednostima bude uključena u službenu dokumentaciju (naprimjer, godišnje izvještaje i priručnik za uposlene) vaše organizacije, odnosno kompanije. Ona ne treba biti previše složena niti preduga – dovoljno je nekoliko pasusa. Filozofija neke zamišljene islamske organizacije koja se bavi pitanjima okolice bi mogla glasiti:

Islamska agencija za zaštitu okolice će djelovati u skladu sa najvišim standardima etike definisanim Šerijatom, te standardima odgovornosti i transparentnosti. Potvrđujemo da je okolica amanet kojeg je Allah, dž.š., povjerio na čuvanje čovječanstvu, naročito muslimanima. Dakle, to je božanski amanet. Mi na svoju odgovornost gledamo sa visokim stepenom posvećenosti i poštovanja, te ćemo u našem radu koristiti uravnotežen, korektan i otvoren pristup.

Okvir 3(b) sadrži filozofije, odnosno vrijednosti nekoliko organizacija.

Primjeri filozofije organizacije
<p>AMNESTY INTERNATIONAL Amnesty International je nezavisan od svih vlada, političke ideologije, ekonomskih interesa ili religije. Ne podržava niti se suprotstavlja bilo kojoj vladi ili političkom sistemu, niti podržava ili se suprotstavlja mišljenjima žrtava čija prava nastoji zaštititi. Zainteresovani smo jedino za nepristrasnu zaštitu ljudskih prava.</p>
<p>GRUPACIJA SAVOLA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi imamo dobre namjere. • Mi nastojimo te namjere učiniti iskrenim. • Mi vjerujemo da je blagoslov Allaha, dž.š., na onima koji imaju dobre i iskrene namjere.
<p>VIJEĆE ZA AMERIČKO-ISLAMSKO ODNOSI</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAIR podržava slobodno tržište, slobodu vjeroispovijesti i slobodu izražavanja. • CAIR je posvećen zaštiti građanskih prava svih Amerikanaca, bez obzira na vjeru. • CAIR podržava unutrašnje politike koje promovišu građanska prava, različitosti i slobodu vjeroispovijesti. • CAIR se suprotstavlja unutrašnjim politikama koje ograničavaju građanska prava, dopuštaju dijeljenje ljudi prema rasi, etničkoj ili vjerskoj pripadnosti, koje narušavaju sudske postupke i koje sprečavaju muslimane i ostale građane da u potpunosti sudjeluju u civilnom životu Amerike. • CAIR je saveznik religijskih ili sekularnih grupa koje se bore za pravdu i ljudska prava u Americi i širom svijeta. • CAIR podržava vanjske politike koje pomažu u stvaranju slobodne i pravične trgovine, koje podstiču ljudska prava i promovišu reprezentativno upravljanje zasnovano na društveno-ekonomskoj pravdi. • CAIR vjeruje da aktivno praktikanje islama jača društvene i religijske temelje našeg naroda. • CAIR osuđuje svako nasilje protiv građana koje počinu bilo koji pojedinac, grupa ili država. • CAIR se zalaže za dijalog među vjerskim zajednicama u Americi i širom svijeta. • CAIR podržava jednaka i komplementarna prava i odgovornosti muškaraca i žena.
<p>UDRUŽENJE MUSLIMANA ZALJEVA SAN FRANCISKO U nastojanju za ostvarenjem svoje misije, naglašavamo sljedeće vrijednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Božija dobrotu i ljubav ispoljene u svim stvorenjima. • Dostojanstvo čovjeka kojeg je Bog pozvao na cjelovitost. • Duhovna snaga zajednice posvećene molitvi i služenju Bogu.

MISIJE ORGANIZACIJSKIH ODJELA

Nakon što je OSP pomogao vašoj organizaciji da definiše misiju, sada treba pomoći funkcionalnim menadžerima (naprimjer: marketing, finansije) ili proizvođačima/uslugama (naprimjer: proizvodnja *halal* mesa, knjižara, konferencija) da razrade izjave o misiji koje će biti fokusirane na funkcionalne aktivnosti i aktivnosti na nivou pojedinačnog proizvođača. Druge organizacije ovaj zadatak obično povjeravaju nosiocima funkcija ili predsjedniku odbora. U principu se stepen specifičnosti izjave o misiji povećava kako idemo ka dolje u organizaciji. Međutim bez obzira da li vodite neprofitnu organizaciju ili firmu, ostaje jedan zajednički element: misija organizacije obuhvata misije svih funkcija. Zbog toga one moraju odražavati iste temeljne vrijednosti i istu stratešku namjeru koje su definisane i na nivou organizacije.

Izjave o misiji funkcionalnih cjelina naglašavaju doprinos svakog sektora organizacijskoj viziji i misiji, njegovu ulogu unutar organizacije i ono što namjerava raditi.²⁴ Tako će, naprimjer, izjava o misiji sektora za obuku i razvoj unutar funkcije ljudskih resursa biti jačanje organizacijske uspješnosti kroz razvoj budućih lidera i uspostavljanje kulture povjerenja i samopouzdanja.

PETO POGLAVLJE

IDENTIFIKACIJA CILJEVA I ODREĐIVANJE PRIORITETA

Ciljevi predstavljaju dugoročne, strateške prioritete organizacije i trebaju biti implementirani prema prioretima.

Kad god bi Allahov Poslanik trebao izabrati između dvije stvari, izabrao bi onu lakšu, ukoliko se radi o nečemu dopuštenom. Međutim ukoliko je u pitanju nešto što je grijeh, onda tome ne bi prilazio. (Hadis prenosi Aiša, r.a.¹)

Nakon što je OSP definisao viziju i misiju vaše organizacije, potrebno je vratiti se na SWOT analizu kako biste identifikovali one ciljeve, odnosno strateške prioritete koji će dodati vrijednost organizaciji. Ciljevi, u principu:

1. definišu prioriteta područja na koja organizacija želi fokusirati svoju pažnju i resurse,
2. dugoročno su orijentisani i
3. mogu biti implementirani prema listi prioriteta.

DEFINISANJE CILJEVA

Prema Paretovom principu, ukoliko se pozabavimo sa 20% uzroka određenog problema, možemo riješiti 80% uzročnika povezanih sa tim problemom.

Pri definisanju ciljeva koristite Radni list II (Prilog A, strana 194). Osnovno pravilo je da OSP treba pokušati uskladiti najatraktivniju priliku sa najvećom snagom, odnosno kompetencijom koju organizacija ima. Ipak, kao što je i ranije naglašeno, organizacija ne može uvijek iskoristiti priliku koja najviše obećava² ukoliko ne posjeduje

kompetenciju ili internu discipliniranost koje su joj neophodne da bi to uspjela.

Drugi problem koji se može pojaviti prilikom procesa selekcije ciljeva jeste da se emocije mogu uplesti i poremetiti proces izbora i rangiranja prioriteta. Organizacije su *ograničeno racionalne*³, te su stoga sklone da biraju prve ciljeve koji ispune minimalne kriterije i oko kojih se svi mogu usaglasiti. Nasuprot njima, Thomas Edison, izumitelj sijalice, na početku je naišao na desetine vlakana za grijanje njegove sijalice. Nastavio je da ih testira kako bi pronašao koja će od njih, prema određenim kriterijima, najbolje raditi. Međutim nije se zaustavio kod prvog vlakna koje je radilo; izabrao je ono koje najbolje ispunjava njegove kriterije. Slično tome, zaustavljanje na prvom cilju oko kojeg se složite može biti nefunkcionalno ukoliko, u okviru vremena određenog za ovu fazu definisanja strategije, ne tražite i ne ispitujete dodatne potencijalne ciljeve. U najgorem slučaju može se desiti da OSP padne u zamku grupnog konformizma i prihvati samo one ciljeve koje je predložio vođa ili neki harizmatični član OSP-a.

Jedan od boljih načina rješavanja ovog problema jeste da se ocijeni relativni utjecaj stepena ostvarenja svakog cilja i zatim, primjenjujući Pareto princip, izabere selektivan set ciljeva. Ukratko rečeno, Pareto princip kaže da 20% uzročnika generiše do 80% efekata nekog problema. Dakle, ukoliko, od potencijalnih dvadeset, izaberemo i ostvarimo četiri najviša cilja, možemo realizirati 80% strateškog plana organizacije.

Kako biste izbjegli konflikt pri izboru četiri najviša cilja, tražite od OSP-a da koristi *metod zelenih tačkica* objašnjen u trećem poglavlju. Neka svaki učesnik kaže koja dva cilja smatra najvažnijim, a zatim na tabli napravite popis jedinstvenih, neponovljenih pitanja (svaki cilj treba biti označen slovom, kako je i pokazano u Vježbi A). Zatim, svakom učesniku podijelite određen broj zelenih tačkica u omjeru 1/5 (tj. ukoliko je navedeno 20 ciljeva, svakom učesniku dajte po 4 tačkice). Recite im da raspodijele tačkice na ciljeve i na njih upišu slovo koje odgovara "najvažnijem" cilju. Dakle, ukoliko smatraju cilj E najvažnijim, dat će mu 3 tačkice; ukoliko smatraju da je cilj A sljedeći po važnosti, dat će mu 1 tačkicu, a ostali ciljevi neće nikako dobiti tačkice. Zatražite od učesnika da svoje zelene tačkice nalijepe na tablu uz ciljeve koje su odabrali. Tabela bi na kraju trebala ličiti na tabelu

u Vježbi A. Nakon što izbrojite tačkice, dobit ćete poredak ciljeva po prioritetima.

Okvir 4 - **Primjeri ciljeva**

VIJEĆE ZA AMERIČKO-ISLAMSKE ODNOSI

- CAIR podržava slobodno tržište, slobodu vjeroispovijesti i slobodu izražavanja.
- CAIR je posvećen zaštiti građanskih prava svih Amerikanaca, bez obzira na vjeru.
- CAIR podržava unutrašnje politike koje promovišu građanska prava, različitosti i slobodu vjeroispovijesti.
- CAIR se suprotstavlja unutrašnjim politikama koje ograničavaju građanska prava, dopuštaju dijeljenje ljudi prema rasi, etničkoj ili vjerskoj pripadnosti, koje narušavaju sudske postupke i koje sprečavaju muslimane i ostale građane da u potpunosti sudjeluju u civilnom životu Amerike.
- CAIR je saveznik religijskih ili sekularnih grupa koje se bore za pravdu i ljudska prava u Americi i širom svijeta.
- CAIR podržava vanjske politike koje pomažu u stvaranju slobodne i pravične trgovine, koje podstiču ljudska prava i promovišu reprezentativno upravljanje zasnovano na društveno-ekonomskoj pravdi.
- CAIR vjeruje da aktivno praktikovanje islama jača društvene i religijske temelje našeg naroda.
- CAIR osuđuje svako nasilje protiv građana koje počinu bilo koji pojedinac, grupa ili država.
- CAIR se zalaže za dijalog među vjerskim zajednicama u Americi i širom svijeta.
- CAIR podržava jednaka i komplementarna prava i odgovornosti muškaraca i žena.

UDRUŽENJE MUSLIMANA ZALJEVA SAN FRANCISKO

U nastojanju za ostvarenjem svoje misije, naglašavamo sljedeće vrijednosti:

- Božija dobrota i ljubav ispoljene u svim stvorenjima.
- Dostojanstvo čovjeka kojeg je Bog pozvao na cjelovitost.
- Duhovna snaga zajednice posvećene molitvi i služenju Bogu.

ŠESTO POGLAVLJE

ANALIZA JAZA (GEP-A)

O vjernici, ispunjavajte obaveze! (Kur'an, 5:1)

Nakon izrade SWOT analize, OSP mora procijeniti neusklađenost između rezultata koje islamska organizacija trenutno postiže i rezultata koji su potrebni da bi ostvarila svoju viziju, misiju i ciljeve. Ukoliko vaša organizacija ima iskustva sa strategijom i već je počela implementirati strateški plan, možda bi bilo dobro da pročitate Četrnaesto poglavlje, u kojem detaljno obrađujemo način provođenja procesa procjene uspješnosti. U idealnom slučaju, ove mjere bi trebale biti razvijane uporedo sa vašim strateškim, operativnim i akcionim planovima, a njihova kontrola provedena prilikom implementacije strategije. Ukoliko ste ovako postupili, mjerenje bilo kakvih odstupanja od mjerila uspješnosti i precizno utvrđivanje neslaganja između vaše namjeravane i stvarne strategije bi trebalo biti poprilično jednostavno.

Nakon što su odstupanja precizno određena, OSP mora razviti jasne strategije premoštavanja jaza (gepa). Ukoliko ne postoji nikakav jaz, to bi mogao biti znak da bi vaša organizacija trebala poslovati na višem nivou. Ukoliko, uprkos vašim najvećim naporima, ne uspijevate premostiti jaz, OSP mora prilagoditi strateški plan kako bi ga učinio realističnijim i više ostvarivim. Bolje je smanjiti neke elemente planova koji sadrže nepremostiva odstupanja, nego pustiti da se gomilaju godinama i stvaraju nerealna očekivanja. Trebate definisati ono što vi i vaša organizacija realno možete očekivati da ćete ostvariti. Na taj način gradite kredibilitet i povjerenje kod osnovnih sudionika i eksternih *stakeholdera*.

OTKLANJANJE ODSUPANJA U USPJEŠNOSTI

Ukoliko vaša organizacija nije u stanju da nakon reformulacije ciljeva smanji jaz (gap) koji postoji, pokušajte izbaci neke od njih ili odložite njihovu realizaciju, kako je i Poslanik, a.s., učinio na Hudejbiji.

OSP može biti poprilično kreativan u pronalaženju načina da se smanji nastali jaz (gap). U slučaju ubrzanog rasta, mogu predložiti strategiju preduzetničkog preokreta sa fokusom na inovativne proizvode i usluge. Suprotno tome, u slučaju kada se okruženje ne mijenja, u cilju izoštravanja fokusa organizacija, moguće je slijediti strategiju preokreta smanjivanjem troškova kako bi se selektivno izbacile nepotrebne pomoćne aktivnosti. Ako vaša organizacija nije u stanju sama ostvariti neke ciljeve, možda bi trebala koristiti formu strateških saveza ili povezivanja sa drugim islamskim organizacijama. Na vrhuncu srpske genocidne kampanje protiv bosanskih muslimana, vodeće islamske organizacije u Sjevernoj Americi su shvatile da ne mogu osigurati djelotvornu međunarodnu potporu žrtvama ukoliko ne izgrade strateške saveze. Stoga su formirali Bosansku radnu grupu koja bi ujedinila najveće islamske organizacije. Ova radna grupa je, uz Allahovu, dž.š., pomoć i podršku drugih vjerskih zajednica ostvarila svoj cilj pomaganja bosanskim muslimanima.

Ukoliko vaša organizacija nije u stanju da smanji jaz čak i nakon preformulisanja svojih ciljeva, razmotrite da neke od njih izbacite. Događaji i okolnosti ponekad zahtijevaju odgodu implementacije ciljeva. Iako bi ovo za neke članove vaše organizacije mogao biti težak, ali uspješan način rješavanja problema, neka se samo sjete događaja na Hudejbiji kada su muslimani, uglavnom protiv svoje volje, morali napustiti hadž. To se na kraju ipak pokazalo kao samo trenutani neuspjeh u islamskom maršu kroz Arabiju.

SEDMO POGLAVLJE

OBLIKOVANJE STRATEGIJA

Strategije bi trebale biti rezultat *dubokog razumijevanja*, a ne *emocionalnog hvalisanja*. *Strategija predstavlja obrazac, odnosno plan koji objedinjava glavne ciljeve, politike i nizove aktivnosti organizacije u jednu kompaktnu cjelinu. Dobro formulisana strategija pomaže da se organizacijski resursi prikupe i rasporede u jedinstvenu i održivu strukturu zasnovanu na relativnim unutrašnjim prednostima i nedostacima, predviđenim promjenama u okruženju i rezultirajućim potezima snalažljivih protivnika.* (James Brian Quinn¹)

Vođe islamskih organizacija se, pri oblikovanju strategija, trebaju osvrnuti na SWOT analizu i fokus staviti na ključne kompetencije njihove organizacije. Mnogi teoretčari preporučuju da svoje strategije zasnivate na *razumijevanju*, a ne *hvalisanju*.² Ukoliko islamska kompanija ima grupu dobro obučениh, visoko stručnih programera *softwarea*, ne bi imalo smisla zaposliti ih u parfumeriji ili tvornici molitvenih kapica.

Osnovni princip pri oblikovanju strategija jeste da svog konkurenta izazovete prema svojim, a ne prema njegovim uvjetima. Khan navodi da ovaj princip možemo izvesti iz događaja u vezi sa Ugovorom na Hudejbiji.³ Nevjernici su se, naravno, htjeli boriti sa muslimanima, jer su bili u prednosti. Poslanik, a.s., uz Allahovu pomoć, shvatio je da je strateški važno da ih zadrži te je prihvatio njihove uvjete, iako se mnogi ashabi nisu sa tim slagali. Ipak, rezultirajući ugovor o deseto-godišnjem primirju je područje djelovanja prenio sa bojnog polja na polje ideologije i ideja. Islam je, zbog ideološke jasnoće i superiornosti za dvije godine izašao kao pobjednik.

VAŽNE DIMENZIJE STRATEGIJE

Ostale dimenzije strategije⁴ na koje muslimani trebaju obratiti pažnju su:

- **Dalekovidnost:** S obzirom na to da vaša strategija opisuje niz aktivnosti, ona mora gledati naprijed i biti zasnovana na razumijevanju OSP-a i njihovim predviđanjima o okruženju organizacije.
- **Proaktivnost:** S obzirom na to da je vanjsko okruženje dinamično i anticipativno, da biste mogli pripremiti uspješan odgovor vaša strategija treba uzeti u obzir reakciju konkurenata na inicijative vaše organizacije.
- **Dinamičnost:** Dinamična priroda eksternog okruženja te potezi i reakcije potencijalnih konkurenata znače da vode islamskih organizacija moraju biti brzi i spremni da djeluju u svakom trenutku.
- **Vrijednosna orijentiranost:** Pri odabiru ciljeva i strategija, menadžeri trebaju pokušati maksimizirati ukupnu vrijednost organizacije i izabrati ciljeve vođene vrijednostima povezujući mogućnosti organizacije sa tržišnim prilikama kako bi maksimizirali vrijednost kompanije. Vaša organizacija možda neće nužno ići za prilikom koja najviše obećava, jer nije sposobna da se s njom nosi. Međutim moguće je da, u isto vrijeme, vaša organizacija ne iskorištava svoje najjače ključne kompetencije jer niko ne želi proizvode ili usluge koje te kompetencije proizvode. Naprimjer, vaša kompanija može biti najbolja na svijetu u proizvodnji pisacih mašina, ali njih očito svijet više ne koristi. Dakle, nije pametno za vašu kompaniju da proizvodi zastarjele proizvode ili pruža nepotrebne usluge.
- **Adaptabilnost:** Organizacija veoma često oblikuje strategije koje namjerava usvojiti kako bi ostvarila različite ciljeve. Ove strategije mogu biti veoma slične onima koje su u prošlosti bile uspješne. Međutim uzevši u obzir činjenicu da je okruženje dinamično, vrlo je vjerovatno da je ono što je uspijevalo u prošlosti sada zastarjelo ili čak neprikladno. Kao rezultat toga, kompanije mogu shvatiti da se set strategija koje stvarno

koriste (realizovane strategije) poprilično razlikuje od onih koje su u početku namjeravale koristiti. Ove ostvarene strategije su prilagodljive pošto su nastale u promjenjivom situacijskom kontekstu. Sve dok su strategije u skladu s etikom, važan je samo rezultat kojem se teži.

ŠTA STRATEGIJA UKLJUČUJE?

Imitiranje strategije preuzimanjem od prethodnih vođa ili strategije nepromišljeno kopirane od konkurenata može organizaciju uvući u kolotečinu.

Kada se desi da nekada djelotvorna strategija više ne djeluje, to, možda, znači da je dosegnuta tačka za promjenu strategije.

Generalno posmatrano, vaša strategija odgovara na pitanje “kako”?:

- kako zadovoljiti vaše *stakeholdere* (kupce, regulatorne organe, donatore ili investitore),
- kako postati organizacija koja će bolje služiti svojim kupcima?

Radni list 12 (Prilog A, strana 195) će vam pomoći da oblikujete strategije svoje organizacije. Vaši odgovori na gore navedena pitanja će vam pri dizajniranju strategija za bilo koju islamsku organizaciju (džamiju, šoping-centar, prodavnicu kompjutera ili vjersku fondaciju (vakuf)) otkriti šta je potrebno da učinite.

1. Poredajte ciljeve po prioritetima

Uopćeno gledano, ciljeve treba implementirati prema njihovom prioritetu. Zapamtite da se prioriteti u turbulentnom okruženju mogu promijeniti i da tada morate redefinisati ciljeve svoje organizacije. Svaki cilj mora biti povezan sa strategijama vaše organizacije. Osim toga, svaki cilj može imati nekoliko strategija. Vrlo rijetko se dešava da jedna strategija vodi implementaciji jednog cilja, jer svaki cilj može imati nekoliko dijelova kojima treba posvetiti strategiju kreiranu samo za taj dio.

2. Izgradite održivu konkurentsku prednost ili poziciju

Islamske organizacije se moraju takmičiti ostajući sve vrijeme u granicama islamske etike. Islam, zapravo, podstiče tržišnu konkurenciju. Saeed i drugi navode sljedeći slučaj⁵: jednom je Omer ibn al-Hattab prolazio pored Hatiba ibn Abi Balta'aha i primijetio da ovaj prodaje groždice po dosta nižoj cijeni kako bi uništio svoje konkurente. Omer, r.a., rekao mu je: "Ili podigni cijenu, ili napusti naše tržište." Iz ovog i sličnih hadisa⁶ možemo zaključiti da islam prezire manipulisanje cijenama i podstiče sistem slobodnog tržišta i fer konkurenciju (*manafasah*). Islamske organizacije trebaju razvijati strategije kojima će ojačati svoju konkurentnost i kojima neće ograničavati konkurenciju koja će sudjelovati na slobodnom tržištu.

3. Branite se od prijatnji organizaciji

Islamske organizacije mogu otkriti da u promjenljivom okruženju druge organizacije uspješnije zadovoljavaju potrebe svojih kupaca. Oblikovanjem odgovarajuće strategije, kao što je, recimo, formiranje strateških saveza sa ostalim *stakeholderima*, možete doprinijeti povećanju kvaliteta proizvoda i usluga. Ukoliko vaša organizacija konstantno ostvaruje loše rezultate, možda trebate smanjiti troškove. Novac doniran za program vaše neprofitne organizacije predstavlja amanet. Ukoliko te donacije sa svojim postojećim proizvodima i uslugama ne možete iskoristiti za dobro islama i muslimana, nađite drugu nišu u kojoj možete biti uspješniji. Jedna nacionalna islamska organizacija je odlučila da proda svoju knjižaru koja je decenijama loše poslovala kada su shvatili da ih ostali konkurenti iznova nadmašuju i da subvencioniranje kontinuiranih finansijskih gubitaka više nije moguće. Isto važi i u biznisu. Ukoliko neprestano gubite novac, pronadite nišu koja je *halal*, ali koja više odgovara sa vašim kompetencijama. Naprimjer, Japan je u proizvodnji memorijskih čipova nadmašivao *Intel*. *Intel* je zbog toga najzad napustio tu nišu i postao dizajner i proizvođač mikroprocesora. Većina PC računara i laptopa na svijetu danas posjeduju *Intelove* mikroprocesore, kao što je recimo *Pentium* čip.

4. Provedite dopunske i konzistentne strategije

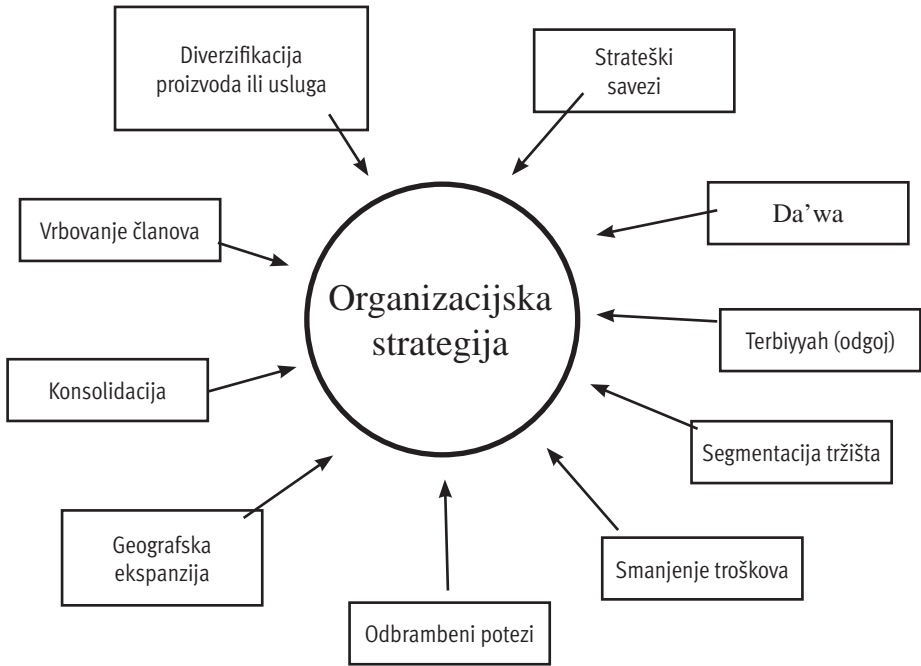
Kao što je ranije rečeno, strategija predstavlja kako niz pojedinačnih akcija tako i ujedinjujući obrazac koji čini osnovu svih različitih strategija. *Komplementarnost* znači da strategija korištena u jednom dijelu organizacije ne bi trebala sprečavati implementaciju strategije koja se koristi u drugom dijelu. *Konzistentnost* znači da uz pomoć obje strategije organizacija može uspjeti i ostvariti održivu konkurentsku prednost, iako, možda, koristi prvo defanzivnu, a zatim ofanzivnu strategiju. Firma, na primjer, može na jednom tržištu smanjivati udio, a istovremeno se širiti na drugom. Hidžra bi se mogla smatrati Poslanikovom, a.s., strategijom smanjenja udjela; dok je u Jesribu (predislamskoj Medini), gdje je njegova poruka bila bolje prihvaćena, širio svoju poruku. Ove dvije strategije se razlikuju međusobno, ali funkcionišu u kontekstu njegove cjelokupne misije.

Sličan događaj se desio kada je Car Konstantin pokušao osujetiti mornaricu sultana Fatiha naredivši da se preko Bosfora pruži masivan lanac kako bi onemogućio blokadu venecijanskih brodova koji su snabdijevali njegovu vojsku. Sultan je na ovaj potez odgovorio naredivši svojim brodovima da se povuku i preko noći prevuku preko planine, a zatim ponovno porinu sa mjesta odakle bi mogli krenuti u ofanzivu. Ove dvostruke strategije povlačenja i napada su bile međusobno komplementarne i konzistentne i dovele su, uz Allahovu, dž.š., pomoć, do konačnog oslobađanja Konstantinopolja. Unutrašnja konzistentnost među različitim strategijama koje se koriste kako bi se ostvarili različiti ciljevi organizacije je izrazito važna.

Slika 4 ilustruje međusobno djelovanje višestrukih strateških poteza na islamsku organizaciju. Ova zamišljena organizacija istovremeno koristi defanzivne i ofanzivne strategije. Kao odgovor na nastojanja konkurenata da kopiraju njene proizvode, organizacija može spustiti cijene ili suziti proizvodni miks. U isto vrijeme mogu se javiti nove potrebe na strani kupaca. Dakle, organizacija može razvijati nove proizvode ili širiti svoje tržište. Dok svaki od ovih strateških poteza predstavlja strategiju sam za sebe, njegov obuhvatni uzorak također predstavlja organizacijsku, odnosno korporativnu strategiju. Islamske profitne i neprofitne organizacije mogu istovremeno imati

dvije strategije sve dok jedan set strategija ne stoji na putu ostalim strategijama.

Slika 4 - **Organizacijska strategija kao obrazac djelovanja**



5. Budite kreativni i ne ponavljajte greške iz prošlosti

Organizacije često upadnu u kolotečinu te trebaju iznova ocijeniti koja je strategija najefektivnija za ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Ponavljanje strategije koju su vam ostavile prethodne vođe ili koju ste kopirali *ad nauseam* od konkurenta ne vodi nikuda. Savremene muslimanske vođe trebaju, u okvirima islamskih parametara, razvijati kreativne strategije, isto kao što je i Poslanik, a.s., bio spreman saslušati inovativni prijedlog Selmana Farsija na Hendeku. Primjer za to je i pakistanska Edhi fondacija, organizacija posvećena pomaganju siromašnim i onima kojima je pomoć potrebna. Ova fondacija je, uprkos velikom društvenom i kulturalnom protivljenju, pružila neke neuobičajene usluge iz područja socijalne skrbi. Naprimjer, ljuljačke predstavljaju kreativno rješenje za jedan

veoma neugodan problem: postavili su kolijevke za bebe pored većine Edhi centara u koje su roditelji mogli anonimno ostaviti djecu ukoliko ih ne žele. Iako neki od eksternih *stakeholdera* tvrde da ova usluga podstiče rađanje vanbračne djece, u fondaciji vjeruju da ove kolijevke sprečavaju još veći zločin ostavljanja neželjene djece da umru na smetljištu.

6. Kontrolišite tačke promjene strategije i odgovarajte na promjenjive uvjete u okruženju

Važna vještina koju vaša organizacija može razviti jeste sposobnost praćenja tačaka promjene strategije. Kao što je i bivši generalni direktor *Intela* rekao, organizacije trebaju pratiti djelotvornost strategija koje koriste: "Osnovni signal za opasnost (...) tačka promjene strategije je kada se odjednom kompanija o kojoj brinete promijeni. Cijeli život ste bili okupirani jednim konkurentom, kad ono, odjednom, više ne brinete zbog njega, brinete zbog nekog drugog. Psihotest metodom "srebnog metka" (...) (predstavlja dilemu) (...) kad biste imali samo jedan metak, na koga biste pucali? Ukoliko okrenete pištolj, (...) znači da se suočavate sa ne baš uobičajenom promjenom u konkurentskom okruženju."⁷ Kada strategije počnu - i nastave - gubiti na djelotvornosti, kao kada, recimo, nikako ne uspijevate ostvariti nekadašnji najviši nivo uspješnosti i kada, uprkos svim vašim nastojanjima, vaša uspješnost pada, dostigli ste tačku promjene strategije. Trebate odmah reagovati i pokušati prilagoditi strategiju organizacije novonastalim okolnostima.

NIVOI STRATEGIJE

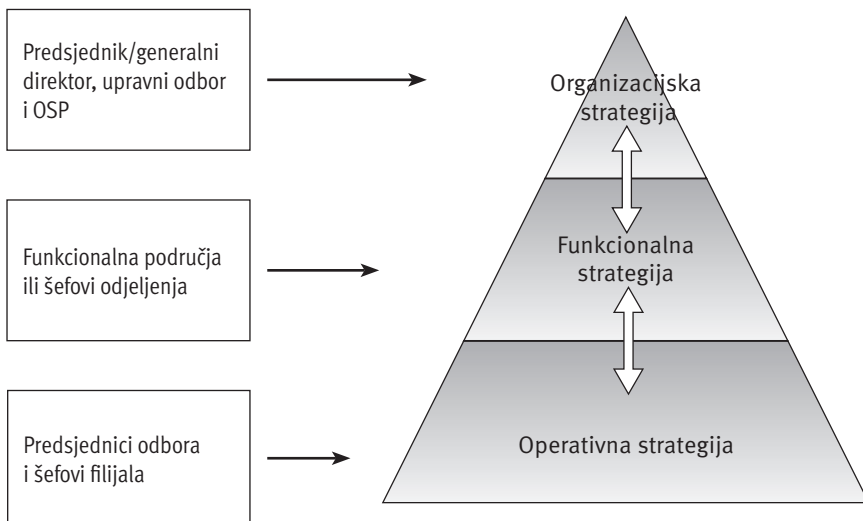
Strategija se javlja na nekoliko nivoa. U velikoj islamskoj kompaniji ili organizaciji javlja se na pet nivoa:

- **Preduzetničkom:** Generalno posmatrano, strategija se ovdje fokusira na opće društvene potrebe koje treba zadovoljiti.
- **Korporativnom:** Strategija obuhvata cijelu organizaciju i nje-ne odjele ili strateške poslovne jedinice (naprimjer, dobrotvorna ustanova, knjižara ili odjel za *da'wu*).

- **Poslovnom:** Ova vrsta strategije je funkcija nivoa diverzifikacije kompanije. Ukoliko kompanija ima nekoliko divizija, onda svaki posao (divizija) treba imati svoju strategiju.
- **Funkcionalnom:** Unutar svake poslovne jedinice (divizije), postoje funkcionalna područja (naprimjer: računovodstvo, marketing, prodaja, proizvodnja te istraživanje i razvoj). Svako funkcionalno područje se treba baviti strategijom funkcije.
- **Operativnom:** Ključne aktivnosti unutar svakog funkcionalnog područja trebaju imati svoju strategiju (naprimjer, upravljanje voznom parkom ili održavanje i/ili ažuriranje web-stranice).

U većini malih islamskih organizacija primjenjuju se samo tri donja nivoa: organizacijski (korporativni), funkcionalni (odjeljenja, odbori ili radne grupe) te operativni. Slika 5 prikazuje ovu vezu:

Slika 5 - Nivoi strategije za islamske organizacije



Svaki nivo strategije treba biti konzistentan sa višim i nižim nivoima, jer svaki nivo predstavlja osnovu onog iznad njega.

U Okviru 5 su navedeni primjeri organizacijskih strategija.

Primjeri organizacijskih strategija
<p>IMRC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educirati ljude o zdravlju i zdravstvenoj njezi. • Naglašavati preventivnu medicinu.
<p>McDonalds:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otvarati nove restorane godišnje ili širiti tržište. • Dodavati nove stavke na meni i organizovati akcije sniženja cijena kako bi potakli češće posjete kupaca. • Birati mjesta koja odgovoraju kupcima. • Fokusirati se na ograničenu liniju proizvoda i konzistentan kvalitet.
<p>Strategija državne uprave za sigurnost saobraćaja na autoputevima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postaviti i jačati standarde sigurnosti za motorna vozila. • Promovisati sigurnu vožnju.

ČETIRI TESTA DJELOTVORNOSTI STRATEGIJE

Islamska organizacija treba više stremiti ka *prilagodljivosti* nego ka *prilagođavanju*. Islamska organizacija koja nije prošla test ahlaka, nije prošla nijedan drugi test.

Kako možete znati da li je vaša strategija pobjednička? Thompson, Gamble i Strickland predlažu tri testa putem kojih to možete saznati.⁸ Ja sam dodao četvrti: etiku (ahlak).

1. Ocjena prilagodbe

Koliko strategija vaše organizacije odgovara situaciji u kojoj se nalazite? Iako biste željeli da postoji veća usaglašenost između vaše strategije i eksternog okruženja, to bi se moglo pokazati problematičnim. Zbog razlike između *prilagođavanja* i *prilagodljivosti*, veća usklađenost nije uvijek dobra opcija, s obzirom na to da oboje predstavljaju načine prilagođavanja promjenjivim zahtjevima eksternog okruženja. Ipak, rezultati im se značajno razlikuju. Kada se islamska kompanija osloni na prilagođavanje, ona u kratkom roku zadovoljava

potrebe svojih kupaca bolje od svih ostalih konkurenata. Međutim svaka buduća promjena u potrebama kupaca će je izbaci iz posla jer se toliko usmjerila ka zadovoljenju trenutnih potreba kupaca da je postala previše specijalizirana te se ne može prilagoditi. Za razliku od nje, islamska kompanija koja se osloni na prilagodljivost može odgovoriti na trenutne zahtjeve kupaca, ali zadržava i dovoljno organizacijskog prostora (dodatnu elastičnost resursa) kako bi mogla odgovoriti na njihove buduće potrebe, ukoliko se ove promijene.

2. Ocjena konkurentske prednosti

Da li strategija vodi ka ostvarenju konkurentske prednosti? Islamska organizacija ne samo da mora razviti konkurentske prednosti, već ih mora biti sposobna i održati (tj. ostvariti održivu konkurentsku prednost). U tom smislu, teorija sistema govori o *dinamičkoj ravnoteži*, pod kojom podrazumijeva da organizacija koja je u jednom trenutku broj jedan može uvijek zadržati nadmoć, ali može i izgubiti tlo pod nogama ukoliko ne teži da održi svoju konkurentsku prednost. Odličan primjer za to je turska Ottoman Bank. Ona je nekada bila centralna banka. Međutim, izgubila je status jer njeni lideri nisu išli ukorak sa promjenama. Sada mnogi konkurenti uspijevaju tamo gdje je i ona nekada.

3. Ocjena uspješnosti

Da li strategija utječe na povećanje uspješnosti organizacije? Ukoliko organizacijska strategija ne poboljšava uspješnost organizacije (ukoliko, naprimjer, opada broj članova, ne uspijevaju se prikupiti sredstva od ciljanih donatora, narušen je tržišni udio, smanjuje se geografska pokrivenost), tada donosioci odluka moraju preispitati organizacijsku strategiju. Odličan primjer je način na koji je Halid ibn Velid nakon tri dana borbe tokom Bitke na Jarmuku prilagodio muslimansku vojku: bročano nadmoćniji Bizantinci su se skoro uspjeli probiti na nekoliko frontova. Bili su toliko sigurni u uspjeh da su se neki od njih međusobno vezali lancima. Halid je brzo shvatio da će ofanzivni, frontalni napad sigurno biti potučen, pa je, zavisno od toga šta su Bizantinci radili, kombinovao defanzivne i ofanzivne strategije.

4. Ocjena etike (ahlaka)

Strategija vaše organizacije može pravilno odgovarati ekster-nom okruženju, može voditi ostvarenju održive konkurent-ske prednosti i povećavati ukupnu uspješnost, ali idalje biti pogrešna, ukoliko je neetična. Pretpostavimo da ste musliman koji posluje u zemlji u kojoj neetički postupci predstavljaju normu ponašanja, gdje vam je omogućeno da varanjem izbacite svoje konkurente iz posla i osvarite visok profit tako što ćete “izmusti” svoje kupce. Da li se ponašate islamski i eti-čno ukoliko se počnete baviti ovakvim aktivnostima? Kako je neko jednom rekao, ukoliko i pobijedite u utrci pacova, idalje ste pacov! Veza između strategije i etike će biti više obrađena u Šesnaestom poglavlju.

OSMO POGLAVLJE

RAZVOJ MJERLJIVIH CILJEVA

Neke vođe u islamskim organizacijama izbjegavaju ciljeve, kako bi zaobišli odgovornost, jer odlažu završavanje starih (ili propalih) projekata, ili se uključuju u aktivnosti koje nisu direktno vezane za njihovu misiju (naprimjer: putovanja, držanje govora, njegovanje imidža *rock* zvijezde). Ukoliko želite da izbjegnute pad i propast organizacije, postavite i implementirajte SMART ciljeve.

KRITERIJI SMART

Ciljevi koji zadovoljavaju kriterije SMART će olakšati analizu odstupanja i procjenu uspješnosti.

Ukoliko se trenutna uspješnost na sistematičan način ne mjeri prema planiranom cilju, motivacija i odgovornost onih kojima je povjerena implementacija će biti na niskom nivou.

Ciljevi, specifični koraci koje treba preduzeti kako bi se ostvarila svrha, moraju ispuniti kriterije SMART (akronim engleskih riječi *Specific* – specifični, *Measurable* – mjerljivi, *Acceptable* – prihvatljivi, *Realistic* – realistični, *Time-bound* – vremenski ograničeni-prim. prev.). Oni moraju biti:

- **Specifični:** Na šta (koji dio cilja) se fokusirate? Neki ciljevi, kao što je nastojanje za podizanjem nivoa etike u poslovnoj zajednici vaše nacije, mogu biti ogromni. Kako biste ostvarili željeni cilj, možda ćete ih morati podijeliti na manje segmente, jednostavnije za upravljanje, a zatim specifični cilj usmjeriti ka svakom segmentu. Kako navode Kouzes i Posner, najučinkovitiji vođa je onaj koji planira male pobjede.¹ Ovim pristupom se svrha i sa njom povezani ciljevi čine manje obe-

shrabrujućim, a prijašnje uspješne implementacije malih ciljeva imaju mnogostruke, motivacione efekte.

- **Mjerljivi:** Koliko treba ostvariti? Ciljevi vaše organizacije moraju biti kvantificirani, jer se na taj način može mjeriti napredak u njihovoj realizaciji. Kasnije, kako vaša organizacija bude ostvarivala ove mjerljive ciljeve, trebat će ispitati sva neslaganja između planiranih i ostvarenih ciljeva. Brojeve koji se odnose na ciljeve ne ostavljajte neodređenim, niti kao “nešto oko čega se treba dogovoriti kasnije”, jer to nije ništa drugo nego prebacivanje odgovornosti na druge. U ovakvim situacijama ne trebate biti “fini” ili diplomate jer tako, ustvari, možete naštetiti dugoročnoj uspješnosti vaše organizacije i nastojanju da služite Allahu, dž.š.
- **Prihvatljivi:** Da li je cilj prihvatljiv za one koji ga trebaju implementirati? Ovaj kriterij je ključan, jer nije bitno koliko ste planirali ukoliko plan nije realizovan. Plan je skoro mrtav od samog početka, osim ako plan i ciljeve vezane za njega implementatori u potpunosti ne prihvate. Vođa tima koji je zadužen za ostvarenje ciljeva mora biti iznimno zainteresovan za njegovu implementaciju i potpuno je preuzeti na sebe. Cilj je sada njihov: oni će se boriti za njega i ostvariti ga. Nećete ih morati na to tjerati niti podsjećati.
- **Vremenski ograničeni:** Koji je rok za ostvarenje cilja? Implementatori moraju tačno znati taj datum. U suprotnom bi mogli početi smetati jedni drugima ili se čak sukobiti zbog toga što ključni elementi ciljeva ili potrebna sredstva nisu na vrijeme spremni.

Da ponovimo, svrha i ciljevi nisu isto. Svrha se fokusira na dugoročne prioritete, rijetko je vremenski određena i obično se realizira prema prioritetima. Za razliku od svrhe, ciljevi su, kako bi se sačuvala odgovornost, vezani za određenu svrhu ili entitet (diviziju, odjeljenje, funkcionalno područje, odbor). Osim toga, oni trebaju biti što više kvantificirani. Osnovno pravilo glasi: *ono što se ne može mjeriti, ne može se ni ostvariti.*

Vaša vizija je najčešće više idealistična, ali ciljevi moraju biti realistični. Ciljeve vežite za budžet koji je zasniva na realnom toku prihoda.

Okvir 6a - Primjeri organizacijskih ciljeva**IMRC:**

Svrha: osigurati zdravstvenu njegu Indijcima, a naročito indijskim muslimanima.

Strategije:

- Educirati ljude o zdravlju i zdravstvenoj njezi.
- Naglašavati preventivnu medicinu.

Cilj:

Osnovati tri mobilne klinike do kraja 1992. godine

ISNA:

Svrha: Izvesti svestrane i sposobne imame i vođe koji će raditi za sjevernoameričku zajednicu.

Strategije:

- Ponuditi trening-programe različitih vrsta i nivoa koji će kombinovati poznavanje islama i vodstvene vještine.
- Identifikovati i/ili objaviti materijale važne za ostvarenje svrhe.
- Ponuditi imamima i vođama mentorstvo.
- Reaktivirati Islamski nastavni centar kako bi osnovali Centar za obuku imama i vođa (ILTC).

Cilj:

Osnovati Centar zapošljavanjem direktora i izvršnog pomoćnika prije kraja 2003. godine

Fondacija EDHI:

Ciljevi:

Za naredne tri godine je planirana izgradnja/dogradnja dodatnih Edhi kuća u svim većim gradovima za one kojima je pomoć potrebna. Tu spadaju gradovi: Pešavar, Quetta, Muzaferabad, Chitral, Gujranwala i Lahore. Za izgradnju navedenih objekata procijenjeni su troškovi u iznosu od preko 100 miliona rupija.

U naredne dvije godine povećati broj ambulanti sa postojećih 400 na 650 ambulanti. Ukupan trošak izgradnje ambulantnih centara i pratećih ambulanti je oko 56 miliona rupija.

Fondacija se nada da će, u cilju obavljanja poslova i pokrivanja periodičnih troškova na dugoročnoj osnovi, u narednih pet godina skupiti 400 miliona rupija za rezervni fond koji će služiti kao osnova za fiksni depozit.

Vaša islamska organizacija može lahko ocijeniti vlastitu uspješnost ako pravilno definiše SMART ciljeve (pogledaj Deseto poglavlje). Ciljevi iz strateškog plana postavljaju mjerila pomoću kojih se može procijeniti da li je organizacija na pravom putu ili luta bez cilja. S obzirom na dinamičnu prirodu posla islamske organizacije, njene ciljeve treba provjeravati s vremena na vrijeme kako bi se utvrdilo da li su u skladu sa ostalim dijelovima strateškog plana i da li vode ka planiranom stepenu uspješnosti. Ukoliko se ne nalazite u turbulentnom eksternom okruženju, to je dovoljno činiti jednom ili dvaput godišnje. Kako navode Migliore i drugi, ciljevi također predstavljaju ugovor o uspješnosti između vođe i njegovih podređenih, te ih tako treba i definisati.²

PRIMJERI LOŠIH I DOBRIH CILJEVA

Lakše ćete uočiti ciljeve koji su slabo definisani i ne ispunjavaju kriterije SMART ukoliko zapišete svoje ciljeve. Razmotrite sljedeće ciljeve:

Okvir 6b - Kako napisati dobar cilj?

Primjer 1	
Loš cilj:	U naredne dvije godine maksimizirati broj članova.
Problemi:	Šta znači "maksimizirati"? Da li ćemo otvoriti vrata svakome ko pokuca? Da li ćemo i na koji način filtrirati naše potencijalne članove (naprimjer, prema nivou obrazovanja, području specijalizacije)?
Poboljšani cilj:	Naš cilj je da u narednih pet godina povećamo broj sestara članica koje su profesionalci za 10% godišnje.
Primjer 2	
Loš cilj:	Maksimizirati prihod od prodaje i profit od islamskih knjiga.
Problemi:	Ne možete istovremeno maksimizirati i prihod od prodaje i profit. Ako želim maksimizirati profit, mogu prodavati sve knjige po visokoj cijeni. Na ovaj način bi se povećao profit po knjizi, ali bi se ukupan prihod od prodaje smanjio.
Poboljšani cilj:	Naš cilj je da do kraja sljedeće godine povećamo prihod od prodaje za 50% i profit za 10%.

Primjer 3	
Loš cilj:	Postati najuspješnija islamska organizacija.
Problemi:	Na kojem geografskom području? Po kojem kriteriju “uspješan”? Različiti stakeholderi procjenjuju uspješnost organizacije koristeći različite kriterije koji su često suprotstavljeni.
Poboljšani cilj:	Naš cilj je da do 2007. godine postanemo vodeća organizacija muslimanskih konvertita orijentisana ka činjenju da'we.

DEVETO POGLAVLJE

RAZVIJANJE OPERATIVNIH PLANOVA

U cilju olakšanja kratkoročne implementacije, strateški plan mora biti preveden u operativne planove.

Šura je ključna za pomoć lideru tokom formulisanja i implementacije strategije.

Uspješna implementacija strateškog plana zavisi od ljudi. Kako navodi Halid ibn Velid, najbolji strateg u islamskoj historiji, izbor prave osobe za implementaciju je apsolutno najvažniji korak. Ebu Ubejde, general kojeg je Omer, r.a., imenovao za vođu muslimanske vojske, je u Bici na Jarmuku, kada su se muslimani suočavali sa daleko brojnijom bizantinskom vojskom, ovaj zadatak povjerio Halidu. Halid se složio: "Ebu Ubejde je čovjek izuzetnog karaktera, ali ne poznaje ratna lukavstva".¹ Ovaj iskusni veteran je, shvativši da je, Milošću Svemogućeg, on prava osoba za vođenje vojske, otišao po još jednu veliku pobjedu.

Komentirajući važnost izbora prave osobe na to mjesto, Badawi i Beekun navode da nije uvijek moguće naći dobrog muslimana sa potrebnim kvalifikacijama.² Islamske organizacije će, možda, morati izabrati između dobrog muslimana sa slabim liderskim osobinama i jakog vođe sa osrednjim ili slabim razumijevanjem islama. Amr ibn al-'As je tek četiri mjeseca bio musliman kad ga Poslanik, a.s., izabrao da vodi muslimane u Bici Zat al-Salasil. U svom djelu *as-Siyash al-Shat'yyah*, Ibn Tejmije daje obrazloženje za ovakvu odluku.³ Lider koji posjeduje slabe ili neadekvatne vještine može dovesti organizaciju do propasti, dok je stručan lider može unaprijediti i pomoći joj da uspije. Čak i ukoliko vješt vođa nije dobar musliman, njegove slabosti se mogu popraviti kroz donošenje odluka putem šure, ispravnim savjetima (*nasihah*), te kroz implementaciju zajednički dogovorenih ciljeva.

OPERATIVNI PLANOVI

Nakon formulisanja strateškog plana, OSP treba usmjeriti pažnju na kratkoročne planove, odnosno *operativne i taktičke planove* za svako ključno područje.⁴ Planovi urađeni za svako od ovih područja obično se odnose na period do jedne godine. Strateški i operativni planove se rijetko razvijaju istovremeno i rijetko ih pripremaju isti ljudi. Operativni plan treba da se fokusira na sljedeće:

1. Šta su naši kratkoročni ciljevi za sljedeću godinu vezano za ponudu proizvoda i usluga konzistentnih sa našim strateškim planom? Ciljevi ispunjavaju kriterije SMART i predstavljaju kratkoročne akcije osmišljene u smjeru ostvarenja dugoročnih ciljeva. Svaki cilj mora biti dalje podijeljen na niz aktivnosti, mora biti vremenski određen (obično je to godina dana ili manje) i uvijek treba biti vezan za određene jedinice (funkcionalna područja, odjeljenja ili odobre). Da ponovimo, dužina vremena za kojeg se cilj veže mora biti kraća od godinu dana, zavisno od brzine promjena u eksternom okruženju. Brže, turbulentnije okruženje oteževa predviđanja događaja u budućnosti pa zahtijeva i mnogo kraće vremenske okvire vezane za realizaciju ciljeva.
2. Koja mjerila uspješnosti možemo koristiti kako bismo procijenili naš napredak u ostvarenju ovih ciljeva?
3. Kako ćemo ostvariti ove kratkoročne ciljeve? Drugim riječima, koje ljudske, finansijske i ostale resurse možemo iskoristiti za ostvarenje svakog od ciljeva? Resursi predstavljaju sredstva putem kojih možemo ostvariti predodređene aktivnosti, uključujući postrojenja, rad, sirovine i ostala sredstva.

PLANOVI FUNKCIJA, ODJELJENJA I ODBORA

Za iterativni proces razvoja i implementacije operativnih planova je ključna kako lateralna, tako i vertikalna (odozgo prema dolje i odozdo prema gore) komunikacija.

Nakon što smo razvili strateške i operativne planove, došlo je vrijeme da razvijemo planove funkcija (finansije, ljudski resursi, operacije),

odjeljenja i/ili odbora. Oni moraju biti preneseni svima i oko njih se svi moraju složiti kako bi bili pažljivo usklađeni sa planovima na ostalim organizacijskim nivoima (strateškim i operativnim planovima). Ponavljam, ovo je iterativan proces, a ne proces odozgo prema dolje, ovo je proces koji zahtijeva i lateralnu i vertikalnu komunikaciju kao i koordinaciju preko proizvoda i usluga i/ili funkcija.

Odbor za strateško planiranje i vi, kao vođa, odnosno generalni direktor, morate biti oprezni i cijeli proces planiranja posmatrati "iz ptičije perspektive", kako biste osigurali koordinaciju između različitih nivoa organizacije. Iako biste se rijetko trebali uključivati u detalje operativnog plana, ključne zadatke možete delegirati bez odricanja od svoje odgovornosti. Da biste realizovali strateške i operativne planove, tokom procesa implementacije koristite svoje vlastite rukovodstvene vještine, odgovarajuću organizacijsku strukturu te kulturu zasnovanu na ostvarenju izvrsnosti. Ostanite u svakom trenutku fokusirani na zajedničku viziju organizacije. Samo vaša, ničija druga odgovornost je da privlačite, bodrite i budete osoba koja svoje sljedbenike podstiče na akciju.

U okviru 7 je dat primjer operativnog plana za IMRC i SMO (hipotetičku mješovitu organizaciju muslimanskih studenata zamišljenu po modelu nekoliko postojećih organizacija).

Okvir 7 - **Primjer operativnog plana**

IMRC:

CILJ (1990): Pružiti zdravstvenu njegu Indijcima uopće, a posebno indijskim muslimanima.

STRATEGIJE:

- Educirati ljude o zdravlju i zdravstvenoj njezi.
- Naglašavati preventivnu medicinu.

DUGOROČNI CILJ: Do kraja XXXX. godine osnovati tri mobilne klinike.

KRATKOROČNI CILJEVI: (povezani sa jednogodišnjim, kratkoročnim ciljevima):

- Do sredine 1991. godine pregledati siromašna područja (zadatak dodijeljen A, M)
- Do kraja 1991. godine kupiti opremu (zadatak dodijeljen M, J)
- Do marta 1992. godine snabdjeti kliniku osobljem (zadatak dodijeljen S, R)

<p>RESURSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonteri iz lokalnih organizacija (imena u prilogu) • Nezaposleni ljekari (imena u prilogu) <p>MJERILA USPJEŠNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnivanje ambulanti u siromašnim područjima u Bombaju i Madrasu do januara 1993. godine • Smanjenje stope smrtnosti nerođene djece u ciljnim područjima do januara 1995. godine
<p>SMO</p> <p>CILJ: Povećati pristutnost SMO-a u sjevernoameričkim kampusima.</p> <p>STRATEGIJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privući i zadržati više članova. • Educirati članove o da'wi. <p>DUGOROČNI CILJ: U narednih pet godina povećati broj registrovanih članova SMO na 10.000 članova.</p> <p>KRATKOROČNI CILJ: U narednih godinu dana smanjiti vrijeme obrade prijava za članstvo za 50%.</p> <p>AKTIVNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pojednostaviti prijavni formular (dodijeljeno određenoj osobi) • Promijeniti softver za rad s bazom podataka o članstvu (dodijeljeno određenom odboru) • Obučiti osoblje za rukovanje novim softverom za rad s bazom podataka (dodijeljeno određenim osobama) • Testirati i preraditi nove procese (dodijeljeno određenom odboru) <p>RESURSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osoblje servisa za članove (spisak u prilogu) • Organizacija za standarde (spisak u prilogu) • Osoblje za obuku dizajnera za softver za rad s bazom podataka (spisak u prilogu) <p>MJERILA USPJEŠNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Smanjenje žalbi od strane novih aplikanata za 10% u narednih godinu dana. • Sve aplikacije za stjecanje članstva obraditi za tri dana po prijemu aplikacije.

Detaljniji primjer operativnog plana SMO-a koji se bazira na aktivnostima obuke dat je u Okviru broj 8. Da biste skicirali svoj operativni plan možete koristiti i Radni list 13 (Prilog A, strana 196). Kako bi se mogao implementirati, vaš strateški plan mora biti preveden u operativni plan. U suprotnom će organizacijski plan biti preambiciozan i nejasan te će ga vašim sljedbenicima, odnosno zaposlenicima biti teško osmisliti i provesti. Moguće je da pri provođenju operativnog plana na vidjelo izađu neslaganja između onoga što je planirano

i onoga što je moguće ostvariti. Ukoliko se to desi, strateški plan će trebati prilagoditi prema tome.

Okvir 8 - Primjeri operativnog plana

Akcija, zadatak ili aktivnost	Odgovorna osoba ili grupa	Datum početka	Datum završetka	Procijenjeno trajanje u satima	Trošak
1. Ocijeniti različite softvere za rad sa bazom podataka za članstvo	Vođa Muhib Svi učestvuju	20.4.	21.4.	8	750,00\$
2. Izabrati, kupiti i nadzirati prilagođavanje softvera za rad sa bazom podataka	Nabila i IT tim	22.4.	23.6.	120	6.000,00\$
3. Rješenje: Obučiti tri dodatna zaposlenika da koriste novi softver za rad s bazom podataka	Nabila/Issa	23.6.	30.6.	30	1.000,00\$

SAVJETI ZA SASTAVLJANJE OPERATIVNIH PLANOVA

Delegirajte, ali se ne odričite svoje odgovornosti.

- Radite za dugoročne ciljeve dok težite ka ostvarenju malih pobjeda i postizanju trenutnih rezultata. Ukoliko stavite prevelik naglasak na dugi rok, svakodnevni i mjesečni rezultati će biti zanemareni, što će na kraju dovesti do njihovog neostvarenja.
 - Pri donošenju kratkoročnih odluka, uvijek imajte na umu viziju, misiju i ciljeve.
 - Definišite jasne ciljeve, aktivnosti i smjernice. Osigurajte da budu jasni onima koji ih trebaju implementirati. Okačite ih na veliku ploču na zid tako da svako može vidjeti šta bi trebao raditi i koliko je do sada ostvareno.

- Ne pretpostavljajte da oni razumiju. Kako biste se uvjerali da zaista razumiju, koristite različite kanale komunikacije, kao što su razgovori licem u lice, grupne diskusije, telefonski razgovori, e-mail, video i leci. Možda biste htjeli letke i zapisnike sa sastanaka odbora postaviti na intranetsku stranicu kako bi ih implementatori mogli u svakom trenutku naći.
- Neka jezik kojim je pisan operativni plan bude jednostavan i razumljiv.
- Kako navode Beekun i Badawi, delegirajte ovlasti, ali se ne odričite odgovornosti.⁵

DESETO POGLAVLJE

RAZVIJANJE KONTINGENCIJSKIH PLANOVA

Uhud ukazuje na značaj razvijanja planova za nepredviđene situacije u islamskim organizacijama.

Abu Hurejre prenosi: "Poslanik, s.a.v.s., rekao je: 'Primjer vjernika je kao svježa njegovana biljka: Iz kojeg god pravca da vjetar puhne, povije biljku. A kada vjetar stane, biljka se uspravi. (Slično kao kada vjernik bude iskušan nevoljama kako bi se učvrstila njegova (njena) vjera i srce, a on ostane stprljiv i jak.) Loša osoba je kao stablo bora koje ostane čvrsto i jako sve dok ga Allah ne slomi kad god poželi.'"

Nijedan strateški plan nije savršen i rijetki su oni koji su implementirani onako kako je planirano. SPC mora pomoći organizaciji da definiše moguće alternativne ili kontingencijske strategije, odnosno strategije za slučaj da se stvari počnu odvijati na nepredviđen način. Odličan primjer izmjene strategije se desio u Bici na Uhudu. Suprotno Poslanikovim, a.s., izričitim uputama, muslimanski strijelci su napustili svoje pozicije na vrhovima brda u pozadini te ostavili muslimansku vojsku izloženu napadu Halida ibn Velida. Primjer B opisuje početnu poziciju muslimanskih strijelaca, kako je Poslanik, a.s., naredio, njihovo naknadno napuštanje tih pozicija, te briljantni protupotez Halida, jedine osobe koja će Poslaniku, a.s., skoro pa zadati poraz.² Ako je Allah, dž.š., želio iskušati Svoga poslanika i muslimane gorkim okusom poraza na Uhudu, zašto bi onda vas poštedito?

Za slučaj da vam se desi vaš vlastiti Uhud, razvijte rezervni plan. Da bi ste brzo razvili i *isprobali* nekoliko planova koji će vam pomoći da se suočite sa bilo kakvim hitnim slučajevima ili problemima koristite SWOT analizu. Kao što ćemo pisati kasnije, izrada *scenarija* vam zaista može pomoći da predvidite različite vrste promjena.

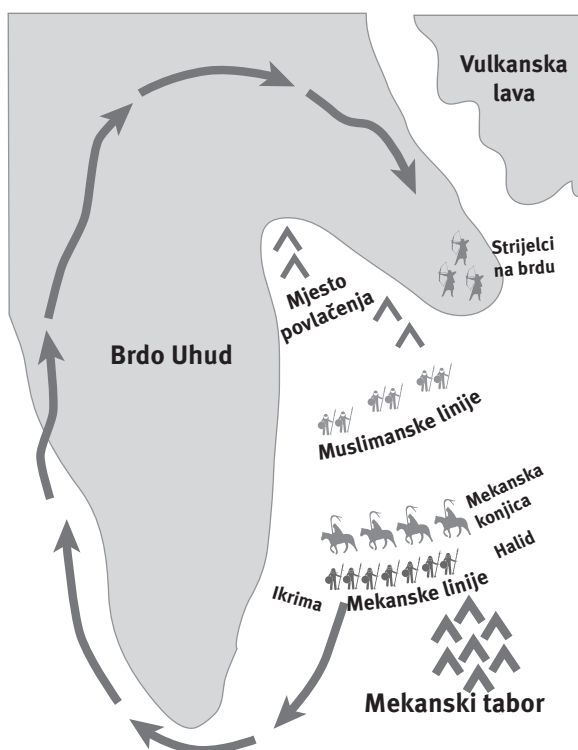
RAZVOJ PROCESA

Nikada se ne oslanjajte na samo jedan rezervni plan. Isprobajte više rezervnih planova uz pomoć kojih ćete se nositi s svim hitnim situacijama ili problemima.

Ne postoji savršen strateški niti operativni plan.

Dok članovi Odbora za strateško planiranje prerađuju strateški plan, članovi trebaju predvidjeti poteze i protupoteze ostalih odjeljenja eksternog i internog okruženja. Na svaki način nastojte biti proaktivni, ukoliko vaša islamska organizacija ne želi da primijeni *menadžment aktivnosti i reakcije* (MAR).

Primjer B: Bitka na Uhudu



Nakon što su muslimani sišli u ravnicu mekanska konjica osvaja uzvišenje.

(Preuzeto iz online knjige A.I. Akrama Khalid ibn Al-Waleed: The Sword of Allah, <http://www.swordofAllah.com>, 1969.)

Konstantno rješavanje urgentnih slučajeva može iscrpiti vašu organizaciju i omesti implementaciju strateškog plana skretanjem pažnje sa vizije, misije, svrhe i ciljeva.³ Instruktor vožnje mi je jednom rekao: "Očekuj neočekivano." Drugim riječima, ljudi i organizacije se neće uvijek ponašati normativno, već u skladu sa njihovim vlastitim osobenostima. Zavisno od toga koliko razumijete ove osobenosti i koliko ih uključujete u svoje planove, toliko ćete moći uspijevati izbjeći usputne nezgode. Strateški plan koji anticipira potencijalne nepredviđene situacije pruža vam fleksibilnost u njihovom rješavanju. U tom slučaju vas, uz Božiju pomoć, ovakve situacije neće zateći u potpunosti nespreme.

Iako, možda, nikada neće uspjeti predvidjeti sve moguće situacije, uspješan OSP će oblikovati spoznajni proces kroz koji će se razviti proaktivno razmišljanje i reagovanje na događaje koji nisu dio formalnog strateškog plana. Konačno, ovaj spoznajni proces može biti jedan od najpoželjnijih rezultata procesa strateškog menadžmenta, jer vodi i ostalim ključnim donosiocima odluka pruža obrazac prema kojem treba rješavati nepredviđene slučajeve.

OSP mora zapamtiti da ne postoji savršen strateški niti operativni plan. Kako je ranije istaknuto, pokušaj da se kreira savršen plan predstavlja gubljenje oskudnog vremena i resursa. Odmah nakon što je formulisan, plan usljed dinamične prirode okruženja počinje zastarijevati. Stoga je rezervne planove potrebno uvijek definisati uporedo sa strateškim i operativnim planovima vaše organizacije.

POZITIVNI I NEGATIVNI ASPEKTI KONTINGENCIJE

Unaprijed opišite polazne tačke sa kojih će rezervni planovi početi da djeluju.

Većina ljudi koji se bave strateškim planiranjem pokušavaju predvidjeti probleme, ali rijetko razmišljaju o tome kako iskoristiti priliku koja im se iznenada ukaže. Duboko razumijevanje internog i eksternog okruženja do kojeg se došlo kontinuiranom SWOT analizom može pružiti sve informacije koje su potrebne organizaciji kako bi se suočila sa neočekivanim prijetnjama ili iskoristila novonastale prilike. Zapamtite da, iako se radi o izuzetno privlačnoj prilici, organiza-

cija ne treba pohrliti da je iskoristi; možda, jednostavno, ne postoji usaglašenost između date prilike i strukture resursa koje organizacija trenutno ima na raspolaganju. Dobar vodič za rješavanje nepredviđenih slučajeva treba filtrirati takve primamljive zamke.

Pri definisanju planova za nepredviđene slučajeve, OSP također treba odrediti i polazne tačke sa kojih će oni početi djelovati. Naprimjer, ukoliko se desi da prihodi ne mogu pokriti troškove, od Odbora za budžet treba zatražiti da predloži strategiju smanjenja troškova. Pored toga, OSP može ići korak dalje i preporučiti specifične palete operacija. Neke prelomne tačke zahtijevaju prije pojačan nadzor nego trenutno djelovanje. Sama priroda projekta te okruženje u kojem se ti projekti odvijaju mogu djelovati na promjenu prelomne tačke u smjeru njenog smanjenja ili povećanja. Stoga, kako bi se izbjeglo zastarijevanje rezervnih planova u hiperkonkurentnom okruženju u kojem je stopa promjene izuzetno visoka i u kojem su stepen i priroda promjene sami po sebi nepredvidivi, može doći do povećanja prelomne tačke i značajnog smanjenja vremena potrebnog da se provedu korektivne akcije. Ovo se podjednako odnosi i na prilike i prijetnje.

Zapazite da islam razmatra kako pozitivne tako i negativne nepredviđene situacije. Kur'anska naredba da se svi ugovori pismeno zabilježe ima za cilj sprečavanje budućeg nerazumijevanja i problema. Na sličan način se odobravanjem *salat al-hawfom* (namaza u strahu), o kojem se govori u *Sahih al-Buhariju*, muslimanskim vojnicima dopušta da zajednički obavljaju namaz kako bi se sačuvali od mogućih neočekivanih napada. Planiranje nepredviđenih događaja na temelju mogućih scenarija je, dakle, neodvojiv dio islama.

IZGRADNJA SCENARIJA

Scenario predstavlja interno konzistentno gledište o tome šta će se desiti u budućnosti. On ne predstavlja predviđanje, već mogući ishod u budućnosti.

Geslo jedne od najvećih konsultantskih kuća iz oblasti pisanja scenarija glasi: "Pratiti budućnost stojeći čvrsto na zemlji." To nam govori da, iako ne možemo predvidjeti budućnost, jer je ona u rukama

Allaha, dž.š., možemo pokušati predvidjeti moguće tokove budućih događaja.

Scenario se može definisati kao “interno konzistentno gledište o tome šta će se desiti u budućnosti - on ne predstavlja predviđanje, već mogući ishod u budućnosti”.⁴ Scenario je, dakle, “fabula” koja predstavlja kombinaciju naših očekivanja o budućnosti i istraživanja o tome šta se može desiti.

Izrada scenarija je praktikovana kroz islamsku historiju. Poslanik Muhammed, a.s., i Ebu Bekr, r.a., suprotno očekivanjima neprijatelja, iz Mekke u Medinu krenuli su južnim putem. Pastir ‘Amir ibn Fuhejre ih je pratio sa svojim stadom kako bi prikrio njihove tragove.⁵ Nakon što su Gasanidi presreli i pogubili Poslanikovog, a.s., izaslanika koji je išao vladaru Busre, Poslanik, a.s., digao je vojsku na njih i Zejda postavio za komandanta. Vojnicima je rekao da ako Zejd bude ubijen, slijede Dža’fera, a potom, ukoliko i njega ubiju, ‘Abdallaha ibn Rawahaha. Ukoliko bi sve trojica bili ubijeni, onda su muslimani trebali između sebe izabrati nekoga ko će ih voditi.⁶ Upravo to se i desilo na Mut’i, gdje je saveznička vojska sjevernih plemena i carskog bizantinskog odreda brojno uveliko nadmašila muslimane i ubila sve trojicu vojskovođa. Na kraju je Halid izabran za novog vođu, nakon čega je okupio muslimane, zaustavio napade neprijatelja i natjerao ih da se mirno povuku.

Drugi načini izrade scenarija se odnose na svakodnevni život pojedinca: uzimanje *tejemmuma* (abdesta zemljom) ukoliko nema vode za abdest, hranjenje siromašnih ukoliko ste bolesni i ne možete da postite te jedenje svinjetine ukoliko se radi o preživljavanju kada nemate ništa drugo da jedete, ali samo u količinama neophodnim za preživljavanje.

LISTA PROVJERE ZA IZRADE SCENARIJA

Odaberite pokazatelje i indikatore kako bi donosioci odluka mogli odrediti ulogu organizacije ili njenog dijela u okviru određenog scenarija koji se odigrava.

Pazite da ne dođe do raspršivanja odgovornosti među članovima tima; to može voditi izbjegavanju zadataka.

Shwartz iznosi neophodne korake u izradi scenarija.⁷ Predstavljamo njihov sažetak:

- **Idenfikujte žarišni problem, odnosno odluku**

Teroristički napadi 11. septembra su za islamske organizacije u Sjevernoj Americi predstavljali najveći udarac iz eksternog okruženja, pošto su se desili potpuno neočekivano. Muslimani su bili šokirani, tužni i uvrijeđeni. Svi strateški planovi koje su imali odmah su ostavljeni po strani, a skidanje ljage sa imena islama i preživljavanje njih kao muslimana u Sjevernoj Americi su postali žarišni problem. Mnoge muslimanske zajednice su istinski željele da odagnaju nemir kojeg su osjećali naši prijatelji i komšije iz drugih vjerskih zajednica.

- **Otkrijte ključne sile u lokalnom okruženju**

Sile u okruženju utječu na rezultate odluka povezanih sa ključnim problemom (problemima) identifikovanim u prvom koraku. Tu spadaju zakonodavne, političke, religijske, regulatorne i ekonomske sile. Donosioci odluka u vašoj organizaciji trebaju da urade svoju zadaću i odrede šta trebaju znati prije nego donesu bilo kakvu odluku. Prikupljanje tačnih informacija je očito ključno.

- **Odredite pokretačke snage u makrookruženju**

Pokretačke snage predstavljaju najvažnije uzroke promjena.⁸ Neke od njih dolaze iz makrookruženja, a druge iz organizacijskog neposrednog bližeg okruženja. Primjere pokretačkih snaga predstavljaju promjene u informacijskim tehnologijama, zakonima (naprimjer, *Patriot Act* i njegove moguće varijante), demografiji, vladi (ko jeste ili nije na vlasti), javnom mišljenju i životnom stilu, te povećanje nesigurnosti i poslovnog rizika.

- **Pokretačke snage poredajte po važnosti i nesigurnosti**

Kako su neke pokretačke snage ozbiljnije od drugih, potrebno ih je rangirati po važnosti za tekuće odluke i po nivou nesigurnosti koji one nose. Moguće je, zapravo, neke predvidive trendove rangirati visočije na ljestvici od nepredvidivih. Njihov poredak se, također, može vremenom promijeniti. Naprimjer, CAIR izvještava da je blaćenje muslimana i islama

u medijima u porastu nakon 11. septembra. Pozitivan trend koji se u početku suprotstavio ovoj negativnoj reakciji je bio ogroman val podrške i razumijevanja kojeg su pokazali mnogi Amerikanci i druge vjerske zajednice. Međutim nedavno istraživanje javnog mišljenja Amerikanaca koje je proveo CAIR otkriva da je rat u Iraku narušio percepciju javnosti o muslimanima i da su se zločini iz mržnje protiv muslimana dramatično povećali.

- **Odaberite logiku scenarija**

Za kreiranje dvodimenzionalnih mapa scenarija mogu se koristiti dvije ili tri pokretačke sile. Pri crtanju mapa može se koristiti nekoliko kombinacija pokretačkih sila, s tim da se treba koristiti jedna po jedna kombinacija. Jedna pokretačka sila mogu biti "vladini propisi" koji će se kretati u rasponu od "ograničavajućih" do "otvorenih". Druga pokretačka snaga može biti "medijska pokrivenost" u rasponu od "pristrasnih" do "uravnoteženih". Odatle bi se mogla razviti četiri scenarija:

1. ograničavajući/pristrasni,
2. ograničavajući/uravnoteženi,
3. otvoreni/pristrasni,
4. otvoreni/uravnoteženi.

- **Doradite scenario**

Kada ste jednom definisali scenario, možete pristupiti razvoju fabule pružanjem odgovora na sljedeća pitanja:

1. Kakvi događaji (međunarodni, nacionalni, lokalni) trebaju da se dese da bi se pristupilo realizaciji scenarija?
2. Koji ljudi će donijeti scenario?
3. Koje su posljedice koje će imati na organizacijsku strategiju?

Ovo je najvažniji korak. Kako svaki potencijalni scenario utječe na rješenje problema? Da li je u slučaju svakog scenarija naša strategija ostvariva? Ili, možda, trebamo prilagoditi svoje strategije kako bi funkcionisale kod nekih scenarija?

- **Izaberite vodeće pokazatelje i signale**

Koje pokazatelje i signale različita odjeljenja unutar organizacije trebaju uočiti kako bi odredili mjesto organizacije unutar odgovarajućeg scenarija? Da li odjeljenje koje prati pokazatelje zna kako reagovati u vezi s pitanjem tog pokazatelja i scenarija povezanih s njim? Koje to implikacije ima na organizacijsku strategiju?

Svima sa kojima se savjetujete osigurajte povratne informacije vezane za scenario, probleme i odluke o kojima se radi.

- **Razgovarajte o strateškim mogućnostima**

Donosioci odluka mogu koristiti šuru da bi napravili mrežu strategija za nepredviđene slučajeve (dijelom zasnovanu na Ringlandovoj matrici⁹ opcija scenarija) te rangirali njene elemente na skali od “veoma pozitivnih” do “veoma negativnih”. Opcije koje su na raspolaganju organizaciji su, očito, funkcija njenih ključnih kompetencija. U politički turbulentnom scenariju, zapošljavanje dodatnog osoblja, oglašavanje javnih usluga i formiranje strateških saveza bi bile pozitivne, dok bi iste opcije u politički tihom okruženju bile negativne.

Mreža strategije za nepredviđene situacije	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Alternativa A	*		x
Alternativa B	*	X	X
Alternativa C	✓	*	*
Alternativa D	x		*

* Ova strategija će funkcionisati vrlo dobro sa ovim scenarijem.

✓ Ova strategija će dobro funkcionisati sa ovim scenarijem.

x Ova strategija neće funkcionisati sa ovim scenarijem

- **Dogovorite se o planu implementacije**

Kada odlučite da se određeni projekat pokrene, odredite jednu osobu ili cijeli tim za “vlasnika” projekta i dodijelite mu specifične odgovornosti praćenja svih bitnih indikatora, pokretanja ranih signala za uzbunu, razvijanja usaglašenih rezervnih planova te podnošenja izvještaja vodi. Budite pažljivi ako namjeravate da odredite tim za “vlasnika/pobornika” projekta, jer u tom slučaju može doći do *raspršenja* odgovor-

nosti između članova tima i situacije da svi počnu prebacivati odgovornost na druge i izbjegavati zaduženja.

- **Ukoliko je potrebno, reklamirajte scenario**

Ukoliko okolnosti zahtijevaju, reklamirajte neke scenarije i neke od radnji koje su uključene u njih kako biste utjecali na mišljenje pažljivo odabranog ciljnog auditorija. Ove kanale publiciteta birajte pažljivo, ali prije toga uvijek procijenite potencijalne koristi i gubitke.

JEDANAESTO POGLAVLJE

IMPLEMENTIRANJE STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I VODSTVA

Uspješan lider nije samo vizionar; on također mora biti sposoban da sprovede ono što zamisli.

Ta, zaista, s mukom je i last, zaista, s mukom je i last! (Kur'an, 94:5-6)

Izvršenje - završavanje zadataka, ostvarenje - predstavlja najmanje cijenjenu vještinu uspješnog (...) lidera.

(Lou Gerstner, Jr., bivši generalni direktor IBM-a¹)

Nakon što oblikujete i usaglasite strateške, operativne i rezervne planove, implementirajte ih bez odlaganja. Svaka naredna akcija koju vaši članovi ili zaposlenici preduzmu treba da se fokusira na pitanje da li njihove aktivnosti, bile one tekuće ili planirane, približavaju organizaciju njenoj svrsi i ciljevima. Ukoliko želite uspješno implementirati svoju strategiju, morate kreirati odgovarajuću usaglašenost između vaše strategije i sljedeća tri elementa:

- sposobnosti vaše organizacije, uključujući vodstvo,
- strukture vaše organizacije, uključujući sisteme interne podrške,
- kulture i klime vaše organizacije.

U naredna tri poglavlja ćemo raspravljati o ove tri varijable sa makronivoa. Zapazite da se o vodstvu i implementaciji strategije mnogo detaljnije govori u knjizi: *Vodstvo: Islamska perspektiva*.² Nekoliko pitanja iz oblasti vodstva o kojima se tamo govori, kao što su: delegiranje, motivacija te obrazac islamskog vodstva, ovdje nisu spomenute. Dio narednog poglavlja je preuzet iz te knjige, ali uz značajna proširenja.

MODEL USPJEŠNOG VODSTVA U PET KORAKA

Za organizaciju su važni kako transformacijski tako i transakcioni lideri.

Omer, r.a., rekao je: “Neka je Božija milost na svakoga ko me uputi na moje greške.”

Učeci od poslanika Muhammeda, a.s., Omer, r.a., postao je pravi primjer vođe petog nivoa.

Čovjek koji se druži sa ljudima i istrpi nepravdu koju mu čine je bolji od onoga ko se ne druži sa njima niti od njih trpi nepravdu.

Vodstvo možemo definisati kao “dinamični odnos između vođa i saradnika zasnovan na uzajamnom utjecaju i zajedničkom cilju u kojem kroz proces ostvarenja stvarne, namjeravane promjene, i jednima i drugima jačaju motivacija i moral”.³ Burns vodstvo definiše kao proces kroz koji “vođe podstiču svoje podređene da rade na ostvarenju određenih ciljeva koji predstavljaju vrijednosti i motivacije - želje i potrebe, težnje i očekivanja - kako za vođe tako i za podređene”.⁴ Obje definicije naglašavaju *transformacionu* dimenziju vodstva pomoću koje vi, kao vođa, i vaši podređeni oplemenjujete jedni druge. Dok *transakcijske* vođe pristupaju svojim podređenim s namjerom da razmijene jednu stvar za drugu (naprimjer, poslove za glasove, članstvo u odborima za donacije), transformacijske vođe prepoznaju potrebe potencijalnih podređenih i nastoje ispuniti one koje su višeg prioriteta.⁵ Oni streme da pokrenu kompletnu ličnost podređenog kako bi potakli uzajamnu inspiraciju i motiviranost.

Transformacijska dimenzija je nadasve dio islamske paradigme vodstva koja naglašava uzajamno oplemenjenje između vođe i podređenih. Islam, zapravo, od vas kao lidera zahtijeva da vodite računa o potrebama svog podređenog. U hadisu (broj 2942), koji se navodi u Abu Maryam al-Azdinom *Sunenu Ebu Davuda*, Poslanik, a.s., rekao je:

*Ako Allah, dž.š., nekome povjeri vlast nad stvarima koje se tiču muslimana, a on se (od njih) udalji, ne ispunjavajući njihove težnje, želje i potrebe, Allah, dž.š., udaljiti će se od njega, ne ispunjavajući njegove težnje, želje i potrebe.*⁶

Vaši sljedbenici istovremeno moraju prema vama reagovati iskreno i nepristrasno, moraju vas podržavati i pomoći vam da se okrenete ka dobru. Omer, r.a., rekao je: "Neka je Božija milost na svakoga ko me uputi na moje greške." Vaši podređeni su, zapravo, dužni da slijede vaše upute dok god se ponašate u skladu sa islamskim propisima i da vas ne poslušaju kada se ne ponašate tako. Prema hadisu koji se navodi u *Sahih al-Buhariju* (broj 5629) i kojeg prenosi Imam Ali, Poslanik, a.s., rekao je: "Poslušnost (prema nekome) je obavezna kada naređuje dobro."⁷

Iako se, možda, ponašate u skladu sa islamskim propisima i naređujete dobro, može vam se desiti da se previše zaokupirate svojim poslom i postanete nepristupačni. Vođe islamskih organizacija često smatraju rezervisanim i/ili nepristupačnim nakon što postignu određeni uspjeh. Collins je analizirao stilove vodstva nekih od najboljih svjetskih korporativnih vođa i otkrio dimenziju koju naziva vodstvo petog nivoa.⁸ Collins navodi da, za razliku od onih visokoprofiliranih lidera koji njeguju kult ličnosti, vođe petog nivoa predstavljaju paradoksalnu mješavinu lične poniznosti i profesionalne volje (naprimjer, Omerova, r.a., poniznost koju je pokazao kada je išao u Jerusalem da preuzme ključeve grada). Za uspješnu implementaciju strategije islamske organizacije je ključno postojanje određenog stepena poniznosti i zastupljenost vodstva petog nivoa.

Jedan od najboljih integrativnih modela uspješnog vodstva je neodvojivo povezan sa transformacionim vodstvom, vodstvom petog nivoa i inovacijom.⁹ Ovaj model sadrži pet najboljih navika koje vi, kao vođa, možete usvojiti. U nastavku ćemo govoriti o vodstvenim navikama koje su predložene u ovom modelu u kontekstu implementacije strategije.

1. Osporavanje procesa

Vodstvo je aktivan i dinamičan proces. Osnivači *Udruženja muslimanskih studenata SAD-a i Kanade* su bili istinski pioniri u vrijeme kada se islam u Americi tek počinjao širiti. Nakon što je, tokom svog hodočašća u Mekku, otkrio pravi islam, Malcolm X nije oklijevao da učini potpuni preokret: Iznova je razmotrio svoja prethodna uvjerenja o crnačkoj superiornosti, a zatim počeo propagirati univerzalnu poruku islama. To što je govorio i živio istinu platilo je skupo - svojim životom.

Dok neuspješne vođe sjede besposleni i reaguju na događaje, uspješne muslimanske vođe traže od Allaha, dž.š., da im pomogne i osporavaju *statusa quo*. Morate biti inovativni pri osporavanju procesa. Ponekad ćete trebati redefinisati proces tako što ćete rušiti fizičke i mentalne barijere koje su drugi nametnuli muslimanskoj zajednici. Muslimanske vođe u Indiji ne dopuštaju nemuslimanima da indijske muslimane označavaju i klasificiraju kao “nedodirljive”. Pazite da, prilikom redefinisanja položaja muslimana ne prekoračite islamske granice, kako su nedavno neki učinili.

Prilikom osporavanja procesa prilike tražite kako unutar svoje organizacije, odnosno kompanije, tako i van nje. Tražite načine da promijenite ili unaprijedite *status quo*. Nove prilike mogu biti nova inovativna usluga ili aktivnost, reorganizacija ili preformulisanje organizacijske misije. Da bi potraga za novim prilikama dala rezultate, slijedite Allahovu, dž.š., naredbu o korištenju šure i savjetujte se sa različitim ljudima, bez obzira na to da li pripadaju vašoj organizaciji ili ne. Čak iako se uvijek ne slažete sa njima, gledajte na to kao na priliku da saslušate svoje najveće kritičare. Najuspješniji islamski lideri sa kojima radim koriste šuru kao dio svoje svakodnevne heuristike. Korištenje ovog procesa omogućava vašim sljedbenicima da daju svoje kritičko mišljenje, s obzirom na to da su najčešće upravo oni ti koji su najbliži problematičnim područjima i znaju šta funkcioniše, a šta ne.

Eksperimentišite i rizikujte, ali znajte da, možda, nećete uvijek uspjeti. Međutim svaki neuspjeh se može posmatrati kao prilika da se nešto nauči. Pretpostavimo da, recimo, učite igrati fudbal. Ukoliko samo stojite ispred lopte, ali je ne pokušavate udariti, šta ste naučili? Kako možete unaprijediti svoje vještine u igranju fudbala? Slično tome, kako možete naučiti raditi sa članovima drugih vjerskih zajednica ako im niste otvorili vrata svoje džamije? Ne možete tražiti pomoć javnosti kada vam bude potrebna ukoliko ste odbili da im pomognete kada su to od vas tražili. Nastavite: pokušavajte, eksperimentišite i podbacite ukoliko bude potrebno, ali na kraju ustanite i krenite naprijed.

Dok budete rušili *status quo*, vi ćete se, kao vođa, suočiti sa brojnim izazovima. Može vam se, recimo, desiti da vas vaši saradnici muslimani napadnu puno žesće nego članovi drugih vjerskih zajednica. Nekada će vam, možda, uznemiravati i porodicu. Možda će čak tražiti da napustite položaj predsjednika, odnosno generalnog direktora. Moguće je da ćete skupo platiti svoje nastojanje da ostvarite pozitivan pomak i da ćete se upitati zašto da se toliko žrtvujete kad to niko ne cijeni. Prije nego što odustanete i prihvatite *status quo*, sjetite se hadisa Poslanika, a.s., kojeg prenosi Abdullah ibn Umar, a bilježe Al-Tirmizi (hadis broj 5087) i Ibn Madže:

Čovjek koji se druži sa ljudima i istrpi nepravdu koju mu čine je bolji od onoga ko se ne druži sa njima niti od njih trpi nepravdu.¹⁰

Razmislite i o kur'anskim ajetima sa početka ovog poglavlja.

U vodstvu se radi o žrtvovanju i mijenjanju paradigmi. Muhammed, a.s., usprotivio se džahilijjskim svjetonazorima i suočio se sa brojnim preprekama. Isa, Nuh, Musa, Lut i Ibrahim, a.s., bili su Allahovi, dž.š., miljenici, ali ih to nije učinilo imunim na patnju. Seid Kutb i Malcolm X su platili svojim životima, ali nikada nisu posustali. Muhammed Ali je izgubio svoju titulu svjetskog prvaka u boksu, iako je na kraju Vrhovni sud SAD-a ukinuo presudu. Anvar Ibrahim je proveo godine u zatvoru i izgubio svoju reputaciju i zdravlje. Rušenje *statusa quo* nikada nije lahko, ali ćete, da biste ostvarili viziju koja je zacrtana vašim strateškim planom, možda, morati učiniti upravo to i ništa manje. U hadisu zabilježenom u *Sahihu al-Buhariju* (hadis broj 7545) kojeg prenose Abu Sa'id al-Khudri i Abu Hurejre, Poslanik, a.s., kaže:

*Muslimana ne snade ni umor ni bolest, ni žalost ni tuga, niti ga ubode trn, a da mu Allah, dž.š., zbog toga ne oprosti dio grijeha.*¹¹

2. Poticanje zajedničke vizije

Kada se suprotstavljate *statusu quo* morate imati viziju onoga što želite da vaša organizacija postigne. To je vaš glavni zadatak. Kako je već rečeno u *Četvrtom poglavlju*, vizija predstavlja izvor izjave o misiji i dugoročne strategije vaše organizacije.

Pored toga, morate uključiti svoje članove u proces i povećati njihovu posvećenost viziji. Uključenost u proces šure vam može pomoći da profilirate svoju viziju. Možete klanjati i *isti-hara-namaz* (pogledajte 179 stranu) kako biste zamolili Allaha, dž.š., da potvrdi sadržaj i smjer budućeg djelovanja vaše organizacije.

Nakon što je vizija napisana, uspješne vođe nastoje da se posvete toj viziji i da je prenesu drugima kako bi je međusobno dijelili i podržavali.¹² Opća ideja je da podijelite svoju viziju sa ostalim članovima vaše organizacije kako biste povećali njihovu posvećenost implementaciji. Kako biste pomogli drugima da počnu dijeliti viziju, objasnite im je “jednostavnim slikama, simbolima ili metaforama koje je snažno prenose bez začepjenja (...) kanala komunikacije (...)”¹³

3. Omogućavanje drugima da djeluju

Imam Ali je rekao: “Za saputnike i prijatelje uzimaj iskrene, istinoljubive i pobožne ljude. Ne uči ih dati laskaju i traže od tebe naklonost lažnim pohvalama.”

Koliko moći dijelite sa svojim članovima, odnosno zaposlenima, toliko se vaša moć povećava u odnosu na druge.

Podređeni ne uspijevaju (niti propadaju) sami od sebe. Njima trebaju vođe poslužitelji, tj. vođe koje nisu zaokupirane ličnim ambicijama u toj mjeri da ne mogu staviti interese drugih ljudi iznad svojih vlastitih.¹⁴ Ukoliko neko islamsku organizaciju koristi za vlastitu promociju umjesto da bi omogućio drugima da vode, on/ona nanosi ogromnu štetu. U hadisu kojeg bilježi *Al-Tirmizi* (hadis broj 1345), poslanik Muhammed, a.s., kaže: “Dva gladna vuka puštena među ovce nisu štetna po njih koliko su po vjeru štetni čovjekova pohlepa za imetkom i želja za ugledom.”¹⁵ Zapamtite da i podređeni može biti “gladni vuk” u jagnjećoj koži. Upravo je o tome govorio Imam Ali kada je pisao Maliku al-Aštaru:

Nikada ne uzimaj savjet od škrstice, jer će on upropastiti tvoju veličnost i zastrašiti te siromaštvom. Ne uzimaj savjet ni od kukavice, jer će te on lišiti odlučnosti. Ne uzimaj savjet ni od pohlepnoga, jer će

on u tebe usaditi pohlepu i pretvoriti te u tiranina. Škrtost, kukavičluk i pohlepa umanjuju kod čovjeka vjeru u Boga. Najgori savjetnik je onaj koji je savjetovao nepravednog vladara i sudjelovao u njegovim zločinima.¹⁶

Kao muslimanski vođa morate imati dobre namjere (nijet). Da li vi istinski vodite organizaciju ili se, jednostavno, držite vodeće pozicije jer ste vi osnivač organizacije? Ukoliko je u pitanju ovo prvo, fokusirajte se na pomaganje onima oko sebe da uspiju a da se ne brinu o vašem ličnom uspjehu ili prestižu. Ukoliko ste ovaj potonji, napustite položaj vođe; postoji toliko drugih prilika da u ime Allaha, dž.š., radite dobra djela. Naučit ćete koliko su vaši podređeni zaista dobri samo onda kada im date slobodu da uspiju i kada postanete vođa poslužitelj.

Vođe poslužitelji su *transformacijske vođe* koji aktivno njeguju saradnju praćenu služenjem. Vaš naporan rad i pomoć vaših podređenih vode uspjehu. Da biste ojačali saradnju među članovima, promovirajte česta druženja. Svake dvije sedmice održavajte sastanke članova. Ukoliko su članovi geografski udaljeni, organizujte konferencijske razgovore telefonom najmanje jednom mjesečno. Kouzes i Posner navode da neke organizacije koje imaju uspješne vođe sastanke zaposlenih održavaju svako jutro, iako to nekada nije niti izvodivo niti poželjno.¹⁷ Nastojte da, stavljanjem nadređenih (organizacijskih) dugoročnih ciljeva i koristi ispred kratkoročnih ciljeva i koristi, otklonite svaki vid *strateške kratkovidnosti* koja vodi do toga da vaši podređeni na račun organizacijskih ciljeva ističu ciljeve svog funkcionalnog područja, odjeljenja ili odbora. Pobrinite se da sistem nagrađivanja koji je zastupljen u vašoj organizaciji stavlja timski rad ispred individualnog. I na kraju, njegujte saradnju jačanjem povjerenja između vas i vaših članova, pod uvjetom da ste ih pažljivo izabrali.

Povjeravanje rješavanja problema vašim podređenim učinit će ih odlučnijim i omogućiti im da dođu do rješenja o kojima niste ni sanjali. Članovi moraju znati da je njihov rad značajan i važan i morate ih ohrabrivati da preuzimaju na sebe zadatke i odgovornost. Odličan primjer toga šta članovi mogu učiniti kada im se povjeri odgovornost za nešto dolazi iz *Mo-*

torole.¹⁸ Ova globalna kompanija je u periodu od 1987.-1992. godine obučavala svoje radnike da se fokusiraju na kvalitet. Kosain Rasoli, tehničar koji je radio sa električnim transformatorima, često se pitao kako transformatori praktično funkcionišu. Njemu je, kao dio programa, povjereno da radi na unapređenju kvaliteta transformatora. Nakon što je prikupio informacije o najslabijim komponentama, uvjerio je inženjere da redizajniraju te dijelove. To je rezultiralo 400%-tnim povećanjem pouzdanosti proizvoda. Rasoli je danas *Motorolin* gosp. *Pojačavač Struje*.

Osim njegovanja saradnje, morate kroz ovlaštenja i delegiranja osnažiti ostale. Oba pojma dijele istu ideju: moć je *resurs kojeg je moguće povećavati*. Što više moći dijelite sa svojim članovima, odnosno zaposlenima, više moći imate i više ih jačate. Ovo je suština transformacijskog vodstva. Jačanjem drugih, vi sebe stavljate u njihovu poziciju i zakoračujete u njihovu realnost. Stoga svaki zahtjev koji im postavite predstavlja zahtjev cijeloj grupi, odnosno organizaciji. Muhammed, a.s., bio je vođa koji je udruživao druge da rade ono što bi im on rekao. On je, naprimjer, pomagao pri izgradnji svoje džamije u Medini, pomagao oko kuće i učestvovao u kovanju rova pred Bitku Ahzab. Time što ste spremni da radite sa svojim podređenima na bilo kojem aspektu projekta ili posla, vi pokazujete zaposlenima na nižim nivoima da ne mislite da oni trebaju obavljati najgore i/ili najteže zadatke već svojim stilom vođenja činite da se osjećaju sposobnim i jakim.

Jačanjem svojih članova, radite i na povećanju njihove posvećenosti svrsi postojanja. Za to je ključno delegiranje, jer će članovi, što se više budu osjećali odgovornim za smjer djelovanja organizacije, osjećati i veću posvećenost. Neke vođe koriste "prijavlivanje" čime se osoba obavezuje da će davati sve od sebe.¹⁹ Drugi način povećanja posvećenosti jeste da druge upoznate sa mogućnostima koje su im na raspolaganju. Tražite da brat ili sestra muslimanka preuzmu obavezu izvršenja nekog zadatka pred grupom članova ili odborom, upravo kako se desilo i na Akabi, gdje su se muslimani u javnosti zarekli na vjernost Poslaniku, a.s. Što je izbor koji im stoji na

raspolaganju očitiji, to će više ljudi biti posvećeni tom putu. S druge strane, pazite da članovi ne ostanu previše posvećeni prethodnim ciljevima. Muslimani koji su se angažovali na prethodnom zadatku mogu nastojati da ga ispune čak i ukoliko projekat ne funkcioniše i ukoliko i dalje primaju negativne povratne informacije.²⁰ Ukoliko se član previše veže za kontinuirano neuspješan projekat, premjestite ga i dodijelite taj zadatak nekome drugom.

Može se desiti i da, nakon što ste delegirali zadatak nekom članu, on ne bude u stanju da ga ispuni. Pobrinite se da reagujete na pravi način kako biste poboljšali njegovu uspješnost u budućnosti. Suzdržite se od toga da podređenog odmah ukorite, jer kako savjetuju Kouzes i Posner, najbolje vođe svojim podređenima kad god je to moguće daju prostora i vremena da nauče iz svojih grešaka.²¹ Islam se slaže sa ovim pristupom, što je vidljivo iz kur'anskog ajeta objavljenog neposredno nakon što su muslimani zamalo poraženi na Uhudu:

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

Aiša, r.a., prenosi, a Tirmizi bilježi da je Muhammed, a.s., rekao:

Kad god možete sprečavajte provođenje propisanih kazni nad muslimanima, i, ukoliko postoji ikakvo rješenje, pustite čovjeka, jer je bolje da vođa pogriješi u praštanju, nego u kažnjavanju.²²

4. Definisane puta

Model vodstva u islamu je koncentrisan oko *ahlaka*, odnosno etičnog ponašanja.

Nakon što razvijete zajedničku viziju i dodijelite drugima ovlasti, vaš zadatak nije završen, jer sada morate voditi definisanje puta. Prakticovanjem onoga što propovijedate, razjasnite svojim podređenima za kojim se temeljnim vrijednostima i ponašanjima moraju povoditi. To je činio i Poslanik, a.s., i svi muslimanski lideri i podređeni trebaju slijediti njegov

primjer. Allah, dž.š., koristi riječi *khuluq* (izvedenica od riječi *akhlaq* (etika)) da okarakteriše Muhammeda, a.s., i za našeg voljenog Poslanika kaže da predstavlja vječni, moralni model za sve:

Jer ti si, zaista, najljepše ćudi. (Kur'an, 68:4)

Prilikom definisanja puta, zapamtite da će nivo zrelosti vaših podređenih utjecati na stepen i brzinu kojom će slijediti vaš primjer. S obzirom na različite nivoe zrelosti članova i prirodnu zadatku, podijelite ciljeve na manje dijelove koji su lakši za provođenje kako biste mogli postizati male pobjede. Ove pobjede su značajne jer pružaju samopouzdanje vašim članovima te stoga imaju multiplikativne efekte.²³

5. Ohrabrivanje srca

Uspješan muslimanski vođa nikada ne gubi nadu u svoga Stvoritelja i uvijek budi nadu u drugima.

Teško je uspjeti na Allahovom putu, a muslimani su neprestano izloženi iskušenjima. Braća i sestre se nekada mogu obešhrabriti jer se implementacija strateškog plana čini pretjerano teškom ili dugom. Prikladan ajet ili hadis s vaše strane u teškim vremenima im može pomoći da se refokusiraju ili povećaju odlučnost. U okviru svojih sposobnosti kao vođe, nikada ne smijete gubiti nadu u Allaha, dž.š., jer je to ravno nevjerovanju. Sljedeće upozorenje poslanika Jakuba, a.s., ilustruje ovaj aspekt islamskog vodstva:

“O sinovi moji, idite i raspitajte se za Jusufa i brata njegovu, i ne gubite nadu u milost Allahovu; samo nevjernici gube nadu u Allahovu milost.” (Kur'an, 12:87)

Naredni inspirativan ajet glasi:

...i ne gubite hrabrost i ne žalostite se; vi ćete pobijediti ako budete pravi vjernici. (Kur'an, 3:139)

Zahvalnica (sa pravilno napisanim imenom osobe!), večera zahvalnosti za sve ili u najmanju ruku, lijepa čestitka, predstavljaju jednostavan, ali uspješan način da se zahvalite svojim podređenim. Ljudi ne rade radi

Allaha, dž.š., sa željom da bi loše uradili posao ili izgubili. Na vama je da im pokažete da uz Njegovu pomoć mogu pobijediti.

Bez obzira na sve, prije nego što je projekat u potpunosti završen, ohrabrite svoje podređene. Jedno od najvažnijih načela motivacije je “zakon djelovanja”: Ponašanje koje je nagrađeno će se ponoviti; ponašanje koje nije nagrađeno, neće. Dakle, postavljajte male ciljeve na putu ka dugoročnom cilju. Kad god vaši članove ostvare mali cilj, neka vam to bude prilika da proslavite njihovo postignuće i tako ih motivišete da se late sljedećeg segmenta cilja ili strateškog plana.

DVANAESTO POGLAVLJE

IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I STRUKTURE

Odgovarajuća struktura može kanalisati napore organizacije tokom procesa formulacije i implementacije strategije.

“Nije dobro kako radiš”, odgovori Mojsiju tast. “I ti i taj narod s tobom potpuno ćete se iscrpsti. Taj je posao za te pretežak; sam ga ne možeš obavljati. Poslušaj me, savjetovat ću te i Bog će biti s tobom! Ti zastupaj narod pred Bogom; podastiri Bogu njihove razmirice. Poučavaj ih o zakonima i odredbama; svraćaj ih na put kojim moraju ići, upućuj ih na djela koja moraju vršiti. Onda proberi između svega puka ljude sposobne, bogobojazne i pouzdane, koji mrze mito, te ih postavi za glavare puku: tisućinke, stotnike, pedesetnike i desetnike. Neka sude narodu u svako doba. Sve veće slučajeve neka preda te iznose, a u manjima neka sami rasuđuju. Olakšaj sebi breme: neka ga oni s tobom nose. Ako to uradiš - i Bog ti to odobri - moći ćeš izdržati, a sav ovaj narod odlazit će kući u miru.”

(The Bible: Exodus 18:17-23, The Bible, New King James Version, Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers)

Da bi organizacija implementirala svoj strateški plan, efektivno alocirajte poslove i resurse. Raspoređivanje zadataka i odgovornosti, kao i svih povezanih resursa, radi se kroz organizacijsku strukturu.

Kako se moglo vidjeti i u gore citiranom pasusu iz Biblije, odgovarajuća struktura može mnogo olakšati preopterećenje vezano za implementaciju. Strategija i struktura moraju biti usaglašene u okviru parametara o kojima će biti riječi u ovom poglavlju. Na početku, pri osnivanju organizacije, struktura će, vjerovatno, biti funkcija strategije. Međutim vremenom se može desiti da prethodno usvojena struktura i birokratska inercija koja se kasnije javila postanu ograničenje organizacijske strategije. Uzmite u obzir i činjenicu da nivo usagla-

šenost između strategije i strukture nije uvijek optimalan. Kako bi se ublažio utjecaj potresa iz eksternog okruženja na organizaciju, usaglašenost sa organizacijskom strukturom bi se mogla malo olabaviti. Preuska usaglašenost između organizacije i njenog eksternog okruženja može dovesti do domino-efekta, jer ozbiljan vanjski udar može bez ikakvog internog amortizera probiti granice oko organizacije.

DEFINISANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Struktura predstavlja ukupan zbir načina na koje je organizacijski rad podijeljen u različite aktivnosti i kojim se postiže međusobna koordinacija.

Struktura predstavlja ukupan zbir načina u kojima je posao organizacije podijeljen u različite aktivnosti i kojim se postiže međusobna koordinacija.¹ Struktura se, zapravo, ne može vidjeti; možemo je vidjeti jedino predstavljenu na organizacijskom dijagramu. Struktura opisuje formalne odnose koji postoje među članovima, uključujući i brojne hijerarhijske nivoe te raspon kontrole (naprimjer, koliko je ljudi podređeno direktoru divizije ili koliko je trgovaca podređeno supervizoru prodaje). Struktura također pokazuje poslove i načine kako se poslovi obavljaju u organizaciji.² Ona opisuje i grupisanje članova prema ulogama (naprimjer, supervizor naspram trgovca), uloga prema odjeljenjima, odjeljenja prema divizijama, divizija prema organizacijama i označava vertikalne i horizontalne veze između funkcionalnih odjela, grupa kupaca, ili čak geografskih područja.

Organizacije, prema Daftu³, imaju višestruke strukturalne dimenzije, kao što su:

- Formalizacija: Količina pisane dokumentacije i procedura u organizaciji.
- Specijalizacija: Stepen do kojeg su zadaci podijeljeni na odvojene poslove.
- Standardizacija: Stepen do kojeg se slične radne aktivnosti izvode na konzistentan, ujednačen način.
- Hijerarhija autoriteta: Ko kome podnosi izvještaje i raspon kontrole.

- Centralizacija: Hijerarhijski nivo koji ima ovlast donešenja odluka. Centralizacija se također odnosi i na to koliki je stepen vlasti koncentrisan u organizaciji i gdje.
- Profesionalizacija: Stepem formalne edukacije i obuke zaposlenih.
- Odnosi sa zaposlenim: Raspoređivanje ljudi po različitim funkcionalnim odjelima.

PRISTUP NEPREDVIĐENIH SITUACIJA ORGANIZACIJSKOM DIZAJNU

Ne postoji struktura koja je najbolja za sve organizacije.

Kada počnete sa dizajniranjem strukture svoje organizacije, uzmite u obzir niz varijabli vezanih za nepredviđene situacije, odnosno situacijskih varijabli. Pristup nepredviđenih situacija⁴ sugeriše da struktura vaše organizacije zavisi od nekoliko varijabli među koje spadaju veličina, vrsta izabrane tehnologije te nivo turbulentnosti u eksternom okruženju i strategiji. Konkretno:

- Veličina se odnosi na obim aktivnosti organizacije što se odražava u broju zaposlenih i/ili članova, ukupnoj prodaji, broju registrovanih članova itd. Definicija veličine se razlikuje zavisno od djelatnosti u okviru koje organizacija djeluje. Kolika je vaša džamija? Da li njenu veličinu trebate mjeriti na osnovu kvadrature zgrade, broja vjernika koji dolaze na džumu ili onih koji dolaze na bajram-namaz? Zavisno od toga koji kriterij koristite možete dobiti različite rezultate o veličini svoje organizacije.
- Organizacijska tehnologija predstavlja u osnovi podsistem proizvodnje, uključujući i aktivnosti i tehnike koje se koriste u pretvaranju organizacijskih *inputa* u *outpute*. U tehnologiju ne spadaju samo postrojenja, već i poslovne procedure, obuka i edukacija zaposlenih te drugi elementi. Tehnologija, prema Perrowu⁵, može varirati od rutinske (mali broj odstupanja u radnom toku i veliki broj standardiziranih operativnih procedura za ta odstupanja) do nerutinske (veliki broj jedinstvenih

situacija u radnom toku i mali broj standardiziranih operativnih procedura za te situacije). Ako imate kompaniju koja se bavi razvojem softvera, onda, vjerovatno, koristite nerutinsku tehnologiju. S druge strane, ako vodite tvornicu za prizvodnju šećera onda, vjerovatno, koristite standardiziranu, rutinsku tehnologiju.

- Okruženje uključuje sve elemente izvan organizacije (konkurente, dobavljače, kupce i vladine nadzorne organe). Okruženje može varirati od relativno stabilnog do relativno nestabilnog, odnosno turbulentnog. Važno je razumjeti da okruženje koje vi primjećujete i u odnosu na koje definišete svoje planove ne mora odgovarati objektivnom okruženju i da zbog toga budu narušene organizacijske strategije i reakcije na sile iz okruženja. Organizacija može prelaskom sa mehaničke (mehanicističke) na organsku (organicističke) strukturu adaptirati svoju strukturu povećanoj neizvjesnosti okruženja.⁶ Mehanička organizacija ima birokratsku i centraliziranu strukturu u kojoj su zadaci specijalizirani i koja ima naglašen lanac komandovanja. Nasuprot nje nalazi se organska struktura koja je relativno fleksibilnija, ima manje hijerarhijskih nivoa i koja je decentralizirana. Zadaci nisu postavljeni, koristi se veoma malo pravila i slabo je naglašen lanac zapovijedanja.
- Ciljevi i strategija. Ovi elementi su definisani u prethodnim poglavljima. Možete korištenjem različitih strategija pokušati kontrolisati eksterno okruženje, naprimjer uspostavljanjem povoljnih veza sa važnim elementima, kupovinom kontrolnog udjela druge kompanije, ili kupovinom cijele kompanije, ili spajanjem sa jednom ili više organizacija. Organizacije koriste različite vrste strategija. Prema Porteru,⁷ organizacije se mogu diferencirati preko ključnih obilježja (kvaliteta, dizajna, inovacije ili usluge) ili prodavati po najnižoj mogućoj cijeni (da budu troškovni lideri). Neke organizacije mogu primjenjivati pristup najboljih troškova kombinovanjem strategije diferenciranja sa troškovnim vodstvom. U automobilskoj industriji, Lexus i Mercedes koriste strategiju diferenciranja, dok Hyundai i KIA koriste pristup troškovnog vodstva. S druge strane, Toyota i Honda koriste pristup najboljih troškova

(odličan kvalitet po razumnoj cijeni). Islamske kompanije koriste slične strategije; pogledajte samo aranžmane za odlazak na hadž (premium paketi, paketi po niskoj cijeni ili paketi najboljih troškova). Strategija koju odabere vaša organizacija će odrediti koja je to struktura prikladna za vas.

VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Pri dizajniranju strukture vaše islamske organizacije, bila ona profitna ili neprofitna, trebate znati da postoje različite vrste struktura i da, prije nego što grupišete osoblje prema ulogama i hijerarhijskim nivoima, morate uzeti u obzir situacioni kontekst u kojem se nalazite. Generalno posmatrano, vrsta okruženja u kojem djelujete, veličina vaše organizacije, tehnologija koju namjeravate koristiti (metode i procesi, ne samo mehanička ili kompjuterizovana sredstva), kultura vaše organizacije (i eventualno vaše zemlje) određuju koju ćete strukturu isprva koristiti. Strukturu trebate veoma pažljivo birati, jer je poprilično teško redizajnirati organizaciju nakon što uspostavite jednu strukturu.

Ovdje ćemo razmotriti nekoliko modela organizacionih struktura, ali budite svjesni da ih postoji još veoma mnogo. Pri dizajniranju vaše organizacije načelno biste se trebali voditi strategijom i uspjehom. Ovdje ćemo se nakratko osvrnuti na tipove struktura prema Daftovoj⁸, Bedeianovoj i Zamutovoj⁹, Duncanovoj¹⁰ i Mintzbergovoj¹¹ podjeli, koje su klasificirane kao funkcionalna, divizionna, hibridna, matrična i dinamična mrežna struktura. Postoje i druge vrste struktura, kao što su ameba i herarhija, ali one postoje najčešće u veoma promjenljivim okruženjima i u transnacionalnim okvirima. One stoga nisu primjenjive na većinu islamskih organizacija.

FUNKCIONALNA STRUKTURA

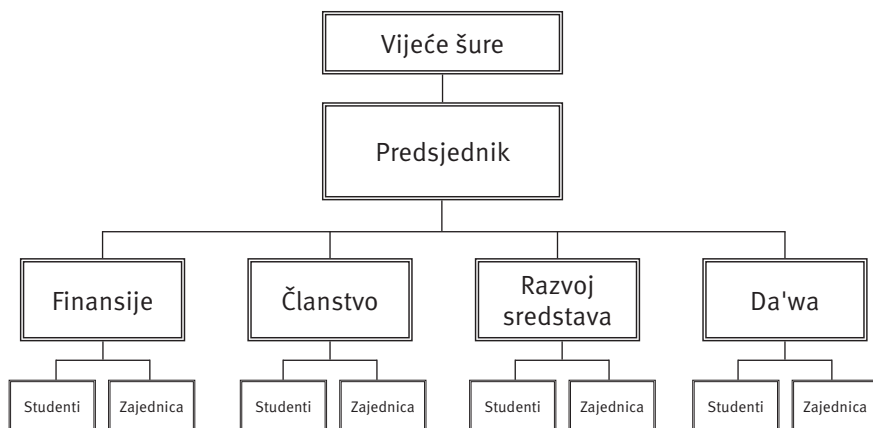
Funkcionalna struktura ljude i poslove grupiše prema funkcionalnim područjima i fokusira se na internu učinkovitost svakog područja.

Funkcionalna struktura (vidi Sliku 6) ljude i poslove grupiše prema funkcionalnim područjima. Svaka funkcija (naprimjer: finansije, ra-

čunovodstvo i marketing) obavlja specifične aktivnosti kojima doprinosi sveukupnom organizacijskom procesu ili lancu vrijednosti. S aspekta rješavanja nepredviđenih situacija, funkcionalna struktura je najpodesnija u sljedećim slučajevima:

- Kada je eksterno okruženje relativno stabilno, uz nekoliko promjena koje se sporo odvijaju.
- Kada je naglašena interna učinkovitost svake funkcije.
- Kada se unutar funkcionalnih područja podstiče potpun razvoj vještina. To se dešava kada osoblje unutar svakog područja ima priliku da radi sa različitim grupama kupaca, proizvodima ili uslugama.
- Kada funkcionalna područja moraju imati prednost nad ciljevima vezanim za kupce ili usluge.
- Kada je organizacija mala, proizvodi mali broj proizvoda ili usluga ili radi sa ograničenim brojem različitih grupa kupaca (naprimjer, studentima i članovima zajednice).
- Kada su poslovi rutinski, postoji dobro poznavanje tehnologije koja se koristi i kada ima veoma malo vanrednih situacija ili problema.

S druge strane, funkcionalna struktura se teško nosi sa inovativnim strategijama, kulturama sklonim promjenama, turbulentnim silama iz okruženja i nerutinskim tehnologijama. U ovim situacijama, odluke koje ne mogu biti donesene na najnižem nivou lanca zapovijedanja bit će proslijeđene funkcionalnim menadžerima ili čak predsjedniku/generalnom direktoru organizacije. Prevelik broj takvih odluka bi mogao preopteretiti hijerarhiju, što bi moglo dovesti do dramatičnog usporenja rada.

Slika 6 - **Funkcionalna struktura**

(Preuzeto iz djela Richarda Dafta: *Organization Theory and Design*, 3rd edition, © 1989. Izmijenjeno i štampano uz dozvolu South-Westerna, odjela Thomson Learning: www.thomsonrights.com)

DIVIZIONA STRUKTURA

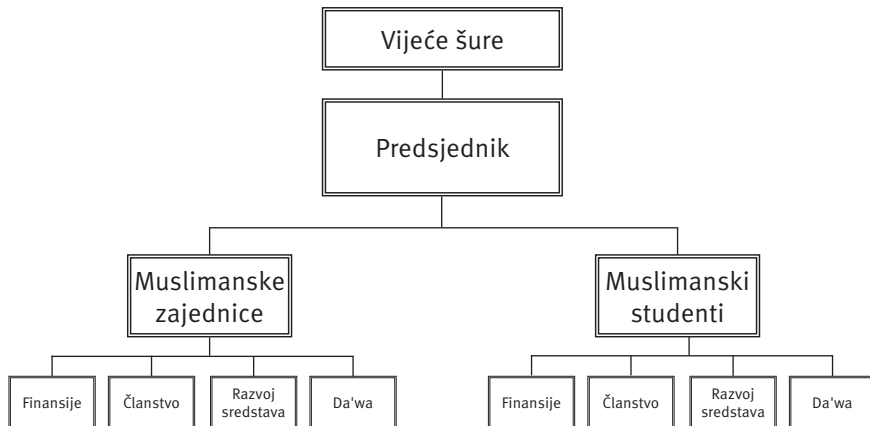
Divizionna struktura grupiše odjeljenja prema proizvodima, uslugama, grupama kupaca ili čak geografskim područjima i fokusira se na stepen reagovanja na zahtjeve vanjskih kupaca.

Kao što pokazuje Slika 7, u strukturi proizvoda ili grupa kupaca (divizionnoj strukturi), odjeljenja su grupisana prema organizacijskim proizvodima, uslugama ili grupama kupaca. Divizionna struktura može biti poprilično velika i uključivati mnogo proizvoda, usluga ili kupaca. One se uglavnom uklapaju u situacioni kontekst okruženja umjerene nesigurnosti, strategija koje se fokusiraju na odgovaranje na zahtjeve kupaca te rutinskih ili nerutinskih tehnologija. Generalno posmatrano, ona zbog dobre koordinacije između funkcija, omogućava islamskoj organizaciji da se glatko nosi sa brzim promjenama. Ipak, s obzirom na to da su odjeljenja duplicirana unutar svake grupe kupaca ili proizvoda, ovo povećanje u reagovanju na zahtjeve kupaca ima svoju cijenu u smanjenoj efikasnosti unutar funkcija i povećanim operativnim troškovima.

Među ostale prednosti divizionne strukture spadaju:

- Bolja koordinacija između funkcija lociranih u okviru svake grupe kupaca ili proizvoda. Međutim, funkcionalna koordinacija između grupa kupaca ili proizvoda može biti narušena, jer da biste mogli komunicirati sa zaposlenima u drugoj grupi kupaca ili proizvoda, morate uz lanac zapovijedanja ići sve do menadžera te grupe. Ova slabost može biti nadidena postavljenjem mostova između grupa kupaca ili proizvoda, tj. uspostavljanjem kanala lateralne komunikacije kako bi se zaobišao lanac zapovijedanja.
- Svaka grupa kupaca ili proizvoda predstavlja samostalnu diviziju (naprimjer, studentska grupa kupaca ili grupa kupaca zajednice). Funkcionalna područja svake grupe treba da su autonomna, jer takva samodovoljnost omogućava svakoj diviziji da se prilagodi razlikama u proizvodima, regijama i kupcima. Međutim na ovaj način se može smanjiti tehnička stručnost, jer zaposleni rade sa po samo jednom grupom kupaca ili proizvoda istovremeno.

Slika 7 - **Divizionna struktura**



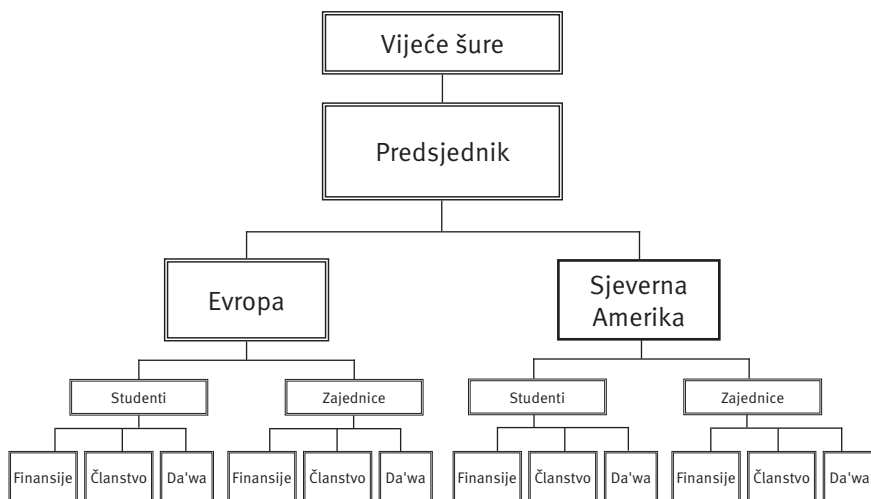
(Preuzeto iz djela Richarda Dafta: *Organization Theory and Design*, 3rd edition, © 1989. Izmijenjeno i štampano uz dozvolu South-Westerna, odjela Thomson Learning: www.thomsonrights.com)

Povećano je zadovoljstvo kupaca jer je svaka divizija odgovorna za po jednu grupu kupaca ili proizvod. Stoga su i tačke kontakta između kupca i divizije odgovorne za tog kupca jasne.

GEOGRAFSKA STRUKTURA

Geografska struktura (vidi Sliku 8) je vrsta divizionarne strukture koju karakteriše grupisanje funkcija prema geografskom području na kojem su locirane. Prednosti i nedostaci ovog tipa strukture su slični prednostima i nedostacima proizvodne strukture, uz dodatnu prednost lokalnog odgovora. Drugim riječima, proizvodi i usluge unutar svakog geografskog područja će biti prilagođeni potrebama kupaca na tom području. Ovo je važna karakteristika ukoliko se potrebe kupaca razlikuju od regije do regije. Ukoliko su one globalno jednake, bit će dovoljna obična divizionarna ili proizvodna struktura.

Slika 8 - Geografska struktura



(Preuzeto iz djela Richarda Dafta: *Organization Theory and Design*, 3rd edition, © 1989. Izmijenjeno i štampano uz dozvolu South-Westerna, odjela Thomson Learning: www.thomsonrights.com)

HIBRIDNA STRUKTURA

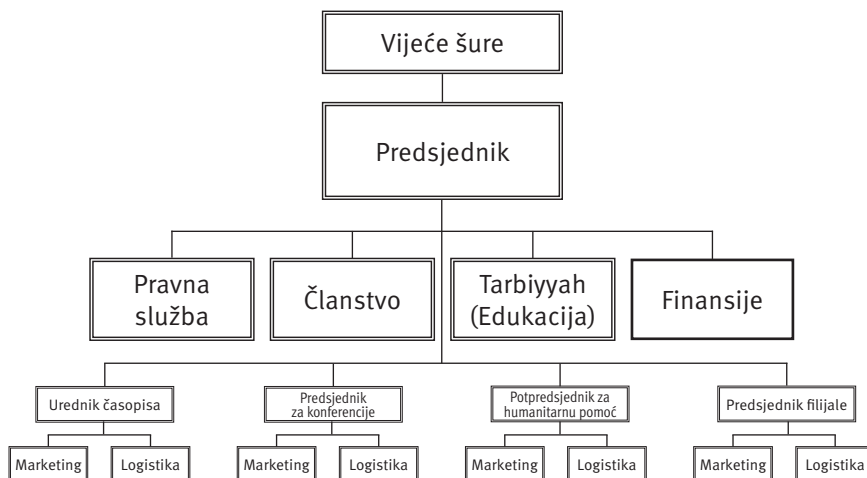
Hibridna struktura nastoji kombinovati ostale strukture kako bi se ostvarila efikasnost njenih centralizovanih funkcija i eksterna efektivnost decentralizovanih funkcija.

Hibridna struktura (Slika 9) sadrži elemente kako funkcionalne tako i proizvodne organizacije:

Neka funkcionalna odjeljenja koja su važna za grupe kupaca ili proizvode su decentralizovana i grupisana unutar svakog područja proizvoda ili usluge pojedinačno. Ovdje smo koristili primjere marketinga i logistike.

- Ostala funkcionalna odjeljenja koja pružaju usluge kompletnoj organizaciji su decentralizovana i locirana obično u vrhu kompanije (Slika 9). Kao primjeri su korišteni: pravna služba, odjeljenje za članstvo, *tarbiyyah* (edukacija) te finansije.
- Hibridna struktura predstavlja ravnotežu između čiste divizione i čiste funkcionalne strukture i ona, ustvari, kombinira prednosti svake od njih, odnosno efikasnost unutar centralizovanih funkcija koje pružaju usluge čitavoj organizaciji i stepen odgovora na potrebe kupaca u funkcionalnim odjelima koji su jedinstveni za svaku grupu klijenata i stoga smješteni u autonomnim jedinicama. Njene snage i slabosti su, zapravo, kombinacija prednosti i nedostataka funkcionalne i divizione strukture.

Slika 9 - Hibridna struktura



MATRIČNA STRUKTURA

Matrična struktura je poznata i pod nazivom “menadžment putem konflikta”, ali funkcionira dobro kada je potrebno ostvariti internu efikasnost i eksternu efektivnost i kada je ključno izvršiti alokaciju resursa. Ova struktura je jedna od najizazovnijih za implementaciju.

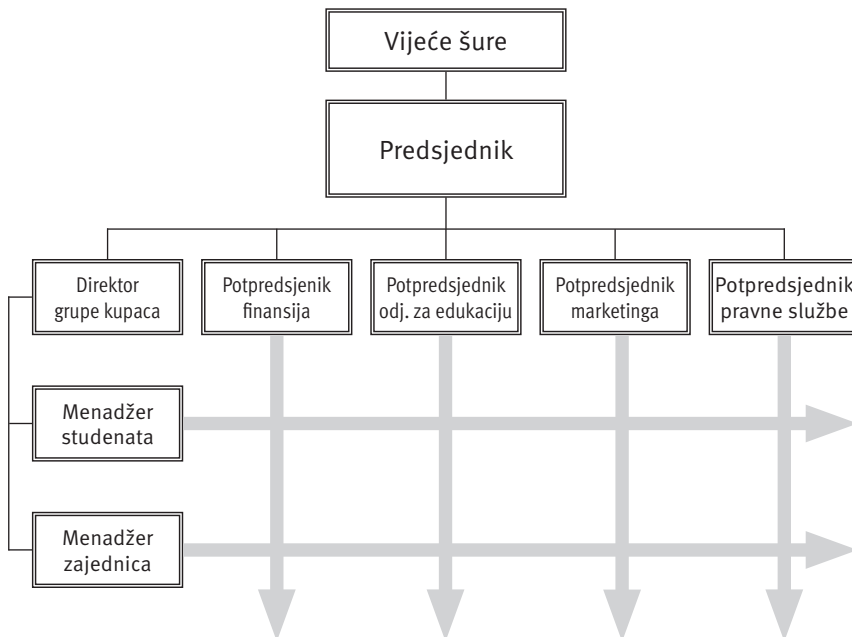
Matrična struktura kombinuje divizione i funkcionalne šeme (Slika 10) u matrične timove spajajući *istovremeno* osoblje i resurse preko svih funkcija i divizija (grupe kupaca, grupe proizvoda ili geografska područja).¹² Ova jedinstvena organizaciona šema mora zadovoljiti tri uvjeta:

- Fleksibilna alokacija resursa preko grupa kupaca ili proizvoda. Na Slici 10 se vidi da zaposlenik iz finansija može biti potreban u dva ili više matričnih timova (jedan za studente i jedan za zajednice) i jednako vremena raditi u svakom timu. U drugim situacijama, on/ona može 100% vremena provoditi u matričnom timu A, a ništa u timu B, što se kasnije opet može promijeniti. Ova fleksibilnost slanja resursa tamo gdje su prijeko potrebni predstavlja jedinstvenu prednost matrične strukture. Ukoliko se pojavi još jedna grupa na čije potrebe organizacija treba odgovoriti (npr. izbjeglice), moguće je pre-

ko noći, slanjem osoblja i drugih resursa iz svakog funkcionalnog odjela u novi tim, formirati treći matrični tim C.

- Pritisak iz okruženja je ključan za uspjeh nekoliko važnih faktora, kao što su interna efikasnost (ekonomija obima unutar svake funkcije) i eksterna efektivnost (stepen odgovora na potrebe kupaca). Ukoliko postoji manji pritisak da se odgovori na potrebe kupaca, matrična struktura će preći u funkcionalnu. S druge strane, ukoliko postoji manji pritisak za postizanje interne efikasnosti, matrična struktura će preći u divizionu.
- Okruženje se mijenja jako brzo i nesigurno je, dok je osnovna tehnologija (metode i procesi) jedinstvena ili još uvijek nije dobro savladana. Matrična struktura, nažalost, bolje funkcionira u manjim organizacijama koje imaju mali broj grupa kupaca ili proizvoda.

Slika 10 - **Matrična struktura**



(Preuzeto iz djela Richarda Dafta: *Organization Theory and Design*, 3rd edition, © 1989. Izmijenjeno i štampano uz dozvolu South-Westerna, odjela Thomson Learning: www.thomsonrights.com)

Matrica se oslanja na tri ključne uloge:¹³

- Top menadžer (predsjednik ili generalni direktor) mora održavati ravnotežu snaga između dvije strukture, jer je osoblje unutar matričnih timova istovremeno odgovorno dvojici ili više šefova.
- Šefovi matrica (menadžeri proizvoda ili grupa kupaca i menadžeri funkcija) moraju opisati svoje odgovornosti. Oni moraju zakoračiti u realnost i suočiti se sa svojim dvojnikom u drugoj, paralelnoj strukturi organizacije. Drugim riječima, menadžer funkcije (naprimjer, pravne službe) koji je inače fokusiran na efikasnost resursa sada mora da razumije potrebe za odgovaranjem na zahtjeve kupaca koje su svakodnevno u centru pažnje menadžera zaduženog za zajednice.
- Zaposleni iz svakog matričnog tima koji imaju dva šefa podnose izvještaje dvojici ili više ljudi, zavisno od broja proizvoda ili projekata na kojima rade istovremeno. Postojanje više šefova često podrazumijeva sukobljenost zahtjeva. Svaki od zaposlenih koji ima dva šefa je po hijerarhiji na nižem nivou od menadžerâ kojima odgovara, ali služi kao veza između dvije paralelne strukture. Njegov/njen cilj je pomogne da šefovi (menadžeri funkcije ili menadžera grupa kupaca) razumiju obuhvatnu potrebnu za zajedničkom optimizacijom dva seta ciljeva koji izgledaju kao neetični (interna efikasnost i eksterne efektivnost (stepen odgovaranja na potrebe kupaca)).
- Matrična struktura ima nekoliko snaga i slabosti. Ona, naprimjer:
 - Osvaruje nivo koordinacije potreban da se odgovori na dualne potrebe (potrebu za efikasnošću koja dolazi od funkcionalnog dijela organizacije i potrebu za odgovaranjem na zahtjeve kupaca koja dolazi od divizionog dijela organizacije). Ipak, postojanje dva ili više šefova može na zaposlenike i volontere djelovati frustrirajuće i zbunjujuće.
 - Osigurava fleksibilnu upotrebu ljudskih resursa po proizvođačima. Učesnici trebaju posjedovati dobre kolegijalne i interpersonalne vještine kako bi međusobno saradivali bez problema.

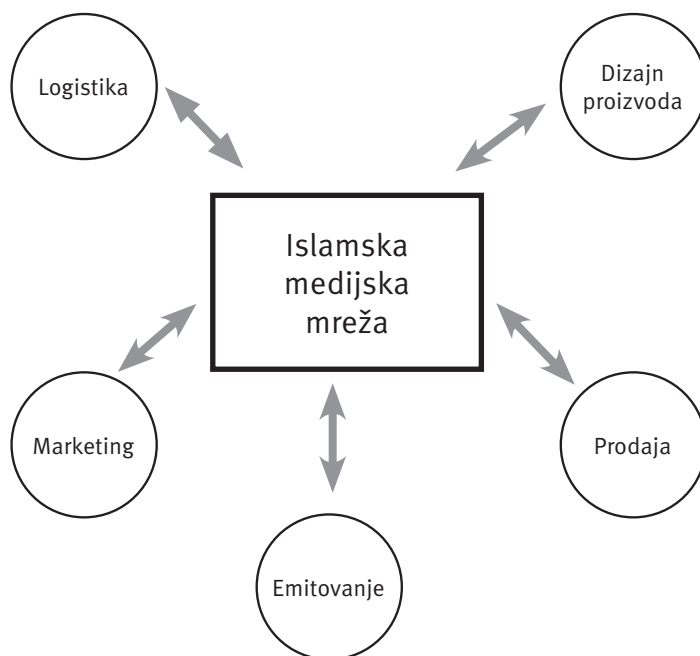
- Prilagođena je čestim promjenama u dinamičnim i nestabilnim okruženjima te inovativnim strategijama i promjenjivim tehnologijama. Međutim rješavanje konflikta i sastanci matričnih timova oduzimaju jako puno vremena.
- Pruža potpuni razvoj kako funkcionalnih, tako i integrativnih vještina, ali ne može funkcionisati ukoliko učesnici nisu obučeni kako da ih koriste.
- Najbolje funkcioniše u malim i srednjim organizacijama koje imaju nekoliko proizvoda ili projekata.

Matričnu strategiju najčešće koriste kompanije kod kojih je zastupljena visoka tehnologija i nerutinski projekti te koje posluju u turbulentnom okruženju i imaju inovativne strategije. Primjeri takvih organizacija uključuju NASA-u, dijelove Američkih zračnih snaga ili čak posebna područja neke organizacije (naprimjer, obavještajni policijski biro).

DINAMIČNA MREŽNA STRUKTURA

Dinamična mrežna struktura, možda, zadržava troškove na minimumu, ali predstavlja minimalističku strukturu s obzirom na to da je samo čvorište mreže stalno i stabilno.

Struktura dinamične mreže¹³ (Slika 11), poznata i kao virtualna organizacija, predstavlja relativno noviju strukturalnu formu. Po prirodi je minimalistička jer je čvorište jedina relativno stalna i stabilna karika. Čvorište vanjskim stručnjacima dodjeljuje različite funkcionalne aktivnosti (naprimjer, dizajniranje proizvoda i oglašavanje).

Slika 11 - **Struktura dinamične mreže**

(Preuzeto iz djela Richarda Dafta: *Organization Theory and Design*, 3rd edition, © 1989. Izmijenjeno i štampano uz dozvolu South-Westerna, odjela Thomson Learning: www.thomsonrights.com)

Jedna od prednosti dinamične mrežne strukture jeste činjenica da ona troškove održava na minimumu s obzirom na to da ne postoji stalno zaposleno osoblje tako da organizacija u vrijeme slabog prometa nema obavezu plaćanja plaća niti ovlaštenja. Osim toga, organizacija može aktivnosti usmjeriti na vanjske organizacije koje mogu pružiti najbolju uslugu, na taj način omogućavajući osoblju iz čvorišta da se fokusiraju na svoje ključne sposobnosti i budu fleksibilni. Međutim glavni nedostatak je taj da su zaposlenici ovih vanjskih saradnika tu samo privremeno i da ne pripadaju čvorištu. Stoga oni nisu ni lojalni organizaciji. Drugi nedostatak je taj što može doći do ugrožavanja vlasničke tehnologije i informacija pošto dinamična mrežna organizacija nema kontrolu nad zaposlenicima nakon što oni napuste čvorište.

TRINAESTO POGLAVLJE

IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA: USAGLAŠENOST STRATEGIJE I KULTURE

Schein definiše kulturu kao “akumulirano učenje nastalo dijeljenjem unutar članova date grupe koje obuhvata elemente ponašanja, te emocionalne i spoznajne elemente ukupnog psihološkog funkcionisanja članova grupe”.

Ključne vrijednosti i temelj kulture svake islamske organizacije su *ihsan, amana, birr* i *‘adl*.

Jaka kultura predstavlja preduvjet za uspješnu organizaciju. Strateški planovi se donose i implementiraju u kontekstu organizacijske kulture. Organizacijska kultura, u uvjetima nesigurnosti u okruženju, djeluje kao sigurnosna zaštita. “Kulturu” možemo definisati kao “akumulirano učenje nastalo dijeljenjem unutar članova date grupe koje obuhvata elemente ponašanja, te emocionalne i spoznajne elemente ukupnog psihološkog funkcionisanja članova grupe”.¹ S druge strane, “organizacijska kultura” predstavlja društvenu silu koja kontroliše obrasce organizacijskog ponašanja oblikovanjem spoznaje i percepcije značenja kod članova te definisanjem ko pripada organizaciji, a ko ne. Kultura, dakle, uključuje pretpostavke, prilagođavanja, percepcije i učenje.²

Kultura se također odnosi na formalni i neformalni set vrijednosti i normi koje određuju kako se pojedinci i grupe ponašaju jedni sa drugima, kao i sa ljudima izvan organizacije. Norme predstavljaju pravila ponašanja koja uspostavljaju članovi grupe kako bi održali konzistentnost ponašanja. Norme uspostavljaju razlike između radnih grupa i promovišu osjećaj identiteta i stabilnosti. Kako norme predstavljaju nacрте ponašanja, može se očekivati da će islamske organizacije svoje norme izvući iz islama. Naprimjer, norma “pošten rad za poštenu plaću” je očitо vezana za hadis Poslanika, a.s. U *Sahih al-Buhariju*, Abu

Hurejre prenosi da će na Sudnjem danu Poslanik, a.s., svjedočiti protiv “onoga ko zaposli radnika koji mu završi kompletan posao a on mu ne isplati njegovu zaradu”³.

Vrijednosti predstavljaju stav društva ili organizacije o tome šta je ispravno, a šta pogrešno, kao što je, naprimjer, uvjerenje da je nemoralno krasti. Islamske organizacije su sklone da većinu svojih vrijednosti (naprimjer, *ihsan*, *amanah*, *birr* i *'adl*) izvode iz Kur'ana i sunita. Ove univerzalne vrijednosti se primjenjuju na sve sfere društva, uključujući i poslovnu sferu. Organizacijska struktura može biti izražena i u takvim organizacijskim obilježjima kao što su heroji, priče, simboli, rituali te jezik.

Organizacijska kultura se obično dijelom izvodi iz uvjerenja, vrijednosti i normi njenog osnivača. U islamskim organizacijama se dio kulture zasniva na Kur'anu i životopisu Poslanika, a.s. Tako je, naprimjer, vrijednosti Edhi fondacije njegovao njen osnivač i predsjednik Abdul-Sattar Edhi. On se fokusira na oslanjanje na vlastite snage, govoreći: “Samopomoć - to je najbolji način da ponovo stanete na noge.”⁴ Ova poruka je izrazito povezana sa hadisom kojeg prenosi Enes ibn Malik u Ebu Davudovom *Sunenu* (hadis broj 1637).

Jedan od ensarija je došao Poslaniku, a.s., i preklinjao ga za pomoć. Poslanik ga je upitao: “Zar nemaš ničega u kući?” On odgovori: “Da, imam komad odjeće, od čega dio oblačimo, a dio prostiremo (na pod), te drvenu zdjelu iz koje pijemo vodu.”

On reče: “Donesi mi ih.” On mu donese ove predmete, a Poslanik a.s. ih uze u ruke i upita: “Ko će kupiti ovo?” Neki čovjek reče: “Ja ću ih kupiti za jedan dirhem.” Poslanik, a.s., upita dvaput ili triput: “Ko nudi više od jednog dirhema?” Jedan čovjek reče: “Ja ću ih kupiti za dva dirhema.”

Poslanik, a.s., dade mu ih, uze dva dirhema i, dajući ih ensariji, reče: “Za jedan dirhem kupi hrane i odnesi je svojoj porodici, a za drugi kupi sjekiru i donesi je meni.” Donio mu je. Allahov Poslanik, a.s., svojim rukama učvrsti dršku na njoj i reče: “Idi skupljaj drva i prodaji ih, i nemoj da te vidim sljedeće dvije sedmice.” Čovjek ode i poče skupljati drva i prodavati ih. Kada je zaradio deset dirhema, on dođe Poslaniku, a.s., i kupi odjeću i nešto hrane.

Allahov Poslanik, a.s., reče: “Ovo je bolje za tebe nego da ono što si prošio bude mrlja na tvom licu na Sudnjem danu. Prošenje je dopušteno trojici ljudi: onome ko je u teškom siromaštvu, onome ko je mnogo za-

*dužen i onome ko je odgovoran da isplati odštetu, a to nije u mogućnosti.*⁵

Sam Edhi predstavlja primjer samopomoći u praksi, jer je dosljedno odbijao velike sume novca iz vladinih izvora jer “je vlada postavila uvjete koje ja ne mogu prihvatiti”. Drugi primjer samopomoći jeste veliki broj žena koje su obučavane u stračakim domovima u Karačiju, a koje su prvobitno došle u Fondaciju tražeći milostinju. Edhi ih je uvjerio da krenu na obuku za medicinske sestre i postanu neovisne. One koje su učestvovala u programu obuke su primale stipendiju.

Osim naglašavanja samopomoći, Edhi je također podsticao štedljivost i skromnost. On, uprkos tome što upravlja budžetom Edhi fondacije u iznosu od 10 miliona američkih dolara, koji najvećim dijelom dolazi od Pakistanaca, živi veoma skromno. “Ja lično ne posjedujem ništa osim malog sobička tri metra dužine i tri metra širine, kojeg mi je ostavila majka i u kojem sam započeo sa radom, te dva kompleta odjeće koja nosim.”⁶ Njegove vrijednosti, izvedene iz islama, također su i vrijednosti fondacije koju vodi od 1951. godine.

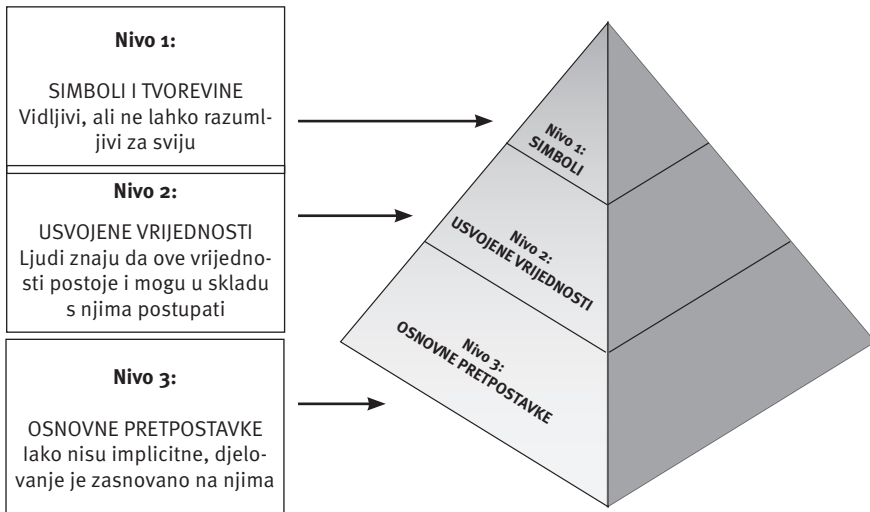
MODEL ORGANIZACIJSKE KULTURE

Scheinov model sugerše da je kultura u organizacijama podijeljena na tri nivoa: simboli i tvorevine, usvojene vrijednosti te osnovne pretpostavke.

Kur'an u više od 50 ajeta spominje *'amal* (rad) vezano za riječ *iman* (vjera).

Kako bi razumjeli kulturu svoje organizacije, islamske vođe mogu koristiti Scheinov model pri razvijanju odgovarajuće organizacijske kulture (Slika 12).⁷ Ovaj model je podijeljen u tri nivoa: simboli i tvorevine, usvojene vrijednosti i osnovne pretpostavke.

Slika 12 - Scheinov model organizacijske kulture



(Preuzeto iz djela Edgara Scheina: *Organization Culture and Leadership* 2nd Edition. (c) 1997. prilagođenu uz dopuštenje Jossey-Brassa, odjeljenja Pfeiffera.)

Kada zajedno sa svojim podređenima budete napredovali od nivoa organizacijskih simbola do njenih vrijednosti i osnovnih pretpostavki na kojima se bazira njeno ponašanje, kretat ćete se od vidljivog vrha sante leda (simboli) do najdubljih nivoa organizacijske psihe. Prvi nivo predstavlja dokumente, pisma, izvještaje, način raspodjele prostora - prema funkciji, odnosno činu - vrstu uredskog namještaja itd. Iako njihovo značenje, možda, neće uvijek biti transparentno za ljude van organizacije, simboli predstavljaju opipljive elemente organizacijskih vrijednosti i uvjerenja. Da li su u ovoj organizaciji svi jednaki ili su oni koji su viši po činu više poštovani i imaju više olakšica? Da li je njena kultura spartanska i da li je razmazila one na vlasti? Da li ohrabruje i olakšava učešće zaposlenika ili se oni na višem nivou drže zajedno i na distanci od zaposlenih na nižim nivoima.

Drugi nivo čine vrijednosti za koje se organizacija zalaže i koje najčešće potječu od njenih osnivača. Centralne vrijednosti CAIR-a, naprimjer, jesu pravda, pravičnost i sloboda. Priče i legende vremenom jačaju organizacijske vrijednosti. Primjer za to je Herb Kelleher iz *Southwest Airlines*, jedine profitabilne kompanije u Americi u proteklih deset godina.

Southwest kompanija je ponosna na svoju uslugu kupcima. Slijedi priča koja potvrđuje koliko zaposleni vjeruju u ovu vrijednost: noć uoči najvećeg američkog praznika, blagajnica koja radi na prodaji karata je ugledala čovjeka kako prilazi šalteru tek nakon što je avion uzletio. Čovjek je hramao i držao nešto novca u ruci. Kada ga je blagajnica upitala gdje želi ići, rekao joj je kako ga je sestra upravo ostavila na trotoaru, dala mu nešto novca i zatražila da kupi avionsku kartu i ode svojoj kući. Baš kad je blagajnica zaustila da kaže da je zadnji avion upravo odletio, primijetila je da mu niz nogu teče krv. Rekao joj je da je ranije tog dana imao operaciju. Nakon što se posavjetovala sa šefom, blagajnica je čovjeku rezervisala prvi let za njegovu destinaciju sljedećeg dana, hotelsku sobu te rezervisala sebi sobu odmah do njegove u slučaju da mu bilo šta zatreba tokom noći. Sljedećeg jutra se pobrinula da čovjek bude u avionu.⁸

Ovako izvanredna usluga nije ništa neobično za *Southwest*; međutim činjenica da su zaposleni tako čvrsto usvojili kulturu i vrijednosti organizacije je ono što ove vrijednosti čini živim. Organizacije kao što su IMRC i Edhi fondacija godinama nude sličnu vrhunsku uslugu.

Treći nivo predstavlja organizacijske osnovne pretpostavke, temeljne vrijednosti koje su postepeno postale toliko ukorijenjene da se sada podrazumijevaju i uzimaju zdravo za gotovo. Dakle, ukoliko kompanija cijeni kompetentnost, pretpostavka da "će u dugom roku svako biti pravično nagrađen za odličan rad" je neupitna, a zaposleni će raditi natprosječno i ukoliko im ne bude izričito obećana nagrada za to. Oni znaju da će kad-tad biti odgovarajuće nagrađeni i to je dovoljno da ih potakne da daju sve od sebe.

Uopćeno posmatrano, islam nastupa veoma proaktivno kada predlaže kakva tri nivoa organizacijske kulture trebaju biti. Prvo, islam u pogledu simbola podstiče vjernike da budu izrazito pažljivi sa štednjom, s obzirom na to da novac koji se investira u organizaciju pripada njenim vlasnicima. U slučaju neprofitnih islamskih organizacija, sav prikupljeni novac treba biti iskorišten u svrhu za koju je i prikupljan, nipošto na luksuzni namještaj ili raskošne građevine.

Omerovo, r.a., putovanje u Jerusalem oslikava naglasak islama na štedljivost i poniznost. Kada je išao da potpiše ugovor o predaji grada, teško su ga mogli prepoznati među njegovim slugama. On je, zapravo, u Jerusalem otišao samo sa slugom i jednom kamilom, koju

su jahali naizmjenično. Iako je sluga ponudio da preskoče njegov red da jaše, Omer, r.a., odbio je i rekao: "Čast islama (toga što smo muslimani) je dovoljna za sve nas."⁹ Ušao je u Jerusalem vodeći kamila za uzicu. Poslanik, a.s., i njegovi ashabi, a naročito Omer, r.a., bili su uzori štedljivosti. Iako je bio vladar islamske države, Omerova odjeća je bila zakrpljena na mnogim mjestima, a imao je običaj i hodati medinskim ulicama bez pratnje. Zapravo bi često spavao pored slabih i siromašnih.

Drugo, vrijednosti koje je islam usvojio su jasne. Islamski kocepti povjerenstva i rada su najvažniji u svakoj islamskoj organizaciji. Prema Kur'anu, svaka osoba se smatra Allahovim halifom (namjesnikom) na zemlji, a ljudski život je iskušenje (Kur'an, 67:2). Postupci svakog čovjeka, kao Allahovog, dž.š., namjesnika, moraju biti u skladu sa uvjetima tog povjerenstva. Kako bi svoju ulogu ispunio na pravi način, on se treba ugledati na Poslanika, a.s., kao na svog istinskog uzora. Kao što je ranije spomenuto, Allah koristi *khuluq* kako bi opisao model ponašanja Poslanika, a.s. (Kur'an, 68:4) Ova riječ predstavlja izvedenicu od riječi *ahlaq*: etika.¹⁰ Može se, dakle, reći da je normativni model ponašanja muslimana zasnovan na etici.

Treća, najvažnija kulturalna pretpostavka u islamskim organizacijama se odnosi na pojam rada. Kada god musliman ispravno radi svoj posao, on, ustvari, čini ibadet (Kur'an, 21:107, 9:34, 48:28, 61:9 i 34:28). I zaista, pojam ibadeta u islamu je sveobuhvatan,¹¹ jer svaki postupak predstavlja čin potencijalnog ibadeta ukoliko se radi sa iskrenom namjerom i u okviru granica koje je Allah, dž.š. propisao. Ova šira definicija ibadeta isključuje bilo kakvu diobu različitih aspekata ljudskog života. Prema tome, rad (*amal*) i aktivnosti vezane za posao se, ukoliko zadovoljavaju gore navedene uvjete, mogu smatrati ibadatom, a stoga i moralnim postupcima. Kur'an to potvrđuje spominjući *'amal* na više od 50 mjesta u vezi sa *imanom* (vjerom).¹² Dakle, želja da postignu Allahovo, dž.š., zadovoljstvo putem produktivnog rada može za muslimane predstavljati ogromnu unutrašnju motivaciju, bez obzira na nivo na kojem rade.

Ovaj naglasak na ulozi pojedinca kao Allahovog, dž.š., namjesnika i radu kao ibadetu uvjetuje pristup islamskog *stakeholdera* biznisu i duboko je usađen u multidimenzionalni etički sistem. O ovom siste-

mu, o kojem se govori u Beekunovom¹³ te Beekunovom i Badawijem djelu,¹⁴ više će biti riječi u Šesnaestom poglavlju.

ZNAČAJ KULTURE

Zbog naglašene dužine trajanja faze njenog razvoja i činjenice da je veoma idiosinkratična, kultura može postati jedino obilježje organizacije koje konkurenti ne mogu kopirati.

Kultura može potpomoći ili ometati implementaciju organizacijskih strategija. Kada se strategija slaže sa postojećim organizacijskim vrijednostima i uvjerenjima, njena implementacija je olakšana. Međutim ukoliko je strategija u suprotnosti sa njima, u tom slučaju je implementacija dosta teža. U zajedničkom djelu Collinsa i Porassa,¹⁵ te u drugom Collinsovom djelu¹⁶ je obavljeno istraživanje kompanija koje su tokom dugog vremenskog perioda bile konstantno uspješne koje je dovelo do nekoliko ključnih saznanja koja ukazuju na značaj usaglašenosti strategije i kulture.

Prvo, otkrili su da je korporativna kultura ovih kompanija bila izgrađena oko temeljnog seta vrijednosti koje su služile kao gravitacijski centar organizacije i njen kompas na putu do uspjeha. Drugo, organizacijska kultura može osporiti samu paradigmu strateškog menadžmenta jer se samopropitivanje i samodisciplina koje predlaže strateški menadžment ne slažu sa dosadašnjim *laissez-faire* ponašanjem organizacije.

Treće, kultura može postati jedino obilježje organizacije koje konkurenti ne mogu kopirati i stoga postati izvor održive konkurentске prednosti. *Southwest Airlines* je proteklih 15 godina najuspješnija aviokompanija u Sjevernoj Americi. Sve što oni rade se može veoma lahko kopirati: struktura cijene, boja aviona, strategija oglašavanja, tipovi aviona itd. Konkurenti, međutim, ne mogu kopirati njenu korporativnu kulturu: posvećenost njihovih zaposlenih i dobar odnos. Drugi primjeri kompanija koje imaju jaku korporativnu kulturu su *GE*, *Johnson and Johnson*, *Merck* te *Savola*. U Okviru 9 je opisana korporativna kultura *Savole*, veoma uspješne kompanije u proizvodnji hrane koja posluje na Bliskom Istoku. Rad je započela 1978. godine kao rafinerija jestivog ulja sa 50 zaposlenih. Danas, uz Allahovu, dž.š.,

pomoć, ona predstavlja globalno diverzificiranu kompaniju sa 5000 zaposlenih, prodajom u visini od 1 milijarde američkih dolara te poslovanjem u nekoliko područja.

Okvir 9 - **Uravnoteženi put Savole**

Siguran sastojak za održivi rast¹⁷

Grupacija *Savola*, saudijska grupa kompanija u prehrabenoj djelatnosti sa godišnjim prihodom od jedne milijarde američkih dolara, posjeduje ključni sastojak koji je uobičajen među najvećim globalnim kompanijama 20. stoljeća kao što su: *3M, Citicorp, Motorola, Sony, General Electric, Hewlett-Packard* i *IBM*.

Važnost čvrsto utemeljene korporativne ideologije je aspekt kojeg mnogi poslovni lideri konstantno podržavaju. David Packard, jedan od utemeljitelja globalne kompanije *Hewlett-Packard*, menadžmentu kompanije dodijelio je perspektivu pod nazivom *Put HP-a*, jedini i najvažniji razlog za održivi razvoj. U svojoj knjizi istog naziva *Put HP-a*, gospodin Packard opisuje kako je ova ideologija, koja podstiče otvorenost, iskrenost i fleksibilnost u organizaciji vodila kompaniju više od 50 godina kroz drastično promjenjivo okruženje.

Grupacija *Savola* je u svojoj poslovnoj strategiji veoma dobro definisala i naizgled uspješno primijenila strukturu "temeljnih vrijednosti" koju oni nazivaju "Balansirani put". Ovaj članak razmatra tu vrijednosnu strukturu koja predstavlja jednu od tri ključne karakteristike (...) stalno uspješnih kompanija.

"Balansirani put" - Važna korporativna kultura

Ono što impresionira kod *Savoline* vrijednosne strukture "balansiranog puta" jeste način na koji ona vrijednosti izvodi iz islamskih etičkih i moralnih principa i podešava ih sa motivacijom i demografijom neposrednog i regionalnog okruženja. Za mnoge direktore identifikovanje i njegovanje korporativne kulture predstavlja beskorisnu primjenu općeg savjetodavnog korporativnog žargona. *Savola* je ipak uspjela definisati snažnu viziju sa kojom se zaposlenici i rukovodstvo mogu identificirati, postavivši temelje svog dugoročnog opstanka i prosperiteta.

Savolin "Balansirani put" naglašava uravnotežen pristup korporativnoj kulturi kroz četiri temeljna etička principa, četiri vrijednosti interne te četiri vrijednosti eksterne uspješnosti.

Četiri temeljna etička principa

Četiri temeljna etička principa navedena u strategiji Savole su: *Amanah* (čestitost/povjerenje) koja podstiče posvećenost kompanije dioničarima, *taqwa* (bogobojaznost) koja podstiče posvećenost kompanije zajednici; *Birr* (*pravednost*) koja podstiče posvećenost kompanije njenim zaposlenima te *mujahada* (*samokontrola*) koja podstiče samousavršavanje i discipliniranost. Svi principi se odnose na sve ključne *stakeholdere* i naslanjaju se na islamske etičke principe sa kojima se *stakeholderi* mogu na najjače povezati. Organizacija, recimo, vrlo uspješno primjenjuje *amanah* obećavajući svojim poslovnim *stakeholderima* čestitost u svim aspektima upravljanja te u priznavanju obaveze odgovornosti prema svojim dioničarima.

Četiri vrijednosti interne uspješnosti

Četiri podsticaja interne uspješnosti pomažu pri definisanju vrijednosti koje vode organizaciju. Tu spadaju '*azm* (čvrsta odlučnost), *iqtida*' (*naukovanje*), *itqan* (*neprestano nastojanje za savršenstvom*) te *Tawado* (*poniznost*).

Ovi podsticaji vrijednosti pomažu da se kreira interno okruženje konkurentске saradnje u kojem pojedinci mogu ostvariti svoje lične ciljeve u organizaciji, istovremeno vodeći organizaciju kao cjelinu naprijed. Oni stvaraju višestruku dinamiku koja će se koristiti u različitim ulogama i vezama koje postoje u korporativnoj kulturi.

Četiri vrijednosti eksterne uspješnosti

Finalni aspekti *Savolinog* "Balansiranog puta" jesu četiri vrijednosti koje podstiču njenu eksternu uspješnost. To su *ihsan al Dhan* (*povjerenje*), *Iqbal* (*posvećenost*), *mu'azarah* (*nastojanje da se pomogne drugima*) te *Qabool* (*istrajanje*). Ove vrijednosti su ugrađene u politike i inicijative koje je kompanija sebi postavila. Tako, naprimjer, plan kompanije da ojača pripadnost organizaciji potječe od vrijednosti *iqbal*. Usklađivanjem sa potrebama eksterne zajednice, grupacija *Savola* jača svoj imidž u javnosti i ostvaruje više mogućnosti da razumije kako zadovoljiti potrebe zajednice.

Korporativna kultura sa pravim motivom

Rukovodstvo *Savole* je sposobno da predvidi i prepozna važnost vođenja temeljnim vrijednostima njenog “balansiranog puta” i pristupi im kao sredstvu pomoću kojeg može povećati moral zaposlenih, poboljšati produktivnost, olakšati uspješno donošenje odluka te, u krajnjoj instanci, obezbijediti opstanak i prosperitet organizacije. Čineći to, založili su se za poštivanje moralnih standarda koji su u skladu sa islamskim principima. “Balansirani put” je pokazao spremnost kompanije da prizna svoje greške iskorištavanjem vrijednosti *mujahada*, *qabool* i *taqwa*. Među svoje vrijednosti su uvrstili i vrijednost iskrenih namjera te vrijednost pripisivanja uspjeha Allahovim, dž.š., blagodatima.

Temeljne vrijednosti, naravno, nemaju nikakav značaj ukoliko se konstantno ne provode i slijede. Stalni rast i profitabilnost *Savole* govore da je rukovodstvo istinski prihvatilo “balansirani put” i da ga kontinuirano primjenjuje kako bi podstakli implementaciju strategije. Nema razloga da, ukoliko nastavi slijediti svoj “balansirani put” i nadograđivati svoju “temeljnu svrhu”, kada za to dođe vrijeme, grupacija *Savola* ne dođe među lidere na globalnom tržištu, kao što su: *Nestle*, *Unilever*, *Kraft Foods*, *Cargill* ili *General Mills*.

Kultura i strategija, u nastojanju da se ostvari konkurentska prednost, idu ruku pod ruku. Da bi to funkcionisalo, organizacijska kultura mora od samog početka biti duboko ugrađena u strateško promišljanje. Ovaj proces započinje, naravno, sa vizijom i misijom organizacije. Naprimjer, *Savolina* vizija je da “na temelju korporativne kulture ‘balansiranog puta’ izgrade vodeću diverzifikovanu investicijsku grupaciju na Srednjem Istoku”.¹⁸ Njena misija također naglašava balansirani rast. I na kraju, generalni direktor i izvršni direktori imaju obavezu širenja organizacijskih vrijednosti. Uzmimo za primjer godišnji izvještaj *Savole* iz 2002. godine, u kojem je predsjednik Adel Fakeih u svom pismu dioničarima ističe “tri vrijednosti koje smo preuzeli iz našeg islamskog naslijeđa” - *amanah*, *taqwa* i *birr*; te dodaje “(mi) težimo da uravnoteženim putem primjenjujemo ove vrijednosti na najvišem nivou”.¹⁹ U godišnjem izvještaju za 2003. godinu, on u pismu dioničarima naglašava da je “uz Allahovu, dž.š., pomoć” ostvaren izvanredan uspjeh grupacije.²⁰

KULTURA DISCIPLINE

Kultura discipline počinje sa disciplinovanim ljudima (Collins).

Korporativna kultura *Savole* pokazuje i posvećenost disciplinovanom radu. Sve organizacije imaju kulturu, ali samo neke od njih imaju disciplinu, dok tek nekoliko ima kulturu discipline. Kada imate kulturu disciplinovanog rada, tada niste toliko ovisni o lancu zapovijedanja. Kultura zaista postaje ljepilo koje povezuje i ujednačava postupke i misli sviju.

Kako je Collins otkrio u svom istraživanju, *kultura discipline počinje sa disciplinovanim ljudima*.²¹ Za realizaciju strategije su ključni ljudi. Perfektno osmišljen strateški plan je beskoristan ukoliko nemate prave ljude za to. Upravo zbog toga je Poslanik, a.s., proveo toliko godina u Dar al-Arqamu educirajući i obučavajući svoje najranije sljedbenike, uključujući Ebu Bekra, Omera, Osmana i Alija, r.a.

Na sličan je način Jack Welch iz *GE*, jedan od najboljih CEO-a dvadesetog stoljeća, izgradio centar za obuku iz menadžmenta u Crotonvillu. Kao rezultat toga, *GE* je povećao vrijednost sa 15 na 120 milijardi američkih dolara. Implementacija strategije bez disciplinovanih ljudi predstavlja recept za katastrofu. Disciplina sama po sebi, ostvarena kroz prinudu i autokratsku vladavinu, neće doprinijeti uspješnom vodstvu; baš suprotno, dovest će do manipuliranja i obmane.²² Da biste vidjeli kakve efekte takva disciplina ima, dovoljno je samo da pogledate islamske zemlje u kojima ne vlada demokratija. Angažovanjem i izgrađivanjem ljudi koji znaju kako upravljati sobom ostvarite kulturu discipline, a onda upravljajte procesom, a ne ljudima.

Drugi aspekt kulture discipline jeste da nastavite održavati svoje ključne kompetencije. Izbjegavajte sve što se ne slaže sa vašom vizijom, misijom ili distinktivnim kompetencijama. Potrebna je disciplina da biste rekli “ne” privlačnim, ali ipak neprikladnim prilikama koje vas odvlače od strateškog plana. Srčano se zalažite za ostvarenje svoje vizije i ostanite na nju fokusirani. Pokušajte napraviti spisak stvari koje trebate “prestati raditi” kako biste preduhitrili iskušenje. Obavezno navedite greške poput fasciniranosti veličinom vaše organizacije, megalomanije i nepotizma.

ČETRNAESTO POGLAVLJE

PROCJENA I OCJENA USPJEŠNOSTI

Procjena uspješnosti za organizaciju predstavlja isto što i saobraćajni znakovi za vozača: Omogućava joj da procijeni gdje se nalazi u odnosu na svoje krajnje odredište.

(Za neprofitne organizacije) upravo zato što krajnji rezultat ne predstavlja mjeru uspješnosti, sve postaje moralni postulat.

(Peter Drucker¹)

Bog voli da, kada neko od vas nešto radi, da to radi najbolje što može.

(Poslanik Muhammed, a.s.²)

Ono što se ne mjeri rijetko se izvrši i puno se teže može unaprijediti jer ne postoje referentne tačke niti standardi prema kojima bi se mjerila uspješnost. Novi trend u menadžmentu neprofitnih organizacija je povezivanje implementacije mjerila uspješnosti sa SMART ciljevima kako bi se na svakom organizacijskom nivou odredila odgovornost i olakšalo praćenje problema sve do njihovog izvora.

Ova potreba za procjenom uspješnosti je toliko značajna da je Kongres SAD-a usvojio Odluku o uspješnosti i rezultatima Vlade iz 1993. godine (poznata kao *Odluka o rezultatima*). Prvo, ova odluka obavezuje izvršne agencije da pripreme petogodišnje strateške planove i godišnje planove uspješnosti koji se odnose na njihove dugoročne ciljeve i kratkoročne aktivnosti program menadžera. Drugo, odluka zahtijeva da svaka agencija godišnje podnosi izvještaj o stepenu ostvarenja svojih godišnjih ciljeva vezanih za uspješnost te izvještaj o postupcima koje je neophodno poduzeti kako bi se ostvarili ili promijenili ciljevi koji nisu ostvareni. I, što je najvažnije, godišnjim planom svake agencije moraju biti identifikovana mjerila uspješnosti za svaki cilj i programsku aktivnost i razmotreni načini pomoću kojih će agencija provjeriti i potvrditi podatke o svojoj uspješnosti.³

Naravno, poslovni svijet je provodio procjenu i ocjenu uspješnosti mnogo prije nego što su vlade ponovo otkrile njihovu upotrebu. Okvir broj 10 na odličan način prikazuje šta je *Savola* naučila iz procesa samoprocjene: Napravili su nekoliko pogrešnih strateških pretpostavki koje su ih devedesetih godina skupo stajale i koje je trebalo ispraviti.

**Okvir 10 - 7 pogrešnih pretpostavki
i uzroka grešaka u menadžerskim postupcima⁴**

Grupacija *Savola* je nakon procjene uspješnosti za period 1992.-1995. godine u 2002. godini objavila kako su, unatoč njihovom nevjerovatnom rastu i uspješnosti iz godine u godinu, napravili nekoliko pogrešnih strateških pretpostavki:

1. Da će stepen preovladavajućih konkurentskih aktivnosti ostati otprilike na trenutnom nivou.
2. Da će postojeća “formula za uspjeh” nastaviti da bude važna u narednim godinama.
3. Da su poslovni planovi na adekvatan način odražavali zahtjeve za kapitalnim troškovima i radnim kapitalom.
4. Da se stručnost u određenoj industrijskoj grani može primijeniti i na druge industrijske grane.
5. Da će kupci biti spremni lahko mijenjati svoje potrošačke navike.
6. Da je provedeno visokokvalitetno istraživanje značajnih tržišta.
7. Da bi nadzorni organi na “razumne” zahtjeve za promjenama odgovoriti u “razumno” roku.

Dalje ispitivanje i samoprocjena su naveli donosiocje odluka u *Savoli* na zaključak da su ove pretpostavke rezultat 7 pogrešaka u “menadžerskim” postupcima od 1994. do 1998. godine:

1. Prenosjenje misije, strategije i ciljeva grupacije od vrha prema dnu nije činjeno dovoljno često, jasno i energično.
2. Proces planiranja najvažnijih programa djelovanja je bio neadekvatan.
3. Usklađenost resursa sa stretegijom, realnošću i zahtjevima uvjeta tržišta nije bila optimalna.

4. Izgrađeni su skupi sistemi mnogo prije nego se javila stvarna potreba za njima.
5. Inicijative i programi djelovanja nisu podržani strogim finansijskim i poslovnim opravdanjima koja pokazuju punu isplativost svakoga od njih.
6. U postojećoj organizacijskoj strukturi odgovornost pojedinaca nije bila u potpunosti sprovedena.
7. Preovladavajuća kultura izbjegavanja neprijatnih situacija je dovela do povećanog tolerisanja slabih rezultata i zadovoljenosti postignutim.

Planiranje i implementacija nisu potpuni bez ispitivanja i revizije uspješnosti organizacije. Lideri moraju neprestano pratiti uspješnost, procjenjivati da li implementacija teče kako treba, otkriti propuste i napraviti sve potrebne izmjene. Na bazi informacija koje je dobio tokom procesa ocjene uspješnosti, lider mora revidirati i ažurirati plan onoliko koliko je potrebno. I na kraju, uspješna implementacija plana mora povući za sobom odgovarajuće nagrade.

Kako navode Migliore i ostali, faza evaluacije i kontrole procesa strateškog planiranja i implementacije može se porediti sa nošenjem mape na put.⁵ Znae koja vam je destinacija (cilj), kada (dugoročno ili kratkoročno) i kako želite do nje doći (strategija). Kako budete putovali, tražit ćete saobraćajne znakove (mjerila uspješnosti) kako biste otkrili gdje se nalazite, da li ste na pravom putu i koliko još dugo imate do kraja puta. Ukoliko otkrijete da ste skrenuli sa puta (propusti u realizaciji), tražit ćete način da ispravite greške sve dok se ne vratite na pravi put i dođete do svoje destinacije. Kada stignete tamo, trebat ćete izabrati nove puteve (strategija) koje će vas odvesti na nove destinacije.

Šta bi se desilo da su na putu nedostajali saobraćajni znaci? Kako biste znali da li ste na pravom putu? Kako biste otkrili šta treba da uradite da biste se vratili na pravi put? Strateški i operativni planovi vaše organizacije su, zapravo, nepotpuni ukoliko prije nego što počne-

te sa implementacijom ne definišete mjere uspješnosti. Vaša mjerila uspješnosti su saobraćajni znaci na putu ka osvarenju vaše vizije.

ŠTA SU TO MJERILA USPJEŠNOSTI?

Mjerila uspješnosti se sastoje od broja (koliko) i jedinice mjere (šta).

Mjerila uspješnosti vam omogućavaju da kvantitativno ocijenite:

1. Koliko uspješno poslužete?
2. Da li osvarujete svoje ciljeve?
3. Da li su vaši kupci i ostali *stakeholderi* zadovoljni?
4. Da li su i gdje potrebna poboljšanja?

Mjerila uspješnosti se sastoje od broja (koliko) i jedinice mjere (šta). Jedna od uobičajenih grešaka koja se pravi pri korištenju mjerila uspješnosti jeste bavljenje statistikom, kao što je, naprimjer, analiziranje koliko je prošli mjesec prijava obradio odjel za članstvo? Ova mjera je besmislena jer taj broj nema imenitelja, te stoga ni bazu za poređenje. Mjere koje daju više informacija bi mogle biti neke od sljedećih: Koliko je od ukupnog broja prijava koje je prošli mjesec primio odjel za članstvo obrađeno? Koliko je trajala obrada svake prijave (u odnosu na prošli mjesec)?

MJERENJE USPJEŠNOSTI

Uspješne organizacije usklađuju svoje ciljeve i resurse kako bi ostvarile svoju svrhu vođenu misijom.

One pokušavaju povezati svoju svrhu, ciljeve i mjere uspješnosti.

Kao što je prikazano na Slici 13, procjena uspješnosti je relativno jednostavan proces koji počinje sa tri koraka. Korak 1 definiše kako razviti misiju, svrhu, strategije i ciljeve strateškog plana. Koraci 2 i 3 se fokusiraju na razvoj i korištenje mjera uspješnosti.

Uspješne organizacije usklađuju svoje ciljeve i resurse kako bi ostvarile svoju svrhu vođenu misijom i pokušale povezati svoju svrhu, ciljeve i mjere uspješnosti na svakom organizacijskom stepenu u uza-

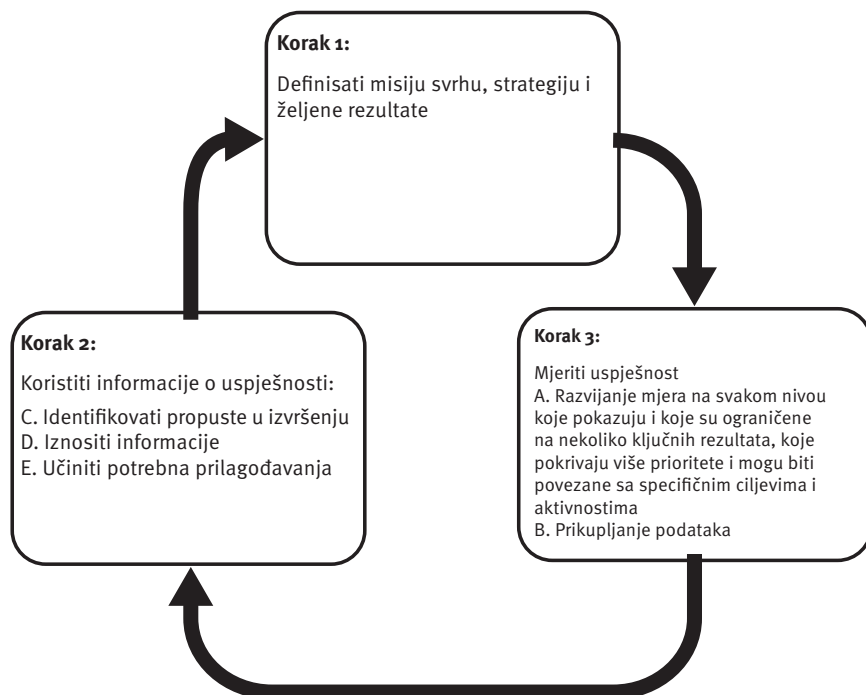
stopne nivoe.⁶ Krajnji cilj jeste uspostaviti jasan set mjera uspješnosti koje su jasno povezane sa organizacijskim strateškom svrhom i misijom. Razvijanje takvog seta mjera zahtijeva dosta vremena i uspostavljanje šure između različitih hijerarhijskih nivoa i odjela organizacije.

VJEŽBA 1: RAZVITI NEKOLIKO KLJUČNIH I TROŠKOVNO EFEKTIVNIH MJERA

Koristite ograničen, štedljiv set odgovarajućih mjera koje će istovremeno zadovoljiti nekoliko prioriteta.

Dobro dizajniran i efektivan set mjera uspješnosti treba posjedovati pet ključnih karakteristika:⁷

Slika 13 - Ključni koraci u procjeni uspješnosti



(Izvor: United States General Accounting Office, “Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act» (GAO/GDD-96-118, June 1996) p.10)

1. **Pokazuje rezultate.** Mjere uspješnosti moraju pružiti povratnu informaciju svakoj organizacijskoj jedinici ili nivou i pokazati im koliko uspješno ostvaruju svoje ciljeve i svrhu.
2. **Ograničen na nekoliko ključnih mjera.** Koristite ograničen set odgovarajućih mjera i pobrinite se da vaši podređeni ili zaposleni koriste samo nekoliko najvažnijih mjera kako bi otkrili kako mjeriti uspješnost, pronaći propuste, pratiti odgovornost i profilirati organizaciju. Korištenje previše mjera djeluje, jednostavno, zbunjujuće i može ljude u tolikoj mjeri odvesti u detaljiziranje da će izgubiti uvid u sliku u cjelini. Previše mjera također znači da vaši ljudi gube dragocjeno vrijeme mjereći svaki detalj umjesto da implementiraju taj dio plana.
3. **Odgovara na višestruke prioritete.** Islamske organizacije često odgovaraju na potrebe više *stakeholdera* koje, s vremena na vrijeme, mogu biti sukobljene. Organizacijski lider treba nastojati da, u okviru šerijatskih parametara, koristi mjere koje istovremeno zadovoljavaju višestruke prioritete, umjesto samo jedan ili dva.
4. **Povezuje sa centrima odgovornosti.** Mjere uspješnosti se trebaju odnositi na jedinice koje su odgovorne za specifične ciljeve i svrhu kako bi se uspostavila odgovornost i osiguralo da službenici/vođe odgovornih jedinica imaju na umu rezultate koje trebaju ostvariti.
5. **Pravi usporedbu između idealnih mjera uspješnosti i/ili velikog broja mjera i stvarnih okolnosti.** Ukoliko bi islamski vođa želio provesti puno vremena razvijajući savršene mjere uspješnosti ili mjereći uspješnost ničega i svega, koliko bi dodatnih informacija dobio iz dodatnih napora potrebnih da se isprofilira mjera uspješnosti ili analizira hrpa mjera? Da li njegovi podređeni gube vrijeme mjereći sve? Trošak i napor utrošen za prikupljanje podataka se uvijek mora vagati naspram stvarnih razmatranja o tome koliko se vrijednosti izvodi iz podataka dobijenih iz svake nove mjere uspješnosti.

VRSTE MJERILA USPJEŠNOSTI

Postoji nekoliko mjerila uspješnosti, kao što su:

- **Mjerila inputa.** Poznata i kao mjerila ekonomičnosti, ove mjere se fokusiraju na trošak nabavke *inputa* određenog kvaliteta po minimalnom trošku, kao što je, recimo, trošak pružanja usluge po zaposlenom.
- **Mjerila efikasnosti.** Ovi indikatori uspješnosti mjere koliko se *outputa* ostvari uz uložene *inpute* ili koliko je *inputa* iskorišteno za proizvodnju fiksne količine *outputa*. To bi, recimo, mogao biti broj dnevno obrađenih prijava za zekat po porezniku ili trošak po usluženom kupcu i/ili vrijeme potrebno da se usluži kupac.
- **Mjerila outputa.** Ove mjere se sastoje od stepena organizacijske, divizionalne radne norme, te radne norme po odjeljenjima, kao i proizvoda rada kao dijela strategije. Primjer za to je procenat učenika upisanih u vašu islamsku školu koju su maturirali vrlodobrim uspjehom ili iznad.
- **Mjerila rezultata ili uspješnosti.** Ova mjerila pružaju procjenu da li ste ponudili kvalitetan proizvod ili uslugu koji zadovoljavaju potrebe ciljane grupe kupaca ili stakeholdera. Naprimjer, koliko je procenata kupaca bilo zadovoljno uslugom ili proizvodom? Koliko su, u kvantitativnim pokazateljima, muslimanska zajednica u cjelini i javnost imali koristi od toga što je organizacija ostvarila svoj cilj? Koliki je procenat muslimanske zajednice, javnosti i pojedinačnih potrošača koji su učestvovali u našem istraživanju zadovoljno našim proizvodima ili uslugama?

Pri razvijanju mjerila uspješnosti jasno ih povežite sa ostalim elementima strateškog ili operativnog plana (misijom, svrhom i ciljevima) na organizacionom nivou ili nivou jedinice, zavisno od toga na kojem će se nivou mjera koristiti za mjerenje uspješnosti. U Tabeli 5 je objašnjeno kako se to radi.

Tabela 5 - **Povezivanje mjera uspješnosti sa strateškim planom**

(Odjel za članstvo)

Svrha postojanja Odjela za članstvo	Poboljšati kvalitet usluga koje pružamo registrovanim članovima.
Strategija Odjela	Koristiti zahtjeve za uslugom koji se šalju putem interne- ta umjesto putem pošte.
Cilj Odjela	Poboljšati vrijeme odgovora članovima za x% unutar određenog vremenskog perioda.
Mjera uspješnosti Odjela	Procentualno poboljšanje vremena potrebnog da se odgovori članovima unutar određenog vremenskog perioda.
Veza svrhe sa organizacijskom misijom	Veze sa misijom koja glasi "osigurati našim članovima ekonomičnu i blagovremenu uslugu".
Veza svrhe Odjela za članstvo sa organizacijskom svrhom	Veze sa organizacijskom svrhom: "Maksimizirati pružan- je usluga našim članovima."

Iako bi mjerila uspješnosti trebala da se, generalno posmatrano, izvode iz ciljeva organizacije ili odjela, u Tabeli 6 su, samo u svrhu ilustracije, navedeni primjeri mjerila uspješnosti po područjima mjerenja. Detaljno ćemo obraditi i vježbe od A do E, kako je opisano u drugom i trećem koraku na Slici 13.

Tabela 6 - **Primjeri mjerila uspješnosti po područjima mjerenja**

Područje mjerenja	Primjer mjerila
Osooblje	% zaposlenih/volontera koji su obučeni da rade svoj posao % problema u kojima je presudio neposredni supervizor Broj žalbi članova u mjesecu
Menadžment	% planiranih sastanaka kojima su prisustvovali u posljednjem kvartalu % povećanja tržišnog udjela u određenom vremenskom periodu % prihoda (donacija) ostvarenog u određenom periodu mjerenja % poboljšanja u istraživanju zadovoljstva kupaca
Jamstvo kvaliteta	% vremena potrebnog da se odgovori na žalbe kupaca % narudžbi koje zahtijevaju korektivne mjere % proizvoda/usluga koje zadovoljavaju zahtjeve stakeholdera Broj prijedloga po zaposlenom
Špedicija/ proizvodnja	% narudžbi kupaca popunjenih prema zahtjevima % zakašnjelih isporuka proizvoda/usluga % neplaniranog prekovremenog rada u svakom kvartalu

Informacioni sistemi	% vremena potrebnog da se uklone greške u programima % ispravki unosa podataka
Članstvo ili registracija članova	% ponovljenih problema ispravljenih u mjesecu % skraćanja vremena potrebnog da se ispravi određeni broj problema % troškova potrebnih da se ispravi određeni broj problema

VJEŽBA B: PRIKUPITI PODATKE

Iako su važni i pouzdani podaci od izuzetne važnosti za vođe islamskih organizacija, njihovo prikupljanje može biti veoma teško i skupo. Vođe će morati vagati između troška prikupljanja podataka i potrebe da se dobiju takvi podaci, na dovoljno precizan način da se potkrijepi uspješnost.

Ulažite u dobar sistem upravljanja informacijama i uvodite disciplinu u implementaciju i prikupljanje podataka sve dok to članovima organizacije ne postane rutina. Kako bi troškove i vrijeme potrebno za prikupljanje podataka održali na niskom nivou, lideri mogu odlučiti da prikupljanje podataka ugrade direktno u dnevne operacije umjesto da formiraju paralelni, potpuno novi sistem prikupljanja podataka.⁸ Ovaj proces je sličan procesu samoprocjene čije redovno provođenje islam preporučuje muslimanima kako bi kod sebe otkrili bilo kakvo pogrešno ponašanje. Islamske organizacije moraju svoj rad kontinuirano kontrolisati, a ne čekati da prođu mjeseci ili cijela godina da bi to uradile. Mali set mjera uspješnosti bogatih informacijama i ugrađenih u samu organizaciju mogu pomoći svim organizacijama da prate i ocijene svoj rad.

VJEŽBA C: IDENTIFIKUJTE PROPUSTE

Pri definisanju veličine propusta u poslovanju pokušajte svoju organizaciju porediti sa najboljima u vašoj niši ili oblasti - bili oni sekularna, privatna ili javna organizacija.

Islamski lideri orijentisani ka rezultatu iz nekih od najuspješnijih organizacija prethodno spomenutih se ne zaustavljaju nakon implementacije strateškog planiranja i mjerenja uspješnosti. Naprotiv, oni

koriste informacije koje su dobili kako bi otkrili propuste u poslovanju i prestanto poboljšavali svoju uspješnost.

Prikupljanje podataka je uzaludno osim ukoliko ih ne koristite kako bi ocijenili nesklad između stvarnih rezultata koje organizacija ostvaruje i onih planiranih. Nakon što otkrijete gdje postoji nesklad, moći ćete ocijeniti koja područja trebate poboljšati, a prema kojima usmjeriti oskudne resurse. Pošto se ovaj proces dešava u kontekstu sveobuhvatnog strateškog plana, moći ćete pokrenuti akcije koje će vašu organizaciju održati na putu ostvarenja ukupne vizije i misije. Pri definisanju veličine nesklada, pokušajte svoju organizaciju poređiti sa najboljima u vašoj niši, odnosno oblasti - bili oni sekularna, privatna ili javna organizacija. Ovakav način poređenja će vam omogućiti da shvatite gdje leži vaš potencijal unapređenja uspješnosti i kako ga postići. CAIR je, naprimjer, nedavno ispitao ljude iz drugih vjerskih zajednica o izgledu i sadržaju svoje web-stranice. Rezultati ovog ispitivanja su pružili dosta informacija i naveli CAIR da izmijene izgled i sadržaj svoje web-stranice.

VJEŽBA D: OBJAVITE INFORMACIJE

Pošto informacije do kojih dođete kroz vježbu C mogu biti poprilično složene, morate ih prevesti u izraze bliske korisnicima i značajne za donosioce odluka: upravni odbor, *majlis al-shura* ili izvršni odbor. Izvještaji o uspješnosti više koriste ukoliko:

- brojeve vezane za uspješnost poslovanja uvijek navodite zajedno sa troškovima po učinku, usluzi i ostvarenom rezultatu;
- navodite longitudinalne podatke, koji pokazuju trend i koji ukazuju na to kako su organizacija ili jedinica poslovale kroz vrijeme i
- objasnite način na koji se prikupljene informacije koriste kako bi se pokrenule korektivne mjere.

Ovaj nivo preciznosti i transparentnosti je važan jer donosioci odluka mogu donijeti odluke koje su potkrijepljene informacijama⁹, a najvažniji eksterni *stakeholderi* (donatori, investitori, članovi) mogu vidjeti opipljivu vezu između obećanja i stvarnih postignuća.

VJEŽBA E: UČINITE POTREBNA PRILAGOĐAVANJA

Korektivna prilagođavanja mogu biti ili istovremena (provode se tokom tekućeg ciklusa planiranja i implementacije) ili dugoročna (provode se tokom sljedećeg ciklusa), zavisno od veličine zahtijevanih promjena.

Korekcije jesu teške, ali Omer, r.a., nije oklijevao da pristupi promjenama ukoliko oni koji su postavljeni na vlast ne bi ispunili njegove standarde ili bi predosjetio prijetnju.

Korektivna prilagođavanja mogu iziskivati sljedeće:

- Promjenu dugoročnog smjera djelovanja vaše organizacije te stoga i revidiranje vizije i misije organizacije. Ovakva prilagođavanja su rijetkost i treba ih poduzimati samo u situaciji kada su okolnosti drastično izmijenjene. Ovako duboke, ozbiljne promjene mogu biti izvan vaših nadležnosti i zahtijevati glasanje upravnog odbora ili čak ratifikaciju od strane većine *stakeholdera* ili registrovanih članova.
- Ponovno postavljanje prioriteta ili preformulisanje svrha postojanja organizacije, napuštanje onih koje su postale beznačajne i/ili dodavanje novih.
- Povećanje ili smanjenje ciljeva vezanih za uspješnost.
- Izmjenu strategija vezanih za određene svrhe.
- Poboljšanje realizacije strategije.

Generalno posmatrano, organizacija godinama ne bi mijenjala svoju viziju, misiju, svrhu i strategije. Moguće je učiniti manja prilagođavanja, osim u slučaju da se desi veliki interni ili eksterni potres. Naravno, visina prilagođavanja će, vjerovatno, zavisiti od organizacije, onoga što ona radi, brzine promjene njenog eksternog okruženja, jačine potresa u eksternom okruženju te lokacije jedinice unutar organizacije.

ISNA predstavlja odličan primjer organizacije koje prilagođava svoje svrhe. Godinama su bilježili rast, ali su, usljed promjene prirode usluga koje su pružali svojim članovima, zapali u recesiju. Što je još važnije, spoznali su da nisu u mogućnosti odgovoriti na potrebe članova muslimanskih zajednica koji nisu bili studenti. Kao rezultat toga

uspostavili su *Razvojni centar za vodstvo i obuku* kako bi iznova aktivirali rukovodstvo u muslimanskim zajednicama Sjeverne Amerike.

Strukturalne promjene su nekada samo dio rješenja. Ponekad sam proces vodstva u organizaciji treba korigovati. Omer, r.a., nije oklijevao da pristupi promjenama ukoliko oni koji su postavljeni na vlast ne bi ispunili njegove standarde ili bi unaprijed osjetio prijetnju. Tako je, naprimjer, snizio čin Halidu ibn Velidu koji je, uz to što je bio Omerov, r.a., najbolji vojni lider i strateg, nekada bio suviše grub u svojim vojnim pohodima te nekada imao ekstravagantan ukus (za oblačenje i poeziju). Omer, r.a., smijenio ga je kako bi spriječio probleme u budućnosti. Kako navodi Altalib, Ammar ibn Yasir je bio visoko cijenjen ashab kojem su nedostajale administrativne sposobnosti i političko iskustvo.¹⁰ Iako je Omer, r.a., Ammara postavio za vladara Kufe, uskoro ga je otpustio jer nije mogao uspješno ispunjavati svoje obaveze.

PETNAESTO POGLAVLJE

CIKLUS IZNOVA ZAPOČINJE

Islamska organizacija će biti uspješnija što postoji veća usklađenost između njene strategije, strukture, vodstva i kulture.

Ne raspuštajte OSP nakon što završite sa realizacijom strateškog plana; bolje rješenje je da od njegovih članova formirate savjetodavno vijeće koje će, kada to bude potrebno, sa distance pratiti realizaciju strategije i davati savjete upravnom odboru i lideru.

Mi ćemo vas dovoditi u iskušenje malo sa strahom i gladovanjem, time što ćete gubiti imanja i živote, i ljetine. A ti obraduj izdržljive, one koji, kad ih kakva nevolja zadesi, samo kažu: "Mi smo Allahovi i mi ćemo se Njemu vratiti!" Njih čeka oprost od Gospodara njihova i milost; oni su na Pravom putu! (Kur'an, 2:155-57)

Jednom kada organizacija započne proces strateškog menadžmenta, on nikada ne prestaje, jer je to stalan i cikličan proces. Odmah nakon što je strateški plan formulisan i implementiran, OSP će započeti proces prikupljanja podataka za ciklus za sljedeću godinu i tako dalje. Zapamtite da se u prosjeku implementira samo oko 30% strateškog plana. Ovaj procenat bi se ipak mogao vremenom povećati kako organizacija postaje uspješnija u upravljanju i usmjeravanju svog poslovanja na proaktivan i samousavršavajući način. Iako je kriva učenja u početku strma i kruta, organizacije ne smiju popustiti i postati previše samouvjerene i lijene. One trebaju stalno biti u pripravnosti, spremne da iskoriste prilike i preduhitre prijetnje.

U drugim i svim narednim iteracijama procesa strateškog menadžmenta, OSP može odlučiti da zadrži viziju i misiju onakvima kakve jesu i da se više fokusira na ponovno uspostavljanje prioriteta vezano za svrhu, strategije i ciljeve. Usaglašenost između strategije, strukture, vodstva i kulture će uvijek ostati dinamična i zahtijevati

stručnu brigu. Da biste prilagodili drugu i naredne verzije strateškog plana koristite rezultate koje ste dobili u procesu procjene uspješnosti. Rješavajte probleme, a ne simptome i činite to odmah po izbijanju problema kako problematična područja ne bi uznapredovala i proširila se.

Tokom prve iteracije procesa strateškog menadžmenta OSP mora voditi sveobuhvatnu evidenciju o diskusijama o SWOT analizi, ocjenama njenih elemenata, kao i svim zamislima vezanim za potencijalne prilike, prijetnje i strategije koje organizacije može koristiti. Iako se svi zaključci, možda, neće pojaviti u početnom strateškom planu, oni će u sljedećoj godini, možda, biti značajniji te će ih trebati ponovo razmotriti i procijeniti.

Uloga OSP-a u ovom procesu može evoluirati. Ukoliko ste raspustili OSP, Collins predlaže da uspostavite savjetodavno vijeće.¹ Ovo stalno vijeće bi se sastojalo od menadžmenta i ljudi izvan organizacije koji dolaze iz različitih sredina (svaki član dobro poznaje pojedine aspekte organizacije i/ili njenog okruženja) i koji bi se sastajali jednom sedmično, ili najmanje jednom u tri mjeseca, kako bi zajednički riješili probleme sa kojima se organizacija suočava pri ostvarenju strateškog plana.

ŠESNAESTO POGLAVLJE

STRATEGIJA I ETIKA

Trebaju nam prave vođe, ljudi najvišeg integriteta, posvećeni izgradnji trajnih organizacija. Trebamo vođe koji imaju duboko razvijen osjećaj za svrhu i koji su odani svojim temeljnim vrijednostima. Trebamo vođe koji imaju hrabrosti da izgrade kompanije koje će zadovoljiti potrebe svih svojih stakeholdera i koji će prepoznati važnost svog služenja zajednici. (Bill George, bivši generalni direktor Medtronicsa¹)

Ko čini dobro, u svoju korist čini, a ko radi zlo, na svoju štetu radi. - A Gospodar tvoj nije nepravedan prema robovima Svojim. (Kur'an, 41:46)

Zaista su najbolji od vas oni koji su najboljeg morala. (Muhammed, muttefekun alejhi)

Najbolji u vjeri među vjericima su oni koji imaju najljepši karakter. (Muhammed, hadis prenosi Abu Hurejre²)

POVEZIVANJE STRATEGIJE SA ETIKOM

”Mi ćemo na Sudnjem danu ispravne terezije postaviti, pa se nikome krivo neće učiniti; ako nešto bude teško koliko zrno gorušice, Mi ćemo za to kazniti ili nagraditi. A dosta je što ćemo Mi račune ispitivati.” (Kur'an, 21:47)

”O ljudi! Djela se cijene prema namjerama i svaki čovjek će biti nagrađen prema onome što je naumio.”

Islam ne dozvoljava činjenje nedozvoljenih djela u svrhu ostvarenja dobrog cilja.

Vi, kao vođa, ne možete definisati stratešku namjeru svoje organizacije a da na vas ne utječe selektivna percepcija konkurentskih sila,

vlastite osobine vođe, karakter, ličnost te etički principi. Pogledajte primjere *Enrona*, *Tycoa*, *WorldComa* te *Arthur Andersena*. U svim slučajevima su top menadžeri ili članovi upravnih odbora dozvolili da se implementiraju nečasne strategije, nisu obraćali pažnju na neetičko ponašanje ili su jednostavno potkradali svoju kompaniju. U trenutku dok ova knjiga ide u štampu, sudovi dosuđuju zaslužene zatvorske kazne i visoke globe mnogima od ovih prevaranata. Ironija je da su neke od ovih kompanija (naprimjer, Arthur Andersen) podučavale druge kompanije etici a da one same nisu u praksi provodile ono što su propovijedale.

Za razliku od ovih vođa koji su samo sebi služili, vi se, kao muslimanski vođa, ne trebate pridržavati etičkih standarda samo da biste se povinovali zakonima ili propisima, ili da biste spriječili reakciju javnosti na potencijalno loše ponašanje. Strategija vaše organizacije nije etična u potpunosti ukoliko ne može proći i puno dublji i zahtjevniji moralni test kojeg pred vas postavlja islamski etički sistem.³ Zakone na zemlji je moguće izbjeći, ali ne i Allahovo, dž.š., sveobuhvatno znanje i pravdu.

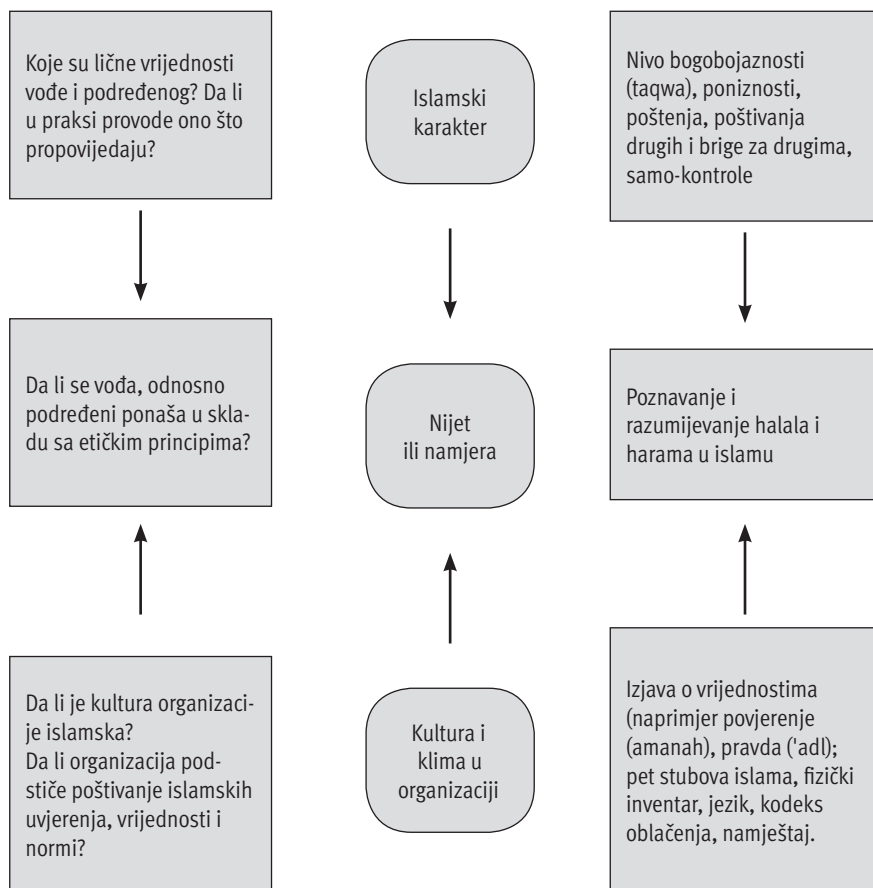
Suštinski element islamskog etičkog sistema usredotočen je na namjeru (nijjet) osobe koja čini djelo. U narednom hadisu koji se spominje u *Sahih al-Buhariju* (hadis broj 1.1), a kojeg prenosi Omer ibn al-Hattab naglašava se značaj namjere:

*Alqaman ibn Waqqas al Laythi je rekao: "Čuo sam Omera dok je na minberu držao hutbu kako kaže: 'Čuo sam Allahovog poslanika da govori: 'O ljudi! Djela se cijene prema namjerama i svaki čovjek će biti nagrađen prema onome što je naumio. Pa ko bude učinio hidžru radi Allaha i Poslanika Njegova, njegova hidžra je hidžra Allahu i Poslaniku Njegovom, a ko bude učinio hidžru radi materijalne dobiti ili da bi se oženio nekom ženom, njegova hidžra je za ono za šta ju je namijenio.'"*⁴

U islamskoj organizaciji su ključni donosioci odluka kao što ste vi u potpunosti odgovorni za postupke organizacije i ne mogu se sakriti iza pravnih smicalica o zajedničkoj odgovornosti. Ipak, nisu dovoljne vaše dobre namjere, jer one, same po sebi, ne mogu neetički postupak učiniti etičkim. Dobre namjere ne čine zabranjeno prihvatljivim.⁵ Kako bi nas motivisao da do kraja slijedimo svoje dobre namjere, Allah nam otkriva da, kada god dobre namjere upotpunimo *halal* djelima, zaslužujemo dodatnu nagradu.

Slika 14 - Islamski etički proces

Ova dodatna nagrada je posebno naglašena u sljedećem kudsi-hadis:



Allah je zapisao dobra i loša djela, i objasnio: ko naumi da učini dobro djelo, pa ga ne učini, Allah mu ga upiše kao da ga je i učinio; a ko naumi da učini dobro i učini ga, Allah mu upiše nagradu od deset do sedam stotina puta, ili još mnogo veću. Ko naumi da učini loše djelo pa ga ne učini, Allah mu to upiše kao dobro djelo; a ko naumi loše djelo pa ga učini, Allah mu upiše samo jedno loše djelo.⁶

Allah vas nagrađuje za vaša djela koja su halal, ali želi da se klonite harama. Na taj način sprečava vođe da opravdavaju svoje postupke implementiranja strategije koja je haram. Vođa bi takve postupke

mogao opravdati činjenicom da će mnogi ljudi imati korist od toga. Međutim islam ne dopušta da se uradi bilo šta što je haram kako bi se ostvario dobar cilj. Drugim riječima, cilj ne opravdava sredstvo. Poslanik je objasnio kako, u slučaju da osoba stekne bogatstvo na nedozvoljen način i onda nešto od toga udijeli kao sadaku, ona neće imati od toga nikakve koristi, a još će ostati teret grijeha na njemu.⁷

Dobre namjere usmjerene ka provođenju halal-radnji predstavljaju jedan sloj etičke piramide koja predstavlja temelj strategije islamske organizacije. Druga dva faktora su vođe koji imaju etički karakter te organizacijska kultura koja njeguje islamske vrijednosti. U prethodnim poglavljima i djelima Beekuna⁸, te Beekuna i Badawija⁹ opširno su razmotrena oba ova faktora. Predlažem vam da za detaljniji prikaz konsultujete dvije spomenute knjige. Slika 14 pruža prikaz islamskog etičkog procesa.

ISLAMSKI ETIČKI SISTEM

Stav islama je da naglašavanjem moralne dimenzije u poslu možete prije zaštititi sistem slobodnog tržišta nego mu naštetiti, jer na taj način činite ibadet.

Islamski etički sistem koristi izmijenjeno stajalište *stakeholdera*.¹⁰ U tradicionalnoj literaturi o etici se zahtjevi svih *stakeholdera* - zaposlenih, menadžmenta, vlasnika/finansijera, kupaca, dobavljača i zajednice, razmatraju kao ravnopravni.¹¹ Islam, međutim, priznaje činjenicu da vlasnici/finansijeri imaju pravo da zarađuju profit, ali ne na račun zahtjeva ostalih *stakeholdera*. Vaša kompanija ima višestranu odgovornost, ali, za razliku od onoga što Freeman predlaže¹², islam ne kaže da svi *stakeholderi* imaju jednake zahtjeve.¹³

Vlasnici/finansijeri i zaposleni (uključujući i menadžment) čine dio grupe *stakeholdera* koji imaju prvi red prioriteta, sljedeću grupu čine dobavljači i kupci, dok finalna grupa uključuje sve vanjske stranke. Stav islama je da naglašavanjem moralne dimenzije u poslu možete prije zaštititi sistem slobodnog tržišta nego mu naštetiti, jer na taj način činite ibadet. Kroz islamski moralan biznis nastojati ostvariti svoje ekonomske ciljeve, ali nikako na teret svojih moralnih obaveza prema društvu ili ostalima na koje utječu njihovi postupci. Jedan od

primjera za to je proizvođač korisnog proizvoda koji otpadom zagađuje okolicu. Vađenje zlata iz rudnika i njegova prerada čini dostupnim jedan veoma koristan proizvod, ali često povlači upotrebu otrovnih hemikalija (kao što je, naprimjer, arsen).

Vođe islamskih organizacija moraju razmotriti nekoliko važnih kriterija prilikom započinjanja procesa planiranja i implementacije strategije: pravda i uravnoteženost, povjerenje i dobročinstvo.

‘ADL I QIST

‘*Adl* se odnosi na balans i ravnotežu: održavanje sklada svojim postupcima i izbjegavanje ekstrema.

Qist podrazumijeva da se svakoj osobi i stvari oda zaslužen priznanje.

Prvi kriterij, kriterij pravde, opisuju dvije riječi: ‘*adl* (pravičnost i ravnoteža) i *qist* (udio, dio, mjera, dodijeljen dio, (ili) količina). Islam podstiče muslimane da se prema svim odnose pravično jer je takvo ponašanje povezano sa samom vjerom pojedinca:

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

Pravično postupanje na ovom svijetu znači da možemo očekivati da će se Allah, dž.š., na sličan način odnositi prema nama na ahiretu: “... nećete nikoga oštetiti niti ćete oštećeni biti.” (Kur’an, 2:279)

‘*Adl* se, u isto vrijeme, odnosi na balans i ravnotežu, održavanje sklada svojim postupcima i izbjegavanje ekstrema. To je dinamična osobina kojoj svaki musliman mora stremiti. Ideja ravnoteže istaknuta ovdje je konzistentna sa pojmovima pravičnosti i pravde.

Kur’an za pravdu također koristi i riječ *qist*. Kako Siddiqui navodi¹⁴, *qist* podrazumijeva odavanje zasluženog priznanja svakoj osobi i stvari. Allah, dž.š., kaže: *...i budite pravedni - Allah, zaista, pravedne voli.* (Kur’an, 49:9). Islam nas, dakle, uči da u svim aspektima svog života i u svakom momentu trebamo biti pravedni prema svim ljudima i stvarima.

Vi se kao vođa morate pobrinuti da strategija vaše organizacije bude uravnotežena i da svakome osigura ono što mu pripada. Maksimizacija profita, u obliku kako o njoj govori dobitnik Nobelove nagrade Milton Friedman, fokusira se na samo jednu grupu *stakeholdera*: vlasnike, odnosno dioničare. Iako se zalaže protiv kontrole cijena¹⁵, islam podstiče pravičnu zaradu, ali ne na štetu kupaca. Vaši zaposleni ne smiju lagati, psovati, skrivati bilo kakve greške na proizvodima ili uslugama niti zakidati na vagi.

Napunite mjeru kad mjerite na litru i pravo mjerite na kantaru! To je bolje i posljedice su ljepše. (Kur'an, 17:35)

EMANET

Emanet (povjerenje) podsjeća da smo svi Allahovi, dž.š., namjesnici na Zemlji, i da, stoga, svi u organizaciji snose odgovornost za ono što rade.

Drugi kriterij islamske etike jeste pojam *emaneta* (povjerenja), jer smo svi Allahovi, dž.š., namjesnici na Zemlji i, kao takvi smo odgovorni za svoje postupke.

Svaki čovjek je odgovoran za ono što je radio. (Kur'an, 74:38)

Kako navodi Ahmad¹⁶, moralnim ponašanjem mi ispunjavamo Allahovu, dž.š., volju, što je dio našeg namjesništva i odgovornost koju smo se obavezali ispuniti. Što je još važnije, bogatstvo i ostali resursi koji su nam na raspolaganju nisu naši; Allah, dž.š., nam ih je povjerio da bismo mogli postupati kao pravi namjesnici. Direktori kompanije su, kao što ćemo kasnije objasniti, odgovorni za strategije koje njihova kompanija provodi.

IHSAN

Ihsan predstavlja multidimenzionalan koncept. On podrazumijeva izvrsnost, ali i dobročinstvo i ljubaznost prema drugima. Islamske korporacije i neprofitne organizacije trebaju stremiti ka savršenstvu, ali ne na račun dobročinstva i ljubaznosti. Savršenstvo na dunjaluku ne znači i savršenstvo u vjeri.

Treći kriterij islamske etike jeste *ihsan* (dobročinstvo, izvrsnost, ljubaznost prema drugima). Ovaj pojam se definiše kao “postupak kojim neka osoba, bez ikakve obaveze, čini dobro drugima”¹⁷. Islam podstiče ljubaznost. U hadisu kojeg prenosi Iyad ibn Himar u *Sahih Muslimu* (hadis broj 6853), Poslanik a.s., rekao je da će među stanovnicim Dženneta biti:

*(...) onaj ko ima vlast, a pošten je i pravedan; onaj ko je istinoljubiv i kome je data moć da radi dobra djela i osoba koja je milostiva i dobrušna prema svojoj rodbini i svim pobožnim muslimanima i ko ne pruža ruku tražeći milostinju uprkos tome što ima veliku porodicu koju mora izdržavati.*¹⁸

Arapski korijen riječi *ihsan* je h-s-n, što znači “odgovarajući, lijep, podesan ili prikladan”.¹⁹ Ovaj pojam predstavlja srž islamske etike jer se fokusira na ponašanje koje Allaha, dž.š., čini zadovoljnim. Vaša islamska organizacija bi trebala biti dobročiniteljska organizacija čija je strategija da pokaže *ihsan* bez izbjegavanja svoje fiducijarne odgovornosti prema vlasnicima i dioničarima kompanije. Dobročinstvo ne podrazumijeva prosječnost niti bezrazložno odricanje od zarade kompanije.

Pored toga, *ihsan* podrazumijeva i izvrsnost. Ova etička dimenzija se odnosi na svaki konstruktivan trud ili rad. Osim toga, ona podrazumijeva da svaki musliman direktor, član odbora ili zaposlenik treba svoj posao, bio on javni ili privatni, obavljati za ljubav Allaha, dž.š., bivajući potpuno svjestan činjenice da Allah, dž.š., uvijek gleda sve što on radi. U kontekstu strategije, ukoliko ste menadžer u organizaciji koja ima nestalne vlasnike (naprimjer, kompanija čijim se dionicama trguje javno na berzi), morate svoj dio uraditi na najbolji način kako bi minimizirali efekte posredovanja. Drugim riječima, ne smijete iskorištavati situacije kada vas vlasnici, odnosno dioničari ne posmatraju kako bi radili za lične interese. U tom smislu, dobročinstvo ili izvrsnost znače da se trebate ponašati kao dobar domaćin u organizaciji. Islam pokušava spriječiti efekte posredništva tako što ćete vi, vaši zaposlenici ili članovi odbora sami kontrolisati svoje postupke nastojeći ostvariti *ihsan* u svojim životima. Pitanje posredništva je ključni uzrok etičkih problema u najvećim multinacionalnim kompanijama jer profesionalni menadžeri iskorištavaju odsustvo dioničara kako bi ostvarili materijalnu korist.²⁰

OBAVEZA I ODGOVORNOST

U islamu je odgovornost višeslojna i fokusira se kako na mikro (nivo pojedinca) tako i na makro nivo (organizacijski i društveni nivo).

Teorija o karakteru korporacije govori kako je organizacija kriva ukoliko usvoji ilegalnu politiku koju zatim neko od njenih posrednika odobri ili izvrši.

Islam odbija ideju da kompanije imaju kolektivnu svijest i da treba ustanoviti korporativnu odgovornost, već fokus stavlja na individualnu odgovornost.

Svaka se osoba smatra odgovornom za svoje postupke u ispunjenju obaveze ravnoteže i jedinstva koju vidimo u Allahovom, dž.š., stvaranju. Allah, dž.š., naglašava koncept moralne odgovornosti:

To neće biti ni po vašim željama ni po željama sljedbenika Knjige: onaj ko radi zlo biće kažnjen za to i neće naći, osim Allaha, ni zaštitnika ni pomagača. (Kur'an, 4:123)

Odgovornost je u islamu višeslojna i fokusira se kako na mikro (nivo pojedinca) tako i na makro nivo (organizacijski i društveni nivo). Islam, zapravo, povezuje ova dva nivoa. Kako navodi Syed Qutb:

Islam uspostavlja princip uzajamne odgovornosti u svim njenim oblicima i formama. U islamu nalazimo odgovornost koja postoji između čovjeka i njegove duše, između čovjeka i njegove bliže porodice, između pojedinca i društva, između zajednice i drugih zajednica (...)²¹

Dodjeljivanje odgovornosti za neetičko strateško djelovanje je teško za svaku organizaciju iz dva primarna razloga.²² Prvi razlog je taj što stanje u današnjem računovodstvu u pogledu finansijskih prevara takvo da je teško ustanoviti činjenice, a lahko sakriti sumnjive radnje, što jasno otkrivaju primjeri skandala u *Tycou* i *Enronu*. Državni tužioc, pa čak i ekspertni analitičari imaju poteškoća u otkrivanju direktorskih prevara.

Drugi razlog je činjenica da uzroci nekog događaja mogu biti višestruki. Da li je nedostatak etičkog ponašanja direktora koji su trenutno krivično gonjeni rezultat pohlepe koja je prethodila debaklu internetskih kompanija? Ili je razlog činjenica da osuđivani lopov koji

opljačka 300\$ iz prodavnice može dobiti veću zatvorsku kaznu od službenika koji ukrade preko 600 miliona \$ iz svoje kompanije? Ili, možda, američki politički sistem preživljava od donacija za kampanje od tih istih direktora? Kompanija *Enron* i njen direktor su bili među najvećim donatorima kampanje za ponovni izbor Busha za predsjednika SAD-a. Ili su, možda, razlog članovi upravnih odbora koje su na tu funkciju većinom postavili isti direktori čiji rad oni trebaju kontrolisati? Ili to što dioničari nisu uopće zainteresovani za ono što top-menadžeri rade sve dok je njihova dividenda visoka i redovna?

Teorija o karakteru korporacije razmatra ideju dodjeljivanja odgovornosti.²³ Prema ovoj teoriji, organizacija je kriva ukoliko usvoji ilegalnu politiku koju zatim neko od njenih posrednika odobri ili izvrši. Sredstva kao što su standardne operativne procedure, procedure donošenja odluka itd. također su važna jer njihovo postojanje utječe na karakter korporacije preko kojeg se promovira etička ili neetička ponašanja. Kompanija se također smatra krivom ukoliko se prije bavila takvim aktivnostima, što ukazuje na to da odobrava prijašnje prekršaje ili ukoliko direktori namjerno ometaju ili ne uspijevaju spriječiti ometanje pravde nakon što su uhvaćeni. Kako bi se olakšala procjena korporativne odgovornosti u *Federalnim smjernicama o osuđivanju SAD-a* navedene su upute za izračunavanje "stepena krivice" za svaku okrivljenu organizaciju.

Umjesto pokušaja da uspostavi korporativnu odgovornost, islam odbija ideju da kompanije imaju kolektivnu svijest (tj. da se smatraju subjektima pred zakonom) pomoću koje se izbjegava individualna odgovornost. Više se nastoji fokusirati na donosioca odluke/vođu i naglasiti da pojedinac svoje akcije ne može opravdavati pritiskom posla ili činjenicom da se svi ostali ponašaju neetički. Svaki čovjek je odgovoran za ono što je radio (Kur'an, 74:38). Nijedan vođa ne može izbjeći svoju odgovornost. U hadisu kojeg prenosi Ibn Omer navedenom u *Sahihu al-Buhariju* (hadis broj 7128), Poslanik, a.s., kaže:

"Svi ste vi pastiri i odgovorni ste za svoja stada. Vlada je pastir i čovjek je pastir svojoj porodici; žena je pastirica i odgovorna je za kuću i potomstvo svoga muža; i tako ste svi pastiri i odgovorni ste za svoja stada."²⁴

Dakle, širenje odgovornosti i skrivanje pod kišobran korporacije se protive duhu islama. Vaš položaj vođe vas čini odgovornim za svoje

postupke pred Allahom, dž.š., na Sudnjem danu. Procijenite za sebe na osnovu sljedećeg poznatog hadisa kojeg prenosi Abu Dharr navedenog u *Sahihu Muslimu* (hadis broj 4491):

“Rekao sam Poslaniku s.a.w.s.: ‘Allahov poslaniče, zar me nećeš rasporediti u javnu službu?’ Potapšao me je rukom po ramenu i rekao: ‘Abu Dharre, ti si slab, a vlast je emanet i na Sudnjem danu će ljudi biti zbog nje ponižavani i kajati će se, osim onoga ko ispunjava svoje obaveze i (pravilno) obavlja svoje dužnosti.’”²⁵

Drugim riječima, islamski etički sistem zahtijeva od vas, vaših podređenih i zaposlenih u organizaciji da budete pravedni, dostojni povjerenja i dobronamjerni, da nastojite postići savršenstvo i da preuzimate odgovornost za svoje postupke. Čineći sve to sa dobrom namjerom, svjesni da je rad zaista ibadet i da pripremate i implementirate strategiju koja će vam osigurati uspjeh ne samo nam ovom već i na budućem svijetu, vi ispunjavate svoju odgovornost kao Allahov, dž.š., namjesnik na Zemlji. Poslušajte Allahovu opomenu i obećanje:

O vjernici, bojte se Allaha i govorite samo istinu. On će vas za vaša dobra djela nagraditi i grijehе vam vaše oprostiti. A onaj ko se Allahu i poslaniku Njegovu bude pokoravao - postići će ono što bude želio.
(Kur'an, 33:70-71)

SEDAMNAESTO POGLAVLJE

TEVEKKUL - OSLANJANJE NA ALLAHA

Muslimani koji donose odluke se ne trebaju neopravdano oslanjati na svoje planove i svoju sposobnost da ih izvrše; šta god da planiraju i rade, moraju se osloniti na Allaha, dž.š. U svojoj dovi, poslanik Muhammed, a.s., kaže: “Ono što Allah htjedne, dogodit će se, a što ne htjedne, neće.”

Iako su vjerovanje i oslanjanje na Allaha, dž.š., među najvažnijim uzrocima uspjeha na ovom svijetu, oni ne negiraju strateško planiranje, rad i nastojanje za pribavljanjem opskrbe.

Dovoljan je nama Allah i divan je On Zaštitnik (*Hasbun Allahu wa ni'mah al-wakil*).

Ako vas Allah pomogne, niko vas neće moći pobijediti, a ako vas ostavi bez podrške, ko je taj ko vam, osim Njega, može pomoći? I samo u Allaha neka se pouzdaju vjernici! (Kur'an, 3:160)

Allahu, Ti si moj Gospodar. Nema Boga osim Tebe. Na Tebe se oslanjam. Ti si Gospodar Veličanstvenog Prijestolja. Ono što Allah htjedne, desit će se, a ono što ne htjedne, neće se desiti. Nema moći ni snage mimo Allaha, Uzvišenog, Silnog. Znam da Allah ima moć nad svim stvarima i da Njegovo znanje obuhvata sve. Allahu, utječem Ti se od zla sebe samog i zla svih stvorenja pod Tvojom kontrolom. Zaista je Pravi put - put moga Opskrbitelja. (Dova Poslanika Muhammeda. a.s.¹)

Kada su izbile nesuglasice između Ibrahima i njegove žene Sare zbog njene ljubomore zbog Hadžere, Ismailove majke, Ibrahim je poveo Ismaila i Hadžeru i otišao. Nosili su mješinu u kojoj je bilo nešto vode. Ismailova majka bi pila vodu iz mješine kako bi joj nadošlo mlijeko da nahrani svoje čedo. Kada je Ibrahim, a.s., stigao u Meku, ostavio ju je ispod drveta i vratio se kući. Ismailova majka ga je pratila, a kada su došli do Kada'a, zovnula ga je i upitala: "Ibrahime, kome nas ostav-

*ljaš?” On joj odgovori: “(Ostavljam vas) Allahu.” Ona reče: “Zadovoljna sam da budem sa Allahom” (...)*Prenosi Ibn Abbas²

Islam podstiče strateško planiranje i strateško promišljanje, što Poslanik izričito naglašava i na šta ukazuje. Muslimani se, međutim, neopravdano oslanjaju na svoje planove i svoju sposobnost da ih izvrše. Za muslimane, takvi jednostrani postupci graniče sa arogancijom i predstavljaju opasnost jer se suprotstavljaju glavnoj dimenziji islama: *tevekkulu* (vjerovanju/oslanjanju na Allaha). Enes Ibn Malik prenosi sljedeći hadis:

Jednom neki čovjek ujaha u grad na svojoj kamili pa reče: “Allahov poslaniče, da li da je ostavim bez nadzora i oslonim se na Svog Gospodara?” Na to mu Poslanik, a.s., reče: “Priveži je užetom pa se onda osloni na Gospodara.”³

Bez obzira koliko su dobri naši planovi, ne možemo uspjeti ukoliko Allah to ne želi. Allah, dž.š., savjetuje nam da se uzdamo u Njega i zatim nastojimo osvariti svoje ciljeve (Sura al-Jumu'ah¹⁰) jer On najbolje planira i zato što oslanjanje na Njega (*tevekkul*) predstavlja znak vjerovanja. *Tevekkul* je jasno povezan sa imanom, o čemu govori i sljedeći ajet:

Samo je Allah Bog! I neka se vjernici samo u Allaha pouzdaju!
(Kur'an, 64:13)

U mnogim ajetima u Kur'anu se *iman* i *tevekkul* spominju zajedno (2:283, 4:36, 8:27, 11:56, 14:11, 58:10). U sahih-hadisima kojeg bilježe Ahmed, al-Nasa'i, Ibn Madže, Al-Hakim i al-Tirmizi i kojeg prenosi Omer ibn al-Hattab, Poslanik, a.s., kaže:

Kad biste se zaista oslonili na Allaha, On bi vam dao opskrbu kako je daje i pticama: One ujutro polete gladne, a popodne se vrate site.⁴

Iako su vjerovanje i oslanjanje na Allaha, dž.š., među najvažnijim uzrocima uspjeha na ovom svijetu, oni ne negiraju strateško planiranje, rad i nastojanje za pribavljanjem opskrbe. Kako su primijetili komentatori hadisa (kao Bejheki, naprimjer), ptica, zapravo, radi da bi se izdržavala. Ona ne sjedi besposlena u svom gnijezdu ili na grani čekajući hranu, već tokom dana aktivno traga za insektima i drugom hranom i oslanja se na Svog Stvoritelja. Allah svaki dan hrani milijarde ptica i ostalih stvorenja.

Drugim riječima, *tevekkul* ne znači da trebamo ostaviti rad i postati fatalisti. Morate planirati, živjeti svoj život i raditi, kako biste izdržavali sebe i svojoj porodicu najbolje što možete. I kada obavite sve navedeno, nikada se ne smijete osloniti samo na sebe i svoja djela, jer uspjeh ne zavisi od vas. Morate se potpuno iskreno potčiniti Njegovoj volji. Plan vaše organizacije se ne može implementirati i ne može uspjeti ukoliko Allah, dž.š., to ne želi.

Na isti način možemo zaključiti da su planovi vaših konkurenata i svih onih koji rade protiv islama ili islamskih organizacija uzaludni ukoliko Allah ne želi da se oni ostvare. Ovo je opširno opisano u Poslanikom, a.s., životopisu. Prilikom njegovog preseljenja iz Mekke u Medinu, Poslanik, a.s., i Ebu Bekr su mogli iz pećine u kojoj su se skrivali čuti glasove svojih progonitelja. Potpuno se oslanjajući na Allaha, dž.š., Poslanik, a.s., rekao je Ebu Bekru: "Ne brini se, Allah je s nama!" (Kur'an, 9:40). Slično tome je i Ibrahim, a.s., kada je bio bačen u vatru, izgovarao iste riječi kao i Muhammed, a.s., kada su mu prijetili:

One kojima je, kada su im ljudi rekli: "Neprijatelji se okupljaju zbog vas, treba da ih se pričuvate!" - to učvrstilo vjerovanje, pa su rekli: "Dovoljan je nama Allah i divan je On Gospodar! (Hasbun Allahu wea ni'mah al-Wakil)"

(Kur'an, 3:173)

Allah je vatru učinio hladnom kako ne bi spržila Ibrahima, a.s., a Muhammedove, a.s., progonitelje od daljnjeg traganja odvratio paukovom mrežom i gnijezdom golubice.

Okvir 11 opisuje primjer Hakeema Olajuwona, jednog od najboljih košarkaša na svijetu i njegovo lično otkriće *tevekkula*.

Okvir 11 - **Tevekkul i uspjeh jedne od najvećih košarkaških zvijezda u SAD-u⁵**

Brat Hakeem Olajuwon me je naučio važnosti tevekkula, odnosno vjerovanja Allahu, dž.š.

Kada sam ga prvi put upoznao prije nekoliko godina, brat Hakeem je bio MVP (Most Valuable Player - Najkorisniji igrač - op.prev.) košarkaškog kluba Houston Rockets.

Sjećam se da sam, prije nego što je postao zvijezda u timu, čitao da je bio jako dobar igrač, ali da je imao veoma lošu narav. Redovno se, recimo, svađao sa ostalim igračima i psovao.

Iako je on bio dobar igrač, njegov tim je imao slabe rezultate. Međutim to se sredinom devedesetih, iznenada promijenilo i Rocketsi su od tima sa nekoliko dobrih igrača, ali bez međusobne koordinacije, postali pobjedonosni tim. Vrhunac toga je bio njihov uspjeh u šampionatu NBA lige 1994. i 1995. godine.

Brat Hakeem je bio musliman koji nije praktikovao vjeru. Jednom prilikom smo ga ja i prijatelji upitali kako je to što je počeo praktikovati islam utjecalo na njegov karakter.

“Prije nego što sam počeo praktikovati vjeru, u potpunosti sam se oslanjao na sebe. Kada god bih dao sve od sebe, a ne bih uspio, bio sam strašno frustriran. To bi me iritiralo i ljutilo i zbog toga sam se svađao i psovao, te bio loš prema drugima”, objašnjava on.

“Međutim, kada sam počeo praktikovati vjeru, naučio sam da rezultati ne zavise od mene. Počeo sam da dajem sve od sebe, ali sam uspjeh ili neuspjeh ostavljao na volju Svome Stvoritelju. Sada se ne nerviram zbog neuspjeha, niti se uzdižem zbog uspjeha. To me je naučilo da se smirim i popravim svoje ponašanje prema drugima u svom timu, tako da smo postali tim.”

Razlika između brata Hakeema prije i sada jeste njegovo razumijevanje pojma tevekkula koji je najvažniji pojam u odnosu vjernika sa Njegovim Stvoriteljem. Kada vjernik u potpunosti primjenjuje tevekkul, potpuno se oslanjajući na Allaha, dž.š., on shvata da nije on taj koji je svemoćan, već da je to Allah, dž.š. Iako mi svi kontrolišemo neke varijable koje nam je Allah, dž.š., omogućio da kontrolišemo, On u konačnici kontroliša sve ostale poznate i nepoznate varijable.

Naše su sposobnosti ograničene. Allahove su, dž.š., neograničene. Mi smo odgovorni da slijedimo Njegove zapovijedi izvršavajući svoje dužnosti i, u svijetu izbora praveći pravi izbor i provodeći ga u djela. Na ovaj način su dobre namjere i pravac djelovanja u kombinaciji sa dobrim koracima ono za šta smo mi odgovorni. I želimo da, kao muslimani, damo sve od sebe na tom polju. Međutim rezultati, pozitivni ili negativni, nisu uvijek pod našom kontrolom. Oni zavise od zakona i odluka koje je Allah, dž.š., donio i od Njegove volje.

Nekada mislimo da je nešto za nas dobro, a to je, zapravo, loše za nas, a nekada osjećamo da je nešto za nas loše, a zapravo nije. Tako granice ljudskog znanja objašnjavaju, ne samo granice naše kontrole već i naše odgovornosti. Zbog toga je naše da činimo koliko možemo sa svoje strane, a rezultate ostavimo Božijoj volji.

Prihvatanje uvjerenja i primjenjivanja tevekkula ima za nas dvije koristi. Prvo, tješi spoznaja da je naša odgovornost za sve što se dešava ograničena. Normalno je da oni koji ne shvataju granice ljudske odgovornosti krše prava ostalih namećući im svoju volju korištenjem verbalnog ili fizičkog nasilja, postanu depresivni i polude ili sebi nanesu bol. Allah, dž.š., nam je, dakle, Svojom Milošću ukazao da je naša odgovornost ograničena. To potpuno odgovara ajetu Allah nikoga ne opterećuje preko njegovih mogućnosti (Kur'an, 2:286) i shvatanju odgovornosti pojedinca.

Druga posljedica tevekkula je to da dobivamo jakog Saveznika - i to nikoga drugog do samog Gospodara. Što se više oslanjamo na Njega, više ćemo pokušavati slijeđenjem uputa koje nam je dao postići Njegovo zadovoljstvo, čime ćemo ostvariti dobro na Ovom i uspjeh na Onom svijetu.

Treća posljedica tevekkula je ono što je sam brat Hakeem naučio. Potpunim vjerovanjem Allahu i oslanjanjem na Njega, mi ne tugujemo za onim što nam je promaklo, niti se previše zanosimo uspjehom (Kur'an, 57:22-23). Znamo da je sve u Allahovim, dž.š., rukama. To nas čini ne samo poniznijim već i pokornijim Allahu, dž.š., čime postajemo i bolji vjernici.

“I u Allaha se pouzdaj, Allah je zaštitnik dovoljan.” (Kur'an, 33:3)

“Ti se pouzdaj u Živog, Koji ne može umrijeti, i veličaj Ga, i hvali! A dovoljno je to što grijeha robova Svojih zna...” (Kur'an, 25:58)

“...Onome ko se u Allaha uzda, On mu je dosta. Allah će, zaista, ispuniti ono što je odlučio; Allah je svemu već rok odredio.” (Kur'an, 65:3) (...)

ISTIHARA-NAMAZ

Istihara-namaz je poseban namaz koji se klanja kada želimo od Allaha, dž.š., tražiti uputu, naročito u situacijama kada treba da se odlučimo između dvije dozvoljene alternative.

Istihara (traženje upute od Allaha, dž.š.) jedan je od puteva koje je Allah, dž.š., otvorio onima koji se na Njega oslanjaju. *Istihara-namaz* je poseban namaz koji se klanja kada želimo od Allaha, dž.š., zatražiti uputu za bilo kakvo pitanje u našem životu, a naročito u situacijama kada treba da izaberemo između dvije dozvoljene alternative. Qatadah je, kako se navodi u *Fikhu-s-sunneh* (4.41), rekao: “Svi ljudi koji traže zadovoljstvo Allaha, dž.š., i savjetuju se jedni sa drugima vođeni su ka najboljem ishodu njihovog problema.”⁶ Na putu pripreme i implementacije strateškog plana svoje organizacije suočit ćete se sa broj-

nim alternativama. Jedan od načina traženja pomoći od Sveznajućeg jeste putem molitve, naročito preko *istihara-namaza*.

U nekoliko hadisa ističe se značaj ovog posebnog namaza. Sa'd ibn Waqas prenosi da je Poslanik, a.s., rekao:

Istihara (traženje upute od Allaha, dž.š.) je jedan poseban poklon (Allaha, dž.š.) čovjeku, a sreća je za sina Ademovog, a.s., da bude zadovoljan sa Allahovom, dž.š., odlukom.⁷ Nesreća je sina Ademovog, a.s., ukoliko ne klanja istiharu (ne potraži uputu od Allaha, dž.š.) i ukoliko ne bude zadovoljan Allahovom, dž.š., odredbom.

Za više informacija o načinu klanjanja istihara-namaza, pogledajte *Sahih al-Buhari*, Drugi tom, Hadis 263).

ZAVRŠNA RIJEČ

Kreiraj svoj svijet
Ako si među živima
Tajna Ademovog stvaranja i Predmet
Božanske Naredbe: “Budi!”
i “Ono bude” – je život!
(...)
O lahkoumna Krijesnice!
Mani se kruženja
Oko Svjetiljke,
I živi u svjetlu
Svoje vlastite Prirode!
(...)
Nikada ne zaboravi da ti si Musliman!
Čuvaj svoja prsa ispunjenim
zdravom čežnjom; i
Uvijek se sjećaj ovog svetog Stiha:
“Allah neće prekršiti
Svoje Obećanje (dato pravim Vjernicima)”!

(izbor iz zbirke Muhammeda Iqbala: *Khizr-e-Raah*461)

PRILOG A

RADNI LISTOVI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE I IMPLEMENTACIJU

Radni listovi u ovom prilogu su dio knjige profesora Rafika I. Beekuna *Strateško planiranje i implementacija za islamske organizacije* i mogu se najbolje iskoristiti ukoliko budu korišteni zajedno sa ovom knjigom.

DOZVOLA ZA KORIŠTENJE

Ukoliko ste kupili ovu knjigu, za potrebe svoje organizacije možete kopirati ove radne listove, ali vas molimo da ne brišete napomenu o autorskim pravima navedenu na svakom listu.

Radni list broj 2

Pripremanje materijala za planiranje za Odbor za strateško planiranje

Materijali za planiranje pomažu članovima OSP-a da započnu sa izradom strateškog plana. Ukoliko je OSP već prošao ovaj proces, možete preskočiti ovaj dio.

Informacije koje treba uključiti u materijale za planiranje	
Da/Ne?	Spisak potrebnih materijala
	1. Naslovnica na kojoj će biti naveden naslov i raspored planiranja
	2. Obrazloženje zašto se strateško planiranje sprovodi sada
	3. Primjerak ove knjige i/ili drugih sličnih knjiga/ izvora o strateškom planiranju
	4. Odabrani radni listovi iz ove knjige raspoređeni po odgovarajućim segmentima
	5. Prijašnje verzije organizacijske vizije, misije, svrhe ili strateškog plana
	6. Važni dokumenti organizacije: historija organizacije, grafikoni, finansijski dokumenti, statut te lokalni propisi
	7. Popis važnih poštanskih i e-mail adresa, te uloga svakog člana OSP-a
	8. Očekivani vremenski tok procesa strateškog planiranja
	9. Osoblje, odnosno službenici koji bi tokom procesa mogli biti izvori informacija.
	10. Ostali materijali

(Prilagođeno prema McNamara, Carter: *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Minneapolis, Minnesota, 2003., str.240)

Radni list broj 3

SWOT analiza – Snage

ZA (organizacija) _____

Datum _____

DEFINICIJA: Snage se odnose na samu organizaciju. Snaga predstavlja nešto u čemu je organizacija dobra, odnosno resurs koji joj pribavlja važnu sposobnost, korisnu kompetenciju, važan ili zaštićen *know-how* ili vrijedno postignuće.

Svaku od snaga vaše organizacije ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 5 označava najjaču snagu, 4 jaku snagu, 3 prosječno jaku snagu, 2 ispodprosječno jaku snagu te 1 slabu snagu. Ocjenu unesite u praznu kolonu pored snage koju ocjenjujete.

Interne snage	Ocjena
Primjer: Naša organizacija ima ključnu grupu članova koji su posvećeni radu u organizaciji.	

Radni list broj 4

SWOT analiza – Slabosti

DEFINICIJA: Slabosti, koje su vezane za samu organizaciju, predstavljaju sve ono što nedostaje organizaciji, ono u čemu nije uspješna i sve ono što na bilo koji način ometa njen rad.

Svaku od slabosti vaše organizacije ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 5 označava najveću slabost, 4 veliku slabost, 3 prosječnu slabost, 2 malu slabost, te 1 izrazito malu slabost. Ocjenu unesite u praznu kolonu pored slabosti koju ocjenjujete.

Interne slabosti	Ocjena
Bez jasne vizije/ciljeva što dovodi do neefikasnosti.	

Radni list broj 5

SWOT analiza – Prilike

DEFINICIJA: Prilike dolaze iz VANJSKOG okruženja organizacije i predstavljaju potencijalne mogućnosti rasta, tehnoloških promjena, demografskih trendova itd.

Svaku od prilika ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 5 označava najprivlačniju priliku, 4 izrazito privlačnu priliku, 3 prosječno privlačnu priliku, 2 slabo privlačnu priliku, te 1 najneprivlačniju priliku. Ocjenu unesite u praznu kolonu pored prilike koju ocjenjujete.

Eksterne prilike	Ocjena
Primjer: Instalirati program pomoću kojeg će članovi moći razmjenjivati ideje i raspravljati o različitim temama.	

Radni list broj 6

SWOT analiza – Prijetnje

DEFINICIJA: Prijetnje iz eksternog okruženja predstavljaju opasnost za organizaciju. Mogu se javiti usljed uvođenja zamjenskih tehnologija, uvođenja novih/boljih usluga ili proizvoda od strane konkurenata, novih zakona ili nepovoljnih demografskih trendova.

Svaku od prijetnji ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 5 označava najveću prijetnju, 4 veliku prijetnju, 3 prosječnu prijetnju, 2 slabu prijetnju, te 1 najslabiju prijetnju. Ocjenu unesite u praznu kolonu pored prijetnje koju ocjenjujete.

Eksterne prijetnje	Ocjena
Primjer: Rast islamofobije na nacionalnom i međunarodnom nivou.	

Radni list broj 7

Analiza konkurencije

(Prilagođeno prema McNamara, Carter: *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Minneapolis, Minnesota, 2003., str. 254-255)

1. Naziv i adresa konkurenta.
2. Obrazloženje zbog čega tu organizaciju/kompaniju smatramo konkurentom (označiti kvadratić pored svih tačnih razloga):
 - Usmjereni ka istoj ciljnoj grupi ili niši
 - Nude iste ili slične proizvode/usluge
 - Pruža slične koristi kupcima
 - Koristi sličnu marketinšku i/ili cjenovnu strategiju
 - Koristi slične kanale distribucije
 - Koristi sličnu strategiju finansiranja kupaca
 - Neki drugi razlog? Navedite koji.
3. Šta to naš proizvod/usluga pruža kupcima što konkurentski ne pružaju?
4. Šta je to što nedostaje našem proizvodu/usluzi, a što naš konkurent nudi?
5. Da li u ovom segmentu, odnosno djelatnosti ima mjesta za vas i vašeg konkurenta(e)?
6. Da li se želite s njima takmičiti? Ukoliko da, na koji način? Zapamtite da islam podstiče konkurenciju sve dok je ona u granicama islamskih etičkih principa. Za više informacija o tome, pročitajte knjigu *Islamska poslovna etika*.¹

Radni list broj 8

Vizija

Napišite svoju viziju (poželjno slika stanja kojem stremi vaša organizacija u budućnosti). Zapamtite da je vizija širi pojam od misije i da je orijentisana na dugi rok. Obično je to kratka i koncizna izjava.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

- Da li vizija na članove organizacije i vanjske *stakeholdere* djeluje inspirirajuće i podsticajno? Riječi koje koristite moraju biti nadahnjujuće i motivirajuće.
- Da li je kratka, pozitivna i zvučna?
- Da li je svi mogu zapamtiti?

Radni list broj devet

Izjava o misiji

Napišite svoju izjavu o misiji. Ona se može sastojati od jedne rečenice do nekoliko paragrafa; ona naglašava svrhu postojanja organizacije i ističe šta se želi uraditi danas kako bi se ostvarila organizacijska vizija. Ukoliko je potrebno, koristite još papira za ovaj proces.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

- Da li misija objašnjava svrhu, odnosno *raison d'être* vaše organizacije?
- Da li opisuje kome nudite svoje usluge, odnosno proizvode?
- Da li opisuje po čemu se vaša usluga ili proizvod razlikuju od konkurentskih i zašto bi vaša ciljna grupa kupaca trebala kupovati kod vas, umjesto kod konkurenata?
- Da li opisuje vašu geografsku oblast? (Ovo može nekada biti neophodno za lokalne ili regionalne organizacije.)

Radni list broj deset

Menadžerska filozofija, odnosno organizacijske vrijednosti

Napišite svoju menadžersku filozofiju. Ukoliko bude potrebno, uzmite još papira.

- Da li filozofija odražava šta se očekuje od članova kada djeluju u ime organizacije?
- Da li ona opisuje način na koji organizacija želi da bude predstavljena svojim internim i eksternim *stakeholderima*?
- Da li su ove vrijednosti podudaraju sa kulturom islamske organizacije?

Radni list broj 11

Strateške svrhe, odnosno prioriteti

Za svaku stratešku svrhu ispunite po jedan radni list. Navedite svrhu:

Kontrolna lista:

- Da li se ova svrha uklapa u našu misiju, viziju i/ili menadžersku filozofiju i vrijednosti?
- Da li uzima u obzir snage i prilike, slabosti i prijetnje naše organizacije?
- Kakva je njena ocjena u odnosu na ostale strateške svrhe?
- Da li nam pomaže da maksimiziramo vrijednost za *stakeholdere*?

Ukoliko bude potrebno, dodajte i druge *stakeholdere*.

Stakeholder	Da li maksimizira vrijednost za ovog stakeholdera? Kako?
Kupci	
Zaposleni	
Dioničari	
Zajednica	

Radni list broj 12

Strategije

Ispunite po jedan radni list za svaku strategiju koja je vezana za određenu svrhu. Strategije opisuju način na koji će biti ostvarene misija i svrhe. Navedite strategiju/strategije za svaku svrhu:

Cilj:

Strategija:

Kontrolna lista:

- Da li se ova strategija uklapa u našu misiju, viziju i/ili menadžersku filozofiju, vrijednosti i svrhu?
- Da li uzima u obzir snage i prilike, slabosti i prijetnje naše organizacije?
- Da li se uklapa u ostale strategije vezane za istu svrhu ili ometa njihovu implementaciju?
- Da li se uklapa u sveukupnu organizacijsku strategiju ili ometa njenu implementaciju?

Radni list broj 13Razvijanje i praćenje operativnog ili akcionog plana²

Svrha broj _____ Svrha glasi (u jednoj rečenici): _____

Strategije vezane za ovu svrhu:

- 1.
- 2.
- 3.

Ciljevi za ovu svrhu povezani sa navedenim strategijama:

Cilj(evi)	Koraci neophodni da bi se ostvario cilj(evi)	Ko će ih poduzeti?	Datum početka/ datum završetka	Potrebni resursi/Odakle će biti nabavljeni	Napredak Datum
1.	1.1 1.2 1.3				
2.	2.1 2.2 2.3				

PRILOG B
**PRIMJERI STRATEŠKIH PLANOVA
I SLUČAJEVI 061837656**

Slučaj br. 1

Globalna fondacija za pomoć ljudima koji pate od Wolframovog sindroma¹

(hipotetički primjer)

TROGODIŠNJI STRATEŠKI PLAN (2005.-2008.g.)

VIZIJA: Pronalazak trajnog lijeka za Wolframov sindrom

MISIJA: Unapređenje kvalitete života oboljelih od Wolframovog sindroma vraćanjem i održavanjem njihovog dostojanstva.

CILJ 1: Ublažiti predrasude o ljudima oboljelim od Wolframovog sindroma u zemljama u razvoju.

STRATEGIJA 1.1.: Efikasno korištenje medija kako bi se vršio utjecaj na cjelokupnu zajednicu.

DUGOROČNI CILJ 1.1: Ublažiti predrasude o ljudima oboljelim od Wolframovog sindroma tako što će se u naredne dvije godine putem medija doprijeti do 500.000 ljudi.

CILJ 1.1: U saradnji sa NATION TV u narednih šest mjeseci razviti i emitirati multimedijalnu kampanju o produktivnom i pozitivnom životu sa Wolframovim sindromom.

STRATEGIJA 1.2: Implementirati programe društvenog aktivizma za mlade u Qurazuu i okolici.

DUGOROČNI CILJ 1.2: Uključiti 3.000 mladih osoba (od 14 do 17 godina) u programe promovisanja humanitarne pomoći i uvažavanja osoba oboljelih od Wolframovog sindroma.

CILJ 1.2: U toku godine dana među mladima iz Qurazua i okolice, starosti od 14 do 17 godina, uspostaviti program "Dobri Samarićanin".

Slučaj br. 2

Islamski centar Long Islanda²

Internetska stranica: www.1icli.com

“JEDINSTVO U RAZLIČITOSTI”

Historija izazova

Ova zajednica je počela sa radom sa samo tri čovjeka koji su klanjali u podrumu privatne kuće. Danas je izrasla u jedan od najdinamičnijih islamskih centara u Sjevernoj Americi i broji preko 5000 članova. Njihov centar je izgrađen uz Allahovu, dž.š., pomoć, uprkos nedostatku sredstava i početnom protivljenju zajednice.

Osnivači centra su se susreli sa izazovima još i prije nego je izgradnja počela. U februaru 1980. godine je 90 stanovnika Westburya od gradske uprave zatražilo da se centru ne izda građanska dozvola. Zahvaljujući Allahu, dž.š., vođe džamije nisu poklekle u svojoj viziji. Tako su, recimo, pozvali zabrinute susjede da učestvuju u procesu planiranja i obrazovali ih o islamu. Učestvovali su na javnim sastancima koje je organizovala gradska uprava i održavali stalni dijalog sa Udruženjem građana centralnog Westburya. Nakon što su riješili probleme poput nemogućnosti parkiranja, u julu 1989. godine su dobili dozvolu da izgrade zgradu bez munare veličine 650 kvadratnih metara.

Baš kada je izgradnja trebala početi, pojavio se novi problem. Inženjer musliman je pristao da nadzire izgradnju, ali firma izabrana da gradi džamiju nije bila muslimanska. Zabrinutost nekih muslimana oko toga je riješena tako što su konsultirane različite fetve.

Centar se tokom izgradnje suočio sa finansijskom krizom. Iako su predviđeni troškovi bili viši od milion dolara, centar je na raspolaganju imao samo 200.000. Kako islam zabranjuje poslovanje s kamatom, uzimanje kamatnih kredita nije dolazilo u obzir. To je značilo da se ostatak sredstava mora prikupiti od muslimana Long Islanda.

Iduća velika prepreka se desila nakon dobivanja privremenog starnarskog prava i otvaranja zgrade za džumu: građevinska inspektorica Westburya je zatvorila zgradu zbog “kršenja pravila”. Međutim odnos sa zajednicom je toliko pozitivno utjecao na nju da je primila islam i

postala jedan od vodećih zagovornika gradnje centra. Osmog februara 1989. godine, zgrada je dobila trajno rješenje o stanarskom pravu.

Nakon devet godina odlučnosti braće i sestara iz zajednice i tri godine gradnje, Islamski centar Long Islanda je konačno otvoren pred ramazan kao prvi objekat na Long Islandu koji služi isključivo kao džamija (za razliku od zgrada i privatnih kuća preuređenih u tu svrhu). Ukupni troškovi su iznosili oko dva miliona dolara. Iako je većina osnivača centra iz Južne Azije, danas se u njemu sastaju vjernici iz različitih krajeva svijeta, što odražava i izgled same zgrade.

INSTITUCIONALIZACIJA

ICLI je kao neprofitna organizacija osnovan u aprilu 1982. godine (redžeb 1402. godine) prema odredbama zakona o vjerskim udruženjima. U roku od dvije do tri godine, osnivači su razvili niz pravila i propisa. S obzirom na to da većina članova nije imala nikakvo iskustvo u upravljanju džamijom, odlučili su da pri pisanju statuta centra prate propise Kur'ana i sunneta. Kako bi osigurali jednostavno provođenje odredbi tog statuta, uspostavili su administrativnu strukturu. Ta kombinacija strukture i odredbi je dobro poslužila rastućoj zajednici u nepredvidivim i teškim situacijama koje su je čekale.

Nakon što je centar izgrađen, članovi zajednice su se suočili sa velikim problemom: *Kakvu ulogu će on igrati u Nassau na Lond Islandu, od čijih 1,2 miliona stanovnika polovinu čine katolici, četvrtinu Jevreji, a muslimana ima tek nekoliko hiljada.* Pitanje svrhe postojanja ICLI-a je na sistematski način riješeno u aprilu 2004. godine: vođe centra su razvili strateški plan čiji su dijelovi korišteni u ovoj knjizi. Sada ćemo ga detaljno opisati.

VIZIJA

Biti uspješan centar za razvoj i održanje napredne i aktivne islamske zajednice i podsticajnog okruženja za društvo u cjelini.

MISIJA

Da služimo muslimanima i podstaknemo ih na angažiranje u društvu kroz promociju progresivnih vrijednosti i učenja islama, te kroz zalaganje za međuvjersku saradnju u multikulturalnom okruženju, u skladu sa Kur'anom i sunnetom.

SVRHE (poredane po važnosti):

- Jačanje islamskih edukativnih programa.
- Fokusiranje na mlade.
- Ponuditi duhovnu uputu i savjetovanje.
- Uključivanje mladih u aktivnosti centra.

Predstavljanje islama u pozitivnom svjetlu kroz aktivnosti usmjerene ka široj zajednici.

Formaliziranje infrastrukture i procesa upravljanja.

Uspostavljanje programa socijalne podrške.

Razvijanje čvrste finansijske osnove za rad ICLI-ja.

Nakon definisanja ovih svrha, sastavljene su radne grupe čiji je zadatak bio da osmisle konkretne strategije i ciljeve za njihovo ostvarivanje.

Provjera rezultata nakon godinu dana (2005):

U aprilu 2005. godine ICLI je pristupila ocjeni napretka u provođenju strateškog plana. Ovo su postignuća članova:

Svrha 1: Jačanje islamskih edukativnih programa – voditelj: sestra Laura

- Uspostaviti grupu kvalifikovanih učitelja za mektepsku nastavu koji će pratiti propisani plan i program. Status: zadatak izvršen, angažirano 16 kvalifikovanih učitelja i tri kvalifikovana zamjenska učitelja.
- Organizirati i ojačati ICLI-jev odbor za edukaciju. Status: zadatak izvršen, uz redovno ažuriranje i unapređivanje.

Svrha 2: Fokusiranje na mlade – voditelj: sestra Honda

- Osigurati usluge za predškolsku djecu. Status: renoviranje prostora je u toku. Čeka se na odobrenje države Njujork, a početak rada je planiran za početak ljeta 2005.
- Okupljanja mladih. Status: organizovane dvije večeri za upoznavanje. Metodologija i način rada su uspostavljeni i trenutno se usavršavaju.

- Programi mentorstva. Status: za sada nisu planirane nikakve aktivnosti.

Svrha 3 i 7: Duhovna uputa i savjetovanje te uspostavljanje programa socijalne podrške – Voditelj: dr. Kaushal

- Pronaći i obučiti savjetnike. Status: još uvijek nema napretka.
- Pronaći profesionalce koji će obučavati volontere. Status: grupa je uz pomoć Odbora za harmoniju u porodici u protekloj deceniji stekla izuzetnu stručnost, ali joj nedostaje dobrovoljaca za rad.
- Promovisati usluge putem biltena, interneta te programa organizovanih petkom i nedjeljom. Status: u toku.

Svrha 4: Uključivanje mladih u aktivnosti centra – voditelji: brat Hamza i sestra Reema

- Plan povezivanja sa različitim muslimanskim studentskim udruženjima nije tekao kako je planirano. Status: revidirati ovu inicijativu.
- Program Veliki brat/Velika sestra. Status: revidirati ovu inicijativu.
- Zajednička društvena aktivnost: davanje krvi ili maratonsko hodanje u dobrotvorne svrhe. Status: revidirati ovu inicijativu.

Svrha 5: Predstavljajući islama u pozitivnom svjetlu kroz aktivnosti usmjerene ka široj zajednici - voditelj: sestra Cathy

- Pripremiti prigodne materijale u vezi s islamom i muslimanima. Status: načinjen je spisak knjiga koje će se koristiti kao reference i trenutno se dijeli sažetak organizovanih aktivnosti usmjerenih ka široj zajednici.
- Revidirana i unaprijeđena web-stranica će biti spremna za pokretanje do juna 2005.
- Nacrt brošure ICLI-ja je napravljen i trenutno kruži među članovima kako bi dali svoje prijedloge.
- Planirano je da se Dan otvorenih vrata u ICLI-ju održava četiri puta godišnje. Idući je planiran za maj 2005.

Svrha 6: Formaliziranje infrastrukture i procesa upravljanja - voditelj: dr. Fakiuddin

- Prijedlozi radne grupe su predstavljeni upravnom odboru IC-LI-ja i većina je odobrena.
- Uspostavljen je Etički komitet, čiji je zadatak da rješava probleme i/ili konflikte među članovima zajednice.

Cilj 8: Razvijanje čvrste finansijske osnove za Centar – voditelj: dr. Nasir

- Još nije podniet izvještaj o napretku.

Kao što smo već spomenuli, tek oko 30% ovog strateškog plana je sprovedeno. Očito je da je, uz Allahovu, dž.š., pomoć, ICLI premašio prosjek u implementiranju sistemskog strateškog plana u prvoj godini. Također se mora istaći ogromni doprinos sestara koje su uključene u programe i aktivnosti centra. Žene su dio ICLI-jevog izvršnog i upravnog odbora – najviših instanci centra kada su u pitanju donošenje odluka i politike.

Ostatak ove kratke analize se bavi najjačom snagom Centra i pokazuje kako je ona upotrebljena na efektivan način.

FOKUS NA SVRHU BROJ 5 I NJEGOVU IMPLEMENTACIJU

Aktivnosti usmjerene široj zajednici i jačanju međureligijskog dijaloga su oduvijek bile ključna kompetencija članova Centra. Njihovih nekoliko programa je doprinijelo izgradnji reputacije Centra u cijeloj zemlji. Duboko razumijevanje drugih vjerskih zajednica i saradnja sa njima čine osnovu za svrhu broj 5 ICLI-jevog strateškog plana za 2004. godinu.

- *Saradnja sa pripadnicima drugih religija.* Godine 1992. je osnovano društvo “Dijalog između Američkih muslimana i Jevreja” (AMJID). Činilo ga je 15 članova iz svake zajednice. Sastajali su se u privatnim kućama i učili jedni o drugima. AMJID, koji su osnovali dr. Faroque Khan (sadašnji predsjednik ICLI-ja) i rabin Jerome Davidson (viši rabin iz zajednice Temple Beth-El), naporno radi na rušenju zidova neznanja koji razdvajaju ove dvije zajednice. U sinagogi i džamiji su održani veliki skupovi sa predavanjima o temama kao što su: “Razumijevanje judaizma”, “Muslimani u Americi”, “Jerusa-

lem: grad tri religije”. Ovo duboko razumijevanje je mnogo pomoglo muslimanima nakon napada Jedanaestog septembra, jer su im članovi zajednice Temple Beth-El pružili podršku i ohrabrenje u trenucima kada su postali meta mržnje i histere. Godine 2004. je AMJID primio nagradu Faith Fellowship Award koju dodjeljuje organizacija Gathering of Light.

- *Predstavljanje široj zajednici putem televizije.* Godine 2003. su članovi ICLI-ja pomogli ocu Tomu i rabinu Gellmanu da pokrenu TV seriju od deset epizoda pod nazivom “Muslimani - naši susjedi”. Serija se bavila različitim temama, poput: “Žene u islamu”, “Poslanik Muhammed”, “Hadž - islamsko hodočašće”, “Ramazan”, “Kur’an”. Program je snimila neprofitna televizija Telecare u vlasništvu biskupije Rockville centra, koju gleda oko 800.000 katolika od 33 godine nadalje. Program Telecare prenosi i druga televizija čiji signal dopire do 12 miliona ljudi.
- *Aktivnosti namijenjene starijim.* Elderhostel Program je neprofitna organizacija koja se brine za potrebe 200.000 starijih ljudi svake godine i koja ima preko 10.000 programa u 90 zemalja svijeta i širom SAD-a. Nakon jedanaestog septembra, organizaciju je zabrinulo pitanje “širenja straha i nejasnoća u vezi s islamom i muslimanima širom SAD-a i nedostatka mjesta na kojima se može obrazovati o islamu”.⁵⁰³ Zbog toga je Elderhostel pokrenuo niz programa nazvanih “Građenje mostova prema islamu”. U ljeto 2004. godine, ICLI je ugoštio 400 članova Elderhostela na predavanju imama Feisala Abdul-Raufa, autora knjige “*What’s Right with Islam*”. Za 59 dolara je svaki učesnik dobio primjerak ove knjige, prijevod Kur’ana na engleski jezik, takvim, mahramu i turski lanč-paket. ICLI je omogućio članovima Elderhostela da o islamu uče i na druge načine. Učesnici su bili u prilici gledati muslimane kako klanjaju podne i prisustvovati nizu prezentacija, kao što su “Američki muslimani nakon jedanaestog septembra” i “Žene u islamu”. Također su imali priliku postavljati pitanja o temi “Mitovi i zablude o islamu”. Nekoliko porodica je sakupilo predmete od kulturnog i umjetničkog značaja i predstavilo ih na odličnoj izložbi. Nakon ovog pozitivnog iskustva

su i članovi drugih ogranaka Elderhostela tražili da članovi islamskih centara u njihovoj blizini drže predavanja u lokalnim crkvama i na sastancima. ICLI planira organizovanje sličnog programa u ljeto 2005.

- *Prvi godišnji iftar za pripadnike različitih religijskih zajednica.* Godine 2005. je ICLI, poput mnogih drugih islamskih centara u Sjevernoj Americi, organizovao iftar za pripadnike drugih religijskih zajednica, na kojem su gosti bile njihove komšije i prijatelji te vjerski zvaničnici, policija, predstavnici FBI-ja kao i lokalni i državni političar. Barem jedan od ovih gostiju je, u znak solidarnosti sa muslimanima, postio cijeli mjesec. Tokom iftara je održan i kratak govor o utjecaju posta na tijelo i duh.
- *Partnerstvo Nassaua za zdravu zajednicu – NPHC - ICLI* je NPHC-u donirao sredstva za rad i tako postao jedan od primarnih centara NPHC-a, organizacije koja pomaže stanovnicima Nassaua koji nemaju ili imaju ograničen pristup zdravstvenoj njezi. U 2005. godine je planirana saradnja sa zaposlenima u bolnici St. Francis.
- *Pomoć žrtvama cunamija.* Članovi ICLI-ja su mnogo pomogli žrtvama cunamija. U određena područja Indonezije je poslano kurbansko meso. Istovremeno je počela organizacija dugoročnih programa pomoći djeci i porodicama koje su izgubile posao. U ovom dugoročnom projektu ICLI saraduje sa uglednom organizacijom "Family and Children's Services".
- *Aktivnosti namijenjene ženama.* U martu 2005. godine, ICLI je bio domaćin simpozija "Žene i pristup džamijama". Diskusiju su vodile tri sestre.
- *Aktivnosti namijenjene onima koji su se vratili islamu.* Nejasno je šta se, nakon izgovaranja šehadeta i čestitanja i zagrljaja koji slijede, dešava sa onima koji se vrata islamu. Članovi ICLI-ja naporno rade kako bi im omogućili dalje obrazovanje o islamu i druženje sa muslimanima.

Očito je da se ICLI susreo sa brojnim teškoćama tokom svog dosadašnjeg rada. Na nekima od njih, kao što su one koje se tiču porodične harmonije, mentalnih potreba i uključivanja mladih, još se radi.

Ipak, ICLI je centar koji ima veliko srce i pravi nijet. Uz Allahovu, dž.š., pomoć je mnogo napredovao od 1982. godine. Izvještaj o radu iz prve godine pokazuje da ovaj centar ima volju i disciplinu potrebnu za ostvarivanje svoje vizije i misije.

PRILOG C

RJEČNIK ISLAMSKIH POJMOVA¹

ʿAdl	Pravda, praednost i ravnoteža. Ova temeljna vrijednost upravlja svim vrstama društvenog ponašanja i čini osnovu svih društvenih odnosa i pravnih sistema. Njena suprotnost je <i>zulm</i> (nepravda).
Ahiret	Drugi svijet.
ʿAlejhi (ʿalejha)	Neka je Njegov (Allahov, dž.š.) mir na njega (nju).
Selam (a.s.)	
Allah	Stvoritelj i Održavatelj svega što postoji, Nadnaravno Biće. Ova riječ je jedinstvena jer nema korijen niti izvedenice.
Amanet	Nešto dato nekome na povjerenje, zalog.
Amir	Vođa.
ʿAsabiyyah	Koncept prema kome pojedinci stavljaju potrebe svoje porodice, grupe ili plemena ispred potreba društva; temeljna društvena vrijednost predislamskih Arapa.
Awqaf	Vjerska fondacija uspostavljena dobrotvornim donacijama čiji je cilj da pomogne društvu na određeni način.
Ajet	Jedna rečenica Kurʿana. Bukvalno znači znak, pokazatelj ili poruka.
ʿAzm	Odluka.
Bayʿah	Zakletva odanosti nekome.
Halifa	Vođa islamskog ummeta.
Daʿwa	Poziv. Odnosi se na dužnost muslimana da pozivaju muslimane i nemuslimane na Pravi put islama i pokornosti Allahu.

Din	Vjera, način života. Često se koristi u značenju islam i način života koji on propisuje.
Dova	Molitva ili lična molba Allahu.
Dunjaluk	Svijet u kojem trenutno živimo, suprotnost Onome svijetu.
Fi sabil Allah	Na Allahovom putu, u ime Allaha, dž.š.
Hadis	Doslovce: izvještaj. Najčešće se koristi u kontekstu priča o Poslanikovom, a.s., govoru i djelu.
Halal	Sve što je Šerijatom (islamskim pravom) dozvoljeno.
Haram	Sve što je Šerijatom (islamskim pravom) zabranjeno.
Hidžra	Poslanikovo, a.s., preseljenje iz Mekke u Medinu; napustiti prebivalište u ime Allaha, dž.š., ili iz nekog drugog razloga; napuštanje lošeg načina života i prihvatanje Pravog puta. Islamski kalendar počinje 622. godine, kada se desila Hidžra.
Ihsan	Doslovce činiti dobro ili biti izvrstan. Jedan od najviših stepena imana (vjere), gdje vjernik robuje Allahu, dž.š., kao da Ga vidi, jer i ako on Njega ne vidi, Allah njega vidi. Ihsan također znači i dobročinstvo.
Imam	Osoba koja predvodi pet propisanih namaza; vođa (uopćeno posmatrano), poštovani učenjak ili vladar muslimanske zemlje.
Iman	Vjerovanje u stubove vjere postavljene Kur'anom i sunnetom.
Inša'Allah	Ako Bog da.
Islam	Predanost Allahu, dž.š., koja nudi mir. Religija koju slijede svi muslimani.
Istihara	Istihara-namaz je poseban namaz koji se klanja kada želimo zamoliti Allaha, dž.š., da nas uputi i pomogne nam da riješimo neki problem ili da napravimo pravi izbor.

Džahilijet	Predislamski period, među muslimanima poznat kao “doba neznanja (islama)”, period koji je neposredno prethodio izboru Muhammeda, a.s., za Allahovog poslanika.
Džihad	Doslovce: boriti se. “Svaki ozbiljan napor na Allahovom, dž.š., putu, koji uključuje bilo lični trud, materijalne resurse ili borbu za pravdu i protiv zla, zločina i ugnjetavanja. Ukoliko uključuje oružanu borbu, ona mora biti u cilju odbrane muslimanske zajednice ili zaštite čak i nemuslimana od zla, tlačenja i tiranije.”
Halifa	Namjesnik, nasljednik. Osoba o kojoj se u Kur’anu (sura al-Baqarah, 2:30) govori kao o halifi, odnosno Allahovom, dž.š., namjesniku na zemlji. “Riječ halifa se nakon smrti poslanika Muhammeda, a.s., koristila za njegovog nasljednika, Ebu Bekra r.a., vladara muslimanske zajednice. Kasnije je korištena da označi vladara muslimanske zemlje.”
Medina/Jasrib	Grad u današnjoj Saudijskoj Arabiji gdje je ukopan poslanik Muhammed, a.s.; Poslanikov grad.
Mekka	Grad u današnjoj Saudijskoj Arabiji u kojem se nalazi Ka’ba.
Mesdžid	Mjesto u kojem muslimani klanjaju.
Musliman	Osoba koja vjeruje u jednog Boga (Allaha, dž.š.) i poslanika Muhammeda, a.s.; osoba koja se pokorava Allahovoj, dž.š., volji.
Nasihah	Savjet.
Nijjet	Namjera.
Kur’an	Posljednja Allahova objava čovječanstvu koja je tokom 23 godine objavljivana Poslaniku, a.s.
Kurban	Ritualno žrtvovanje krave, koze ili ovce. Ova praksa potječe od poslanika Ibrahima, a.s., koji je bio spreman da žrtvuje svoga sina Ismaila da bi se pokorio Allahovoj, dž.š., naredbi. To je bio najveći test Ibrahimove vjere kojeg je on uspješno prošao. Ritualno

	žrtvovanje životinje je sada obaveza (vadžib) za sve muslimane koji su stabilnog materijalnog stanja.
r.a.	Radi Allahu ‘anhu (za muškarce) ili Radi Allahu ‘anha (za žene). Neka mu/joj se Allah, dž.š., smiluje.
Resulallah	Allahov poslanik (Muhammed).
s.a.w.s.	Salla Allahu ‘alejhi we sellem. Skraćena za izraz poštovanja i počasti koje se izgovaraju kada se spomene ime poslanika Muhammeda, a.s. Neka je Allahov mir i blagoslov na njega.
Sahih	Doslovce: zdrav. Kada se koristi da opiše hadis, označava hadis koji ima vjerodostojan lanac prenositelja po vjeri, karakteru i pamćenju.
Sira	Doslovce: vladanje. Izučavanje života Poslanika, a.s.
Šerijat	Doslovce: staza. Pravni sistem islama.
Šura	Proces donošenja odluka putem savjetovanja.
Sunnet	Doslovce: tradicija ili običaj. Poslanikova, a.s., tradicija, praksa, riječi, djela i sve ono što je on dozvolio ili zabranio da se radi.
Tefsir	Komentar, odnosno egzegeza; Nauka o pojašnjavanju i tumačenju kur’anskih ajeta.
Taqwa	Pobožnost; strah, svjesnost Allahovog, dž.š., prisustva i poštivanje/strahopoštovanje prema Allahu, dž.š.
Terbijjet	Razvoj ličnosti; edukacija.
Tevhid	Apsolutna jednoća Allaha, dž.š.
Tejemmum	Obredno pranje koje se obavlja zemljom u oskudici vode.
Abdest (wudu’)	Obredno pranje vodom koje se mora obaviti prije namaza.
Jasrib	Pogledaj pod Medina
Zekat	Porez kojeg musliman plaća na neto vrijednost svoje imovine koji spada u vjerske obaveze i koji se najviše koristi za pomoć siromašnima.

BILJEŠKE

Bilješke uz Prvo poglavlje

1. Kur'an je sveta knjiga muslimana koju je Allah, dž.š., preko Muhammeda, a.s., objavio čovječanstvu. Pri navođenju sura i ajeta, koristit ćemo se formulom xx:yy, gdje se xx odnosi na suru, a yy na ajet unutar te sure. Korišten je prevod Kur'ana: Besima Korkuta (op.prev.)
2. Translation and Commentary, tr. Abdullah Yusuf Ali (Beltsville, MD: Amana Publications, 1989).
3. M.Marshall, 'Is Strategic Planning Biblical? Looking at Leaders from Scripture', *Church Administration* (Fall, 2002).
4. A.s. je skraćena riječi "alejhi-s-selam".
5. Nema reference u knjizi.
6. Altalib, *Training Guide*.
7. A. Kutty, 'Fatwa', (Online at: www.islamonline.net, 2002).
8. S.A. Rosly, 'The Inseparable *Shar'i* and *Tab'i* Principles in Business Strategy', (Na intrenetskoj stranici: www.dinarstandard.com, 2004.)
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Altalib, *Training Guide*.
12. L.D. Goodstein, T.M. Nolan, and J.W. Pfeiffer, *Applied Strategic Planning: An Overview* (San Diego: Pfeiffer and Company, 1992).
13. J.M.Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p.5.
14. Citati generala Georga Pattona. (Na internetskoj stranici: www.generalpatton.com).
15. A.H. Siddiqui, *Sahih Muslim* Volume 3, (n.p. : n.d.), hadith 4810, p.1078.

- 16 R.Wiggins and T.Ruefli, 'Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance,' *Organization Science* 13(1) (2002): pp. 82-107
- 17 G.Hawawini, V. Subramanian, and P.Verdin, 'Is Performance Driven by Industry or Firm-specific Factors? A New Look at the Evidence,' *Strategic Management Journal* 24(1) (2003), pp. 1-16.
- 18 J. Collins, *From Good to Great* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).
- 19 Goodstein, Nolan, and Pfeiffer, *Applied Strategic Planning*.
- 20 M. Lings, *Muhammad: His Life Based on the Earliest Sources* (Rochester, VT: Inner Traditions, 1983).
- 21 Zasnovano na radu Beekuna, R., Carslawa, C., I Standhama, Y., (1997).
- 22 R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford, UK: Blackwell, 2004).
- 23 N. Jabnoun, *Islam and Management* (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2001).

Bilješke uz Drugo poglavlje

- 1 Ibn Taymiyyah, *Al-Siyasat al-Shar'iyah fi Islah al-Ra'i wa al-Ra'iyah* (On Public and Private Law in Islam) (Beirut: Khayats, 1966).
- 2 R. Beekun, 'Assessing the Effectiveness of Socio-technical Interventions: Antidote or Fad?' *Human Relations* 42(10) (1989) pp. 877-97.
- 3 G. Hofstede, *Culture's Consequences: Interantional Differences in Work-Related Values* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001).
- 4 I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos* (Boston: Houghton Mifflin, 1973).
- 5 E.R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984); R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).
- 6 A. Bedeian and R. Zammuto, *Organizations: Theory and Design* (New York: Dryden, 1991).

- 7 *Sirah ibn Hisham* (n.p.: n.d.), vol.2; p.282. Citirano u A.I.Akram, 'Khalid bin al-Waleed: The Sword of Allah,' (1969). Na internetskoj stranici www.swordofallah.com.
- 8 Institute for Social Policy and Understanding, 'Enhancing Board Performance in the Islamic Nonprofit Sector', (2005). Na internetskoj stranici www.ispu.us.
- 9 E.A. Lawler, D.L. Finegold, G.S. Benson I J.A. Conger, 'Corporate Boards: Keys to Effectiveness', *Organizational Dynamics* 30(4) (2002), pp. 310-24.
- 10 Ibid.
- 11 J. A. Pierce and S.A. Zahra, 'The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance,' *Strategic Management Journal* 12(2) (1991), pp. 135-53.

Bilješke uz Treće poglavlje:

- 1 R. Beekun and J. Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Brentwood, MD: amana publications, 1999).
- 2 A.W. Hamid, *Companions of the Prophet* (Leicester, UK: MELS, 1995), vol.2. pp.28-29.
- 3 D.F. Spulber, *Management Strategy* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004).
- 4 Thompson, JR., Gamble and Strickland, *Strategy*.
- 5 J. B.Barney and W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005).
- 6 G. Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994).
- 7 Collins, *From Good to Great*.
- 8 Barney and Hesterly, *Strategic Management*.
- 9 J. Abrahams, *The Mission Statement Book* (Berkeley: Ten Speed Press, 1995).
- 10 E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

- 11 Spulber, *Management Strategy*.
- 12 Barney and Hesterly, *Strategic Management*.
- 13 Spulber, *Management Strategy*.
- 14 Janis, *Victims of Groupthink*.
- 15 P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005).
- 16 A. I. Akram, 'Khalid ibn Al-Waleed'.
- 17 M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1995).
- 18 H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1983).
- 19 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.

Bilješke uz Četvrto poglavlje

- 1 B. George, *Authentic Leadership* (San Francisco, CA: Josey-Bass, 2003).
- 2 Lings, *Muhammad*, p.218.
- 3 J.C. Fisher and K.M. Cole, *Leadership and Management of Volun-
terr Programs* (San Francisco, CA: Josey-Bass, 1993).
- 4 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.
- 5 www.americanrhetoric.com/speeches/Ihaveadream.htm.
- 6 O.A. El Sawy, 'Temporal Perspectives and Managerial Attention: A Study of Chief Executive Strategic Behavior'. (Ph.D. Dissertati-
on, Stanfprd University, 1983); J.M. Kouzes and B.Z. Posner, *The
Leadership Challenge* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995).
- 7 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 8 W. Bennis, *On Becoming a Leader* (Reading, MA: Addison-Wesley,
1989).
- 9 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 10 Janis, *Victims of Groupthink*.
- 11 A.A. Behzadnia and S.Denny, *To the Commander in Chief from
Imam Ali to Malik-e-Ashter* (n.p.: n.d.).
- 12 Collins, *From Good to Great*.

- 13 Abrahams, *The Mission Statement Book*, p. 40.
- 14 S. R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Fireside, 1989),
p. 143
- 15 Jabnoun, *Islam and Management*.
- 16 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.
- 17 George, *Authentic Leadership*.
- 18 D.F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980).
- 19 T. Peters and R. Waterman *In Search of Excellence* (New York, NY: Harper & Row, 1982).
- 20 T. Levvit, 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review* (July-August 1960), pp. 45-56.
- 21 Ibid.
- 22 M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York, NY: Free Press, 1995).
- 23 www.ameenhousing.com.
- 24 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.

Bilješke uz Peto poglavlje

- 1 Prenosi Aiša, r.a., zabilježeno u *Sahih al-Buhariju* (n.p.: n.d.), hadis broj 4.760.
- 2 Spulber, *Management Strategy*.
- 3 J. March and H. Simon, *Organizations* (New York, NY: Wiley, 1958).

Bilješke uz Šesto poglavlje

Nema bilješki.

Bilješke uz Sedmo poglavlje

- 1 James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980).
- 2 Colins, *From Good to Great*.

- 3 W. Khan, *Muhammad: A Prophet for Humanity* (New Delhi, India: Goodword Boks, 1998).
- 4 Spulber, *Management Strategy*.
- 5 M. Saeed, Z. U. Ahmed and S. Mukhtar, 'International Marketing Ethics form an Islamic Perspective: A Value Maximization Approach' *Journal of Business Ethics* 32(2001), pp. 127-42.
- 6 Rafik I. Beekun, *Islamic Business Ethics* (Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought, 1997).
- 7 A. Marcus, *Management Strategy Sustaining Competitive Advantage* (Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 2005).
- 8 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.

Bilješke uz Osmo poglavlje

- 1 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 2 Migliore, Stevens, Loudon, and Williamson, *Strategic Planning*.

Bilješke uz Deveto poglavlje

- 1 A. I. Akram, 'Khalid bin Al-Waleed'.
- 2 Beekun and Badawi, *Leadership*.
- 3 Jabnoun, *Islam and Management*.
- 4 G. L. Morrisey, *A Guide to Tactical Planning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
- 5 Beekun and Badawi, *Leadership*.

Bilješke uz Deseto poglavlje

- 1 *Faiqh al-Sunnah*, 4.1. in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 2 A. I. Akram, 'Khalid bin Al-Waleed'.
- 3 Morrisey, *A Guide to Tactical Planning*.
- 4 Porter, *Competitive Advantage*.
- 5 Lings, *Muhammed*.

- 6 Ibid.
- 7 P. Shwartz, *The Art of the Long View* (New York: Doubleday, 1997).
- 8 Thompson, Jr., Gamble and Strickland, *Strategy*.
- 9 G. Ringland, *Scenarios in Business* (Wast Sussex, UK: Wiley, 2002).

Bilješke uz Jedanaesto poglavlje:

- 1 L. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Leading A Great Enterprise Through Dramatic Change* (New York, NY: Harper Business, 2003).
- 2 Beekun and Badawi, *Leadership*.
- 3 J. C. Rost, *Leadership for the Twentieth-First Century* (New York, NY: Praeger, 1991).
- 4 J. M. Burns, *Leadership* (New York, NY: Harper & Row, 1978), p.19
- 5 Ibid.
- 6 Al-Azdi, *Sunan Abu Dawud*, in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 7 Imam Ali, *Al-Bukhari*, hadith 5.629, in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 8 Collins, *From Good to Great*.
- 9 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.

- 11 *Al-Bukhari*. In *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 12 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 13 J. P. Kotter, *A Force for Change:How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).
- 14 R. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Indianapolis, Greenleaf Center for Servant-Leadership, 1970)
- 15 *Al-Tirmidhi*, in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 16 <http://www.amaana.org>
- 17 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.

- 18 L. G. Bolman and T.E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey Bass, 1997).
- 19 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 20 M. Bazerman, R. Beekun, and D. Shoorman, 'Performance Evaluation in a Dynamic Context: A Laboratory Study of the Impact of a Prior Commitment to the Ratee,' *Journal of Applied Psychology* 67 (1982), pp. 873-76.
- 21 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
- 22 Al-Tirmidhi, in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 23 K. Weick, *The Social Psychology of Organizing* (Reading, MA: Addison Wesley, 1979).

Bilješke uz Dvanaesto poglavlje

- 1 The Bible (New King James Version) (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1982).
- 2 Mintzberg, *Structure in Fives*.
- 3 J. Gibson, J. Ivancevich, and J. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, and Processes* (Burr Ridge, IL: Irwin-Mcgraw Hill, 2001).
- 4 Daft, *Organization Theory*.
- 5 R. Daft, *Organization Theory and Design* (St. Paul, MN: West Publishing, 1989).
- 6 T. Burns and G. M. Stalker, *Management of Innovation* (London: Tavistock publications, 1961).
- 7 Porter, *Competitive Advantage*.
- 8 Daft, *Organization Theory*.
- 9 Bedeian and Zamutto, *Organizations*.
- 10 R. Duncan, 'What is the Right Organization Structure?,' *Organization Dynamics*, Winter 59-79, 1979.
- 11 Mintzberg, *Structure in Fives*.
- 12 Daft, *Organization Theory*.
- 13 Daft, *Organization Theory*.

Bilješke uz Trinaesto poglavlje

- 1 Schein, *Organizational Culture*, 10.
- 2 Gibson, Ivanchevich, and Donnelly, *Organizations*.
- 3 Abu Hurayrah, *Sahih al-Bukhari*, in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 4 R. Covington, 'Humanitarian to a Nation,' *Saudi Aramco World* (Nov/Dec: 2004), p. 33.
- 5 Anas ibn Malik, *Sunan Abu Dawud* (hadith no. 1637), in *Winalim* (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4).
- 6 Covington, 'Humanitarian'; www.paks.net/edhi-foundation.
- 7 Schein, *Organizational Culture*.
- 8 H. Kelleher, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard Press, 1996).
- 9 Beekun and Badawi: *Leadership*.
- 10 A. Siddiqui, 'Ethics in Islam: Key Concepts and Contemporary Challenges', *Journal of Moral Education* 26(4) (1997), pp. 423-32.
- 11 I. R. Al-Faruqi, *Al Tawhid: Its Implications for Thought and Life* (Herndon, Va: IIIT, 1992).
- 12 M. Ahmad, *Business Ethics in Islam*(Islamabad, IIIT, 1995).
- 13 Beekun, *Islamic Business Ethics*.
- 14 R. Beekun and J. Badawi, 'Balancing Ethical Responsibility among Multiple Stakeholders: The Islamic Perspective', *Journal of Business Ethics* 60 (2005) pp: 131-45.
- 15 J. Collins and J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 1999)
- 16 Collins, *From Good to Great*.
- 17 Rafi-Uddin Shikoh, 'Savola Group's Balanced Way: A Sure Ingredient for Sustained Growth'. Online at www.Dinarstandard.com, Oct 1, 2004. Štampano uz dozvolu.
- 18 <http://www.savola.com>.
- 19 Ibid.
- 20 Ibid.

- 21 Collins, *From Good to Great*.
- 22 Burns, *Leadership*.

Bilješke uz Četrnaesto poglavlje

- 1 Migliore, Stevens, Loudon, and Williamson, *Strategic Planning*.
- 2 Y. Al-Qaradawi, *Dawr al-Qiyam wa al-Akhlaq fi al-Iqtisad al-Islami* (Maktabat Wahbah: 1995).
- 3 General Accounting Office/General Government Division, GAO/GCD-10.1.20. *The Results Act: An Evaluator's Guide to Assessing Agency Annual Performance Plans* (April 1998, version 1).
- 4 Savola Group, 'Winning in the MENA Region and Beyond'. Online at www.savola.com
- 5 Migliore, Stevens, Loudon, and Williamson, *Strategic Planning*.
- 6 General Accounting Office/General Government Division, GAO/GCD-10.1.20. *The Results Act*.
- 7 Ibid.
- 8 Ibid
- 9 Ibid.
- 10 Altalib, *Training Guide*.

Bilješke uz Petnaesto poglavlje

- 1 Collins, *From Good to Great*.

Bilješke uz Šesnaesto poglavlje

- 1 George, *Authentic Leadership*, p.5.
- 2 Abu Hurayrah, in *Abu Dawud*.
- 3 Beekun and Badawi, 'Balancing Ethical Responsibility'.
- 4 *Sahih al-Bukhari*, hadith no 1.1., in *Winalim*.
- 5 Y. al-Qaradawi, *Al-Halal wa al-Haram fi al-Islam* (Indianapolis: American Trust Publications, n.d.).
- 6 An-Nawawi, *Hadith Qudsi* (Beirut, Lebanon: The Holy Qur'an Publishing House, 1979), hadith no.37.

- 7 Al-Qaradawi, *Al-Halal wa al-Haram*, p.32. Zapamtite da nužda zakon mijenja i da je islam svjestan kriza i hitnih situacija u kojima se čovjek može naći. Kao što možemo vidjeti u Kur'anu (2:173), Allah, dž.š., dozvoljava muslimanima da jedu *haram* hranu (npr. svinjetinu, krv, uginule životinje) ukoliko je u pitanju preživljavanje. U takvim prinudnim situacijama musliman tu hranu nikako ne smije željno prihvatiti i treba, čim bude u prilici, ponovo početi jesti dozvoljenu hranu. Pogledaj al-Qaradawi, *Al-Hala wa al-Haram*, 36-38.
- 8 Beekun, *Islamic Business Ethics*.
- 9 Beekun and Badawi, *Leadership*.
- 10 Beekun and Badawi, 'Balancing Ethical Responsibility'.
- 11 Freeman, *Strategic Management*.
- 12 Ibid.
- 13 Beekun and Badawi, 'Balancing Ethical Responsibility'.
- 14 Siddiqui, 2002.
- 15 Beekun, *Islamic Business Ethics*.
- 16 Ahmad, *Business Ethics in Islam*.
- 17 Muhammad 'Umar-ud-din, *The Ethical Philosophy of Al-Ghazzali*, (Sh. Muhammad Ashraf, Lahore, Pakistan, 1991), p. 241.
- 18 Iyad Ibn Himar, *Sahih Muslim*, Hadith no. 6853, Winalim, (1996). (Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, Release 4.)
- 19 Siddiqui, 'Ethics in Islam', pp. 423-32.
- 20 Beekun and Badawi, 'Balancing Ethical Responsibility'; Freeman, *Strategic Management*; E.R.Freeman, 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', in T.L. Beauchamp and N.E. Bowie, eds. *Ethical Theory and Business*, 7th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 56-65.
- 21 S. Qutb, *Social Justice in Islam*, (New York: Octagon Books, 1980), p.56.
- 22 T.L. Beauchamp and N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, 7th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).
- 23 Ibid.
- 24 *Sahih al-Bukhari*, hadith no. 7.128, in *Winalim*.
- 25 *Sahih Muslim*, hadith no. 4491, in *Winalim*.

Bilješke uz Sedamnaesto poglavlje

- 1 Reported by Taiq b. Habib, *fiqh-us-Sunnah*, 4.115, in *Winalim*.
- 2 *Sahih al-Bukhari*, hadith no. 4.584, in *Winalim*.
- 3 Jabnoun, *Islam and Management*.
- 4 Online at: www.java-man.com/Pages/JamiuAlUloom/hadith_49.html; www.islaam.com/Article.aspx?id=432.
- 5 Abdul Malik Mujahid, "Tawakkul". Štampano uz dozvolu od www.soundvision.com
- 6 Qatadah, *Fiqh as-Sunnah*, 4.141, in *Winalim*.
- 7 Loc.cit.

Bilješke uz Završnu riječ

- 1 M. Iqbal, *Khizr-E-Raah*, tr. Tariq and Aziz (Lahore: Pan Islamic Publications, n.d.)

Bilješke uz Prilog A

- 1 Beekun, *Islamic Business Ethics*.
- 2 Prilagođeno prema materijalima koje su napravili članovi Western Region Campus Compact Consortium, 2000-01.

Bilješke uz Prilog B

- 1 Ovaj izmišljeni primjer je oblikovan prema slučaju sa web-stranice AIDS MAP-a: <http://www.aidsmap.com>
- 2 Materijale za ovaj slučaj nam je velikodušno ustupio dr. Faroque Khan, aktuelni predsjednik i jedan od osnivača ICLI-e. Među ostale izvore spadaju materijali preuzeti sa web stranice ICLI-ja www.icli.com te članci objavljeni u New York Timesu o ICLI-ju, pod nazivom: "A First Mosque» (od 18. decembra 1988.) i "L.I. Mosque Is Sign of Islam's Community Growth: House of Worship Fills Both a Social and a Religious Void» (od 25. februara 1993.g.)
- 3 Iz pisma Jamesa Mosesa, predsjednika/generalnog direktora El-derhostela Dr. Khanu I ICLI-ju.

Bilješke uz Prilog C

- 1 Sačinjeno prema definicijama prikupljenim iz rječnika u: Islamic Scholar Software, *Taqwa: The Provision of Believers* (London: Al Firdous, 1996.), i dr. Taha Jabir al-Alwani, *Ethics of Disagreement in Islam* (Herndon, VA: international Institute of Islamic Thought, 1994.).

