

*Pregledni naučni rad*

Primljeno 5. 4. 2018, prihvaćeno za objavljivanje 20. 11. 2018.

**Mr. sc. Derviš Varešlija**

Student doktorskog studija IPF-a Univerziteta u Zenici  
dervis.bosna@gmail.com

**Mr. sc. Safet Beganović**

Student doktorskog studija IPF-a Univerziteta u Zenici  
nur.sb@hotmail.com

**KOMPARATIVNA ANALIZA KVALITETA  
LIDERSKOG RUKOVOĐENJA KOD IMAMA I  
VJEROUČITELJA**

**Sažetak**

*Cilj ovog istraživanja bio je da se uradi komparativna analiza kvaliteta liderskog rukovođenja kod imama i vjeroučitelja, odnosno da se na osnovu stavova imama i vjeroučitelja ustanovi postoji li razlika u učestalosti primjene različitih tipova rukovođenja.*

*Od istraživačkih metoda korišteni su metod teorijske analize i deskriptivno-analitički servej-metod, a od tehnika anketiranje. Od istraživačkih instrumenata korišteni su Upitnik o općim podacima i Upitnik o ponašanju lidera – tipovi rukovođenja (Pearce & Sims, 2002). Istraživački uzorak činilo je 100 imama i 100 vjeroučitelja s područja Zeničko-dobojskog kantona.*

*Rezultati našeg istraživanja pokazali su kako u statistički značajno većoj mjeri lidersko vođenje imama opisuju: zastrašivanje, ukor, postavljanje ciljeva, instrukcije i komande, materijalno nagrađivanje, personalno nagrađivanje, nemirenje s postojećim stanjem i vizija. S druge strane, kod vjeroučitelja u statistički značajno većoj mjeri lidersko vođenje opisuju: funkcionalna efikasnost tima, kvalitativna efikasnost tima, efikasnost uvođenja promjena, efikasnost organizacije i planiranja, interpersonalna efikasnost, vrednovanje efikasnosti i opća efikasnost. Kao zajednički tipovi liderskog rukovođenja imama i vjeroučitelja izdvojili su se: idealizam, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija, podrška sistemu nagrađivanja, ohrabivanje nezavisne samostalne akcije, podrška razmišljanju i podrška ličnom napredovanju.*

**Ključne riječi:** liderstvo, stilovi rukovođenja, socijalni odnosi, organizacijske vještine

## Uvod

Kada govorimo o pojmu liderstva danas, možemo reći da je to proces kojim se drugi inspiriraju da vrijedno rade na ostvarenju zajedničkih interesa, da podrazumijeva pomoć ljudima kako da koriste vlastite potencijale, kako da razviju lične motive i emocije, te na najadekvatniji način budu usmjereni u pravcu ostvarivanja općekorisnih ciljeva i zadataka. Kod savremenog lidera najvećim kvalitetom smatra se njegova sposobnost da rješava složene situacije, te podstiče sljedbenike u pravcu poboljšanja kreativnosti, ustrajnosti i efikasnosti. Za lidera se može reći da je kvalitetan dijagnostičar koji ima svoj, diferencirani pristup svakom pojedincu. Bez razvijanja svijesti i shvatanja važnosti vodstva, ne možemo napredovati niti se možemo nadati prosperitetu. Izučavanje liderstva, te postavljanje liderstva u vrh prioriteta jedne zajednice, govori o toj zajednici kao ozbiljnom faktoru u nastojanjima da se ispuni postavljena misija namjesništva.

Govoreći o samom pojmu, Suša (2009) naglašava da liderstvo potječe od engleske riječi *leadership*<sup>1</sup> (osnova je glagol *to lead*), koju u literaturi susrećemo u više različitih termina: vođa, lider, menadžer, kao i pojmove: vodstvo, liderstvo (*leadership*), rukovođenje i Šehić i Penava (2007) spominju da se liderstvo na bosanski jezik prevodi kao vođstvo, odnosno vodstvo, ali se mnogo češće koristi u svom izvornom obliku, dakle *lideršip*. Iako je *lideršip* najbliži pojmu *vođenje*, ipak je širi, odnosno kompleksniji pojam u odnosu na *vođstvo*, *vodstvo*, i sl. Suvejdan i Bašarahil (2013) za liderstvo kažu: „Jezikom Arapa, vođa (kaid) dolazi od riječi el-kavdu, što je jular za upravljanje.(...) U ovom jezičkom značenju imamo lijep išaret da je mjesto vođe na pročelju, kako bi bio uputa svojoj zajednici ka dobru i vodič prema onome što će im koristiti“ (Suvejdan i Bašarahil, 2013:40).

Pojam liderstva se, u najkraćem, ogleda kao pokretanje ljudi utvrđenim pravcem određenom cilju. Međutim, kada se govori o definiciji liderstva, dolazi se do zaključka da su se teoretičari i na Istoku i na Zapadu složili samo u tome da nema jedinstvene definicije liderstva, a i Stogdill (1974) smatra da postoji onoliko definicija koliko i osoba koje su pokušale da definiraju taj pojam. To stanje, pojašnjava Lončarević (2007), prirodna je posljedica

---

<sup>1</sup> Riječ "leadership" upisana u google pretraživač pokazuje oko 211 miliona rezultata (očitano: 5. 4. 2018. [www.google.com](http://www.google.com))

brojnih faktora, od kojih su najvažniji relativno kratko vrijeme istraživanja liderstva kao fenomena te različiti pristupi liderstvu.

Naš teorijski model vodstva utemeljen je na konceptualnom i empirijskom radu na transakcijskom i transformacijskom vodstvu, prema Pearcu i Simsu (2002).

## Metod

Predmet ovog istraživanja bio je kvalitet leaderskog rukovođenja kod imama i vjeroučitelja. Varijabla *kvalitet leaderskog rukovođenja* operacionalizirana je na različite tipove rukovođenja, koji su definirani Upitnikom o ponašanju lidera – tipovi rukovođenja (Pearce & Sims, 2002). Cilj je bio da se uradi komparativna analiza kvaliteta leaderskog rukovođenja kod imama i vjeroučitelja, odnosno da se ustanovi postoji li razlika u učestalosti primjene različitih tipova rukovođenja. Budući da ne postoje istraživanja iz ovog područja, pošlo se od pretpostavke da između imama i vjeroučitelja ne postoji razlika u kvalitetu leaderskog rukovođenja, odnosno primjeni različitih tipova rukovođenja.

Od istraživačkih metoda korišteni su: metod teorijske analize (u istraživanju relevantnih teorijskih izvora) i deskriptivno-analitički servej-metod (u empirijskom istraživanju stavova imama i vjeroučitelja). Od tehnika korišteno je anketiranje, a od istraživačkih instrumenata: Upitnik o općim podacima i Upitnik o ponašanju lidera – tipovi rukovođenja (Pearce & Sims, 2002:91), koji se sastoji se od 25 subskala ponašanja lidera. Provjerili smo pouzdanost istraživačkog upitnika i na našem uzorku Alfa koeficijent unutarnje konzistencije iznosi  $\alpha = ,987$ .

Istraživačku populaciju činili su imami i vjeroučitelji koji rade u državnim školama. Uzorkom je bilo obuhvaćeno 100 imama i 100 vjeroučitelja s područja Zeničko-dobojskog kantona. Kada je u pitanju dužina staža u bavljenju poslom, do 5 godina staža ima 15 imama i 18 vjeroučitelja; od 6 do 10 godina staža ima 24 imama i 27 vjeroučitelja; od 11 do 15 godina staža ima 20 imama i 33 vjeroučitelja; od 16 do 20 godina staža ima 24 imama i 19 vjeroučitelja, i duže od 20 godina staža ima 17 imama i 3 vjeroučitelja.

Statistička obrada urađena je u statističkom paketu SPSS 17, a od statističkih postupaka korišteni su: deskriptivna statistika, t-test i test pouzdanosti istraživačkog instrumenta.

## Rezultati

Tip rukovođenja koji imami i vjeroučitelji nauče, usavrše i primjenjuju najbolje se može uočiti iz njihovih postupaka. Korijeni uspješnog rukovođenja nalaze se u pozitivnim međuljudskim odnosima. Harizmatični imami i vjeroučitelji posjeduju instinkt za te odnose. Ipak, rezultati našeg istraživanja pokazuju da imami (nikako 25%, samo djelimično 35%) i vjeroučitelji (nikako 24%, samo djelimično 29%) nemaju, ili imaju samo djelimično, razvijenu harizmatičnost. Možemo izvesti zaključak da su većina njih osobe usredsređene na posao i orijentirane na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Imami i vjeroučitelji, kao rukovodioci u džematu i učionici, putem ličnog školovanja i radnog iskustva uče kako da postanu lideri, tako što izučavaju i primjenjuju tipove rukovođenja koji im najviše odgovaraju. Takvih tipova ima mnogo. Spomenut ćemo samo najčešće pominjane.

### *Zastrašivanje*

Zastrašivanje smatramo oblikom emocionalnog zlostavljanja, odnosno procesom u kojem rukovodilac pokušava kontrolirati interakciju plašeći silom koju bi mogao primijeniti. Želja je napraviti sliku o sebi kao *opasnoj osobi*, izazivajući tako strah među članovima tima. Ako vođa na tim ne gleda kao na cjelinu i ako ne smatra da uspjeh tima ne zavisi od međusobne korelacije, dok, s druge strane, pokušava uvredama i nipodaštavanjem drugima nametnuti odnos strahopoštovanja, te im prijeti isključenjem iz projekta, možemo reći da se radi o zastrašivanju.

Zastrašivanje je osobina destruktivnih vođa. Destruktivne vođe sebe postavljaju iznad saradnika, ne dozvoljavajući da neko od članova tima da prijedlog i iznese svoje mišljenje o zadatoj temi. U takvom okruženju imamo nezadovoljne članove tima, a samim tim i neuspješne i neostvarene ciljeve. Iako pojedini rukovodioci smatraju da tehnika zastrašivanja funkcioniра, ona nosi negativne posljedice u vidu izazivanja stresa, ubijanja kreativnosti, te dovodi do toga da članovi tima nerado saraduju s vođom. U takvoj situaciji članovi tima odobravat će sve što vođa predloži i truditi će se da opstanu u ekipi, makar drugima nanosili nepravdu.

Rezultati istraživanja o zastrašivanju pokazuju da imami češće posežu za zastrašivanjem od vjeroučitelja, iako zastrašivanje nije odlika niti jedne grupe ispitanika. Ipak, primijetno je da 29%

imama, po njihovom mišljenju, „rijetko“ putem zastrašivanja utječu na druge. Taj procenat smanjuje se u slučaju pitanja: „znam biti sasvim zastrašujući“, na 16%. Rezultati istraživanja dovode nas do zaključka da se imami, za razliku od vjeroučitelja, u većoj mjeri koriste zastrašivanjem kao metodom u komunikaciji i odgoju.

Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u svom radu koriste zastrašivanje ( $t=2,001$ ,  $\text{sig.}=.047$ ).

### ***Ukor***

Za ukor možemo reći da je oblik blaže kazne kojoj, obično, prethodi opomena. Ukorom se članovima tima s kojim radimo daje do znanja da su napravili određeni propust. Ukor se često povezuje s osobom koja ga je sprovela, a ne sa samim činom koji je doveo do njega, pa umjesto da djeluje kao regulator ponašanja, ukorom se mogu narušiti međuljudski odnosi. On može narušiti ugled i položaj pojedinca u timu i organizaciji, odnosno može se protumačiti kao atak na ličnost pojedinca. Ukor može dovesti do toga da članovi tima gube samopouzdanje, odnosno može djelovati demotivirajuće. Smatramo da ukor treba izbjegavati i koristiti ga samo onda kada su iscrpljene druge metode ukazivanja na određeni problem.

Imami, za razliku od vjeroučitelja, smatraju da ljudima s kojima rade treba dati do znanja kada nešto loše urade. Takav stav uvijek zauzima 42%, odnosno često 49% ispitanika, dok je u slučaju vjeroučitelja taj procenat osjetno niži, uvijek 4%, a često 32%. Na drugi stav, „ukoravam pojedinca kada ne ostvari uspjeh kao ostali članovi grupe“, obje kategorije ispitanika imaju ujednačeno razmišljanje. Primijetno je da izbjegavaju ukor pojedinaca, te da im nije svojstveno da etiketiraju pojedince kada njihov doprinos nije na nivou drugih članova tima. Takav stav nikad ne prakticira 37% imama, a vrlo rijetko 47%. U slučaju vjeroučitelja, njih 32% nikad ne etiketiraju pojedince, a vrlo rijetko 34%. Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u svom radu koriste ukor ( $t=4,476$ ,  $\text{sig.}=.000$ ). Ipak, uočljivo je da ukor nije dominantan ni u slučaju imama ni u slučaju vjeroučitelja. Smatramo da su ovakvi rezultati odraz prirode djelovanja imama i vjeroučitelja. Vjeroučitelji djeluju u ustanovama koje su uspostavile načine sankcioniranja

devijantnog ponašanja, dok je, u slučaju imama, ostavljena mogućnost lične procjene.

### ***Postavljanje ciljeva***

Ciljevi opisuju ono što želimo postići, pa zbog toga možemo reći da je vještina postavljanja ciljeva jako bitna osobina rukovođenja. Cilj treba biti specifičan, jasan i vremenski određen. Ciljeve koje sebi postavljamo treba da budu ambiciozni, ali u granicama naših mogućnosti. Ipak, ciljevi ne mogu biti definirani kao nešto što je ostvarivo samo po sebi, jer bez truda ciljevi ne mogu da motiviraju i ne doprinose progresu.

Svrha ciljeva je poticanje promjena u smjeru poboljšanja i napretka. U Kur'anu stoji: „I reci: Trudite se! Allah će trud vaš vidjeti, a i Poslanik Njegov i vjernici...“ (Kur'an, Et-Tevba, 105). Naš trud treba da bude usmjeren u pravcu cilja koji smo sebi postavili. Ako ne postoji cilj, onda se gubi svrha našeg djelovanja.

Rezultati istraživanja su pokazali da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji imaju praksu postavljanja ciljeva u svom radu ( $t= 9,104$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Imami, pak, često ili uvijek određuju ciljeve ljudima s kojima rade, dok vjeroučitelji ne postavljaju ciljeve drugima. Može se pretpostaviti da opis njihovih poslova određuje postavljanje ciljeva. Pored okvirnog plana djelovanja, imami imaju slobodu u određivanju svog radnog angažmana, dok vjeroučitelji slijede koncizno uspostavljen plan i program. Slično je i u stavu: „svojim saradnicima određujem ciljeve koje će izvršiti“. Stav imama, u velikoj mjeri, potvrđuje konstataciju da uvijek 26%, ili često 38%, „odlučujem o ciljevima koje će izvršiti oni s kojim radim“. Taj procenat u slučaju vjeroučitelja je uvijek 2% i često 31%.

### ***Instrukcije i komande***

Davati instrukcije i komande saradnicima znači određivati koje aktivnosti i zadaci treba da se obave, ko i kako treba da ih obavi, te način na koji treba podnijeti izvještaj po završetku obavljenih zadataka. Model upravljanja u kojem je izraženo komandovanje nazivamo autokratskim stilom. Takav tip lidera izdaje naređenja o tome šta se mora raditi, oslanjajući se na legitimnu moć naređivanja i prisile. Komandovanjem se želi postići red, disciplina i efikasnost u radu. Ipak, ovakav model liderstva

često se zloupotrebljava i uzrokuje negativne međuljudske odnose u organizaciji.

Davanje instrukcija za rad u kojima je akcenat stavljen na aktivnosti a ne na međusobne odnose svojstveno je početnoj fazi, kada su saradnici, usljed radne i psihološke nezrelosti, zavisni od vođe. Takav stil možemo okarakterizirati kao upućujući, s obzirom da je vođa orijentiran na upućivanje saradnika instrukcijama prema željenom cilju. Smatramo da se takav stil rukovođenja, u kojem je izraženo komandovanje i davanje instrukcija, treba transformirati u model rukovođenja koji više odgovara situaciji, odnosno model koji naglašava obostrano uvažavanje i dogovaranje.

Na konstataciju: „Kada dođu na posao, svojim saradnicima dajem instrukcije kako da izvrše zadatke“, imami smatraju da to nikad ne čine u 18% slučajeva, za razliku od 67% u slučaju vjeroučitelja. S druge strane, taj stav imami imaju uvijek 21% i često 32%, dok je kod vjeroučitelja taj pokazatelj: uvijek 2% i često 12%. Svojim saradnicima nikad ne daje instrukcije 64% vjeroučitelja i 21% imama. Ipak, primjećujemo da imami to u 16% slučajeva uvijek i 34% često prakticiraju, dok vjeroučitelji nemaju tako izražen stav davanja instrukcija: uvijek 1% i često 14%. Komandovanje ljudima, u znatnoj mjeri, nije svojstveno ni imamima (nikad 43%, vrlo rijetko 23%) ni vjeroučiteljima (nikad 85%, vrlo rijetko 1%).

Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u radu koriste instrukcije i komande ( $t= 6,411$ ,  $sig.= ,000$ ). Smatramo da su ovakvi rezultati pokazatelj da vjeroučitelji imaju jasno uređene i precizno postavljene radne aktivnosti, dok je u slučaju imama, s vremena na vrijeme, posebno prilikom uvođenja promjena u djelovanju, potrebno davati instrukcije i komande.

### ***Materijalna nagrada***

Nagrađivanje za postignuti rezultat jak je motivacijski faktor, tako da materijalnu nagradu možemo razumjeti kao jedan od faktora na kojima se bazira praksa motiviranja sljedbenika. Do sada je potvrđeno da ne postoji jedan, jedinstveni, općeprihvaćeni model nagrađivanja. Zato je zadaća lidera da prati intenzitet i promjene motivacije sljedbenika u svrhu njihovog zadovoljstva, s ciljem realizacije postavljenih ciljeva. Učiniti sljedbenike zadovoljnim, znak je umijeća rukovođenja. Imami i vjeroučitelji bi,

u konkretnom slučaju, trebalo da razviju sistem nagrađivanja, odnosno iznađu najbolji model. Smatra se da su, u ovovremenim tokovima i uvjetima poslovanja, ljudski resursi najvredniji kapital.

Rezultati t-testa pokazali su da se imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u svom radu koriste materijalnim nagradama ( $t= 4,354$ ,  $sig.= ,000$ ). Rezultati su pokazali da imami, u velikom obimu, putem materijalne nagrade stimuliraju onoga ko dobro radi, a da vjeroučitelji u manjoj mjeri koriste podsticanje i motiviranje putem materijalnih nagrada. Takav vid stimulacije donosi i kvalitetnije rezultate. S druge strane, vjeroučitelji, može se pretpostaviti, nemaju pristup sredstvima iz kojih bi osiguravali materijalne nagrade, za razliku od imama koji, u pravilu, preko članova džemata ili na neki drugi način lakše iznalaze mogućnosti i sredstva za nagrađivanje.

### ***Personalna nagrada***

Uz materijalne nagrade, koje čine bitan dio motivacijskog sistema, potrebno je razraditi i sistem personalnih nagrada. Uvažavanje, potvrđivanje i personalni razvoj važni su za većinu ljudi. Bahtijarević-Šiber pravi razliku između personalnog i materijalnog nagrađivanja prema poziciji i stepenu obrazovanja, pa o ovome piše: „Nematerijalni aspekt sistema nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor u slučaju visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:668).

Iz pobrojanog zaključujemo da je najbolja opcija kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i personalnih, kako bi se u potpunosti obuhvatile potrebe pojedinaca i kako bi uspješnije i kvalitetnije bili postignuti zadati ciljevi.

Rezultati t-testa pokazali su da se imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u svom radu koriste personalnim nagradama ( $t= 5,532$ ,  $sig.= ,000$ ). Prvi stav: „Dajem pozitivnu povratnu informaciju“, ispitani imami potvrđuju: uvijek 39% i često 51%, a vjeroučitelji: uvijek 20% i često 57%. Sa stavom: „Pohvalim saradnika kada uradi posao bolje od prosjeka“, imami se slažu u omjeru: uvijek 43% i često 47%, dok je u slučaju vjeroučitelja procenat – uvijek 33% i često 50%. Osjetna razlika u mišljenjima primijetna je i u slučaju pitanja da li posežu za



specijalnim priznanjem prema saradnicima. Imami učine taj gest uvijek 31% i često 28%, dok vjeroučitelji to nikada ne rade u 69% slučajeva.

Rezultati oslikavaju želju imama da pozitivnim povratnim informacijama, pohvalama i specijalnim priznanjima saradnika dođu do optimalnih rezultata, za razliku od vjeroučitelja koji spomenute motivacijske segmente koriste u manjoj mjeri.

### ***Aktivno isključivo rukovođenje***

Aktivno rukovođenje bitan je faktor identifikacije zaposlenika s organizacijom. Takvo rukovođenje odnosi se na aktivan oprez rukovoditelja čiji je cilj postići postavljene standarde. Fokus vođe tima usmjeren je na odstupanja od pravila i standarda. Traganje za izuzecima i predupređivanje grešaka važan je metod u aktivnom rukovođenju. Da bi preduprijedio probleme i brigu koja se javlja među članovima tima, vođa tima aktivno rukovodi i preduzima odgovarajuće mjere. Može se reći da je riječ o metodu aktivnog ispravljanja nepravilnosti, jer vođa nadzire i prati rad članova tima, uočava nepravilnosti i pomaže im u ispravljanju grešaka.

Aktivno rukovođenje dosta je bliže imamima nego vjeroučiteljima, što su pokazali i rezultati našeg istraživanja. Imami se u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji koriste isključivo aktivnim rukovođenjem ( $t= 5,928$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Na pitanje, da li se fokusiraju na neregularnosti, greške, izuzetke i odstupanja od standarda, imami potvrđuju da to čine: uvijek 12% i često 55%, dok je taj procenat u vjeroučitelja mnogo manji: uvijek 5% i često 33%. Imami češće tragaju za greškama saradnika: uvijek 5%, često 49%, dok se u vjeroučitelja to dešava: uvijek 2% i često u 22% slučajeva.

Imami češće nadgledaju rad saradnika. Vjeroučitelji nikad (48%) ne nadgledaju rad saradnika, dok se u imama to nikad ne dešava u 6% slučajeva. Imami češće usmjeravaju pažnju i na greške kako bi postigli očekivano. Tako, 46% ispitanika potvrđuje da to čine često. Uvijek to radi 17% ispitanika. U slučaju vjeroučitelja taj procenat iznosi 31% često i 5% uvijek. Pretpostavljamo da se imami u svom djelovanju često koriste aktivnim rukovođenjem zbog toga što žele da proaktivno djeluju i preduprijede moguće greške u džematu. To je i njihova obaveza. S druge strane, vjeroučitelji smatraju da nije primjereno da tragaju za

greškama i nadgledaju saradnike, jer bi se takav stav mogao protumačiti kao miješanje u rad drugih vjeroučitelja.

### ***Pasivno isključivo rukovođenje***

U slučaju isključivog rukovođenja, rukovoditelj intervenira samo u situacijama kada se ne postiže zadani standard, ne ostvaruje saradnja, ili kada su greške već napravljene. Rukovoditelj daje potpunu slobodu podređenim u donošenju odluka i izvršavanju radnih zadataka, čineći to na način koji smatraju ispravnim.

Takav stil rukovođenja ogleda se u tome da lider ne vodi, već ostavlja timu da izabere način funkcioniranja, odnosno odgađa poduzimanje akcije sve dok problemi ne postanu očigledni i ozbiljni. Lider ostavlja timu da bude onakav kakav jeste, bez korekcija, čak i kada su ostvarenja ispod standarda.

Vjeroučitelji, kao i imami, u 23% slučajeva nikad ne dozvoljavaju greške i ostvarenja ispod standarda. Vrlo rijetko to dozvoljava 64% imama i 44% vjeroučitelja. Ipak, takav stil rukovođenja često koristi 10% vjeroučitelja i 5% imama. Ako problemi postanu ozbiljni, 43% vjeroučitelja i 61% imama nikad ne odgađaju priliku da poduzmu akciju. Vjeroučiteljima je priličnije, u 12% slučajeva, da saradnicima ukažu na ono što rade loše, nego na ono što rade dobro.

Rezultati t-testa pokazali su da se vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami u svom radu koriste isključivo pasivnim rukovođenjem ( $t= 5,928$ ,  $sig.= ,000$ ).

Za pasivno rukovođenje možemo reći da je nedjelotvorno vođenje, jer se bavi posljedicama i greškama, a ne prevencijom i suzbijanjem grešaka u samom začetku. Zbog toga je bitno da se imami i vjeroučitelji ne prepuštaju stihiji, nego da preventivno djeluju kako se dragocjeno vrijeme ne bi gubilo na ispravljanje propusta.

### ***Očekivana izvršenja – učinci***

Da bismo od saradnika mogli očekivati da ostvare najviše što mogu i da ulože maksimalan napor, neophodno je da članovi tima u vođi prepoznaju osobine koje se od njih traže. Ukratko, vođa im treba biti putokaz u kojem pravcu trebaju djelovati. Dakle, vođa treba vlastitim primjerom uspostaviti standarde učinka i ponašanja koje očekuje. Vođa treba posebnu pažnju posvetiti produktivnosti i potpunom izvršenju zadataka u predviđenom vremenu. Da bi se

mogao očekivati maksimalan učinak, Suvejdan i Bašarahil (2013) navode četiri uvjeta: 1) Jasna raspodjela uloga među izvršiocima, 2) Preciziranje obaveznog, dozvoljenog i zabranjenog, 3) Odlučnost u sprovođenju naredbi, i 4) Pritisak na ljude u traženju visokog nivoa u izvršavanju poslova (Suvejdan i Bašarahil, 2013:114).

Da bi osigurao jasan i pravovremen odgovor na učinak i ponašanje, vođa bi trebalo da pohvali dobar učinak, ali i, s druge strane, konstruktivno kritizira loš.

Imami - često 72% i uvijek 18% - očekuju od saradnika da ostvare najviše što mogu, dok je među vjeroučiteljima taj procenat niži - često 69% i uvijek 6%. S druge strane, imami nikad u 10% slučajeva ne očekuju da saradnici rade 100% cijelim tokom radnog vremena, vrlo rijetko 17% i rijetko 23%. U slučaju vjeroučitelja taj procenat je nešto viši – nikad 13%, vrlo rijetko 27% i rijetko 30%. Na pitanje, da li ohrabruju saradnike da ostvare više nego što se normalno očekuje, tojest da ulože dodatni napor, imami smatraju da tako postupaju: uvijek 18% i često 55%. Vjeroučitelji očekuju dodatni napor: 4% uvijek i 62% često. Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji očekuju izvršenje – učinke u radu od svojih saradnika ( $t= 2,824$ ,  $sig.= ,005$ ).

Možemo zaključiti da imami u svome djelovanju očekuju od saradnika, i ohrabruju ih, da ostvare najviše što mogu zbog toga što i oni, u pravilu, daju maksimum u skladu sa znanjem i vještinama koje posjeduju.

### ***Nemirenje s postojećim stanjem (status quo)***

*Status quo* je latinski izraz koji znači – *trenutno*, odnosno *postojeće stanje stvari*. *Zadovoljstvo trenutnim stanjem* je sintagma na bosanskom jeziku koja je sinonim za *status quo*. Međutim, u ovovremenom načinu djelovanja jedne organizacije nameće se obaveza za stalnim inoviranjem, praćenjem tendencija i kadrovskim usavršavanjem. Proces uvođenja promjena i inoviranja postao je uvjet za napredovanje. Dakle, jedan od osnovnih zadataka rukovodilaca je da uvjere saradnike da napuste uobičajeni način i da na novi, drugačiji način obavljaju dotadašnje poslove i aktivnosti. Obaveza rukovodioca je da organizaciju dovede do tačke u kojoj se saradnici ne mire s postojećim stanjem i u kojoj su promjene integrirane u organizaciju i njenu strukturu.

Nemirenje s postojećim stanjem podrazumijeva inovativno i proaktivno djelovanje. Na stav: „Ne plašim se da saradnici iskoče iz postojećeg sistema, ako je to neophodno“, odgovor je: imami to uvijek čine 11% i često 42%. Stavovi vjeroučitelja su: uvijek 1%, često 20%. Više od polovine ispitanika među imamima smatra da nisu tradicionalni tipovi (uvijek 10%, često 42%), odnosno da su spremni prodrmati sistem ako je to neophodno, dok su stavovi vjeroučitelja: uvijek 4%, često 18%. Imami i vjeroučitelji slično misle i u vezi sa stavom: „Ne plašim se da razbijem kalup ili šablon kako bih našao drugačiji način da nešto uradim“. U slučaju imama rezultat je: uvijek 11%, često 43%, rijetko 18%, vrlo rijetko 20%, nikad 8%, te u slučaju vjeroučitelja: uvijek 4%, često 22%, rijetko 18%, vrlo rijetko 30% i nikad 27%.

Rezultati t-testa pokazali su da se imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji u svom radu ne mire sa *statusom quo* ( $t= 5,202$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Navedeni rezultati pokazuju da je u slučaju većeg broja imama vidljiv Vjerovjesnikov, s.a.v.s., način prakticiranja uvođenja promjena i nemirenja sa stanjem (kao u predislamsko vrijeme).

Djelovanju na izgradnju svijesti učenika i džematlija o bitnosti usvajanja novih vještina i inoviranja načina djelovanja treba pridavati veću pažnju i raditi na sistemskom uvođenju promjena. Ne možemo djelovati na isti način a očekivati drugačije, bolje rezultate.

## **Vizija**

Vođa treba da ima jasnu viziju i precizno definirane dugoročne ciljeve. Već ranije je spomenuto da je umijeće vođenja - pokrenuti ljude prema određenom cilju. Ako nema viziju, vođa ne može iznaći pravi put kojim bi poveo sljedbenike, što dovodi do toga da se mnogo energije gubi na ono što je sporedno.

Poslanik, s.a.v.s., tokom poslanstva ulijevao je nadu jer je imao jasnu viziju i cilj prema kojem je išao. Kada su se ashabi pobojali za islam, uputio je riječi pune nade: „Ova stvar (vjera islam) dospjet će dokle dospijeva dan i noć.“<sup>2</sup> Bašarahil i Suvejdan citiraju Napoleona koji je o viziji rekao: „Niko ne može voditi neke osobe prije nego im pojasni budućnost koja ih se tiče. Vođa je, dakle, prodavač nade“ (Bašarahil i Suvejdan, 2013:69).

<sup>2</sup> Musned imama Ahmeda, od Temima ed-Darija, hadis br. 16.614.

Imami potvrđuju, putem istraživanja, da imaju jasnu viziju i razumiju svrhu radi koje nešto rade. Vjeroučitelji priznaju da često razumiju svrhu, ali je to u imama izraženije. Zbog toga smo provjerili da li je navedena razlika u stavovima imama i vjeroučitelja statistički značajna. Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji imaju viziju u radu ( $t= 2,452$ ,  $\text{sig.} = ,015$ ). Vjeroučitelji bi u svom radu trebalo da preciziraju viziju, iz čega bi se mogla izvesti definicija onoga što zovemo - jasan put do uspjeha.

### ***Idealizam***

Ideja nastaje kao rezultat promišljanja koje je dio osobnosti svakog insana. Međutim, liderske karakteristike podrazumijevaju sposobnost kreativnog ispoljavanja. Za nastanak ideje, između ostalog, potrebna je nadarenost od Allaha, dž.š., i određeno znanje. Planjac i Ajanović (2011:26) o nastanku ideja pišu kako iskustvo pokazuje da se kreativnost pojedinca može unaprijediti, a da je današnja nauka razvila niz postupaka i metoda za razvoj mišljenja.

Po njihovom mišljenju, može se koristiti nekoliko metoda pomoću kojih možemo kreirati i testirati novu ideju, te navode tri metode: *fokus-grupa*, *brainstorming*<sup>3</sup> i *inventory-analiza*. Za fokus-grupu kažu da se koristi za različite svrhe. Vođa uvodi tim u otvorenu raspravu postavljajući im pitanje o novoj ideji. Dalje nastavljaju o fokus-grupi, pa poentiraju: „Osim što proizvodi novu ideju, fokus-grupa je odlična metoda za provjeravanje i selekciju ideja i koncepata. Koristeći jednu od nekoliko mogućih procedura rezultat može biti analiziran mnogo kvantitativnije, koristeći fokus-grupu kao metodu za generiranje nove ideje“ (Planjac i Ajanović, 2011:28). *Brainstorming* se koristi za razvoj i testiranje kvalitete ideje, dok za *inventory-analizu* naglašavaju da je to metoda za dobivanje novih ideja i opcija koje su usmjerene na određen problem. Ipak, smatramo da čovjek treba da se rukovodi idejama koje imaju visokomoralne ciljeve.

Istraživanje pokazuje da se imami i vjeroučitelji rukovode idejama koje, u osnovi, imaju moralne vrijednosti. Ipak, htjeli smo

---

<sup>3</sup> *Brainstorming*, ili oluja mozгова, najpoznatija je i najvažnija metoda podizanja kreativnosti i kreativnog rješavanja problema u grupi. To je nestrukturiran i spontan proces razvoja ideja o nekom problemu, zasnovan na tehnici slobodnih asocijacija. Rabi se za poticanje razvoja i toka ideja u grupi, a može se koristiti i individualno (Bahtijarević i Sikavica, 2001).

provjeriti da li je razlika u stavovima imama i vjeroučitelja statistički značajna. Rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o idealizmu nije statistički značajna. U velikoj mjeri zastupljena je želja da se, u obje grupe ispitanika, implementiraju ideje kojima će se postići najviši moralni ciljevi. Konstatiramo da moralnost treba krasiti imame i vjeroučitelje kao predvodnike i odgajatelje, jer je Poslanik, s.a.v.s., insistirao na moralnim vrijednostima. Jednom prilikom je rekao ashabima: „Hoćete li da vam kažem ko je od vas najbolji?“ Ashabi su odgovorili: „Hoćemo, Allahov Poslaniče“, a on im je rekao: „To su oni koji imaju najbolji moral.“<sup>4</sup>

### ***Inspirativna komunikacija***

Inspirativna komunikacija pretpostavlja motivaciju sljedbenika naglašavanjem značaja i uloge koju im je dodijelio lider. Inspirativnu komunikaciju možemo definirati kao sposobnost lidera u prenošenju pozitivnih i poticajnih poruka kojima se motiviraju sljedbenici i izražava snažno povjerenje u njihovu kompetentnost. To znači da bi komunikacija lidera trebalo da bude ogrnuta optimizmom, izražavanjem povjerenja u sposobnosti sljedbenika te isticanjem pozitivnih budućih izazova i mogućnosti.

Vizija lidera mora biti jasna i slikovita, odnosno takva da omogući slušaocu da razumije koja je njegova potencijalna uloga u vezi s tim. Preciznije, inspirativna komunikacija lidera pretpostavlja izbor riječi koje poput retoričkih tehnika, priča i metafora izgrađuju entuzijazam i potiču uzbuđenje njegovih sljedbenika. Da bi inspirirao i motivirao sljedbenike, lider mora prenijeti viziju na sljedbenike tako da direktno djeluje na emocije sljedbenika. Ipak, inspiracija i motivacioni proces trebaju pomoći sljedbenicima u identifikaciji s nečim što je moguće ostvariti.

Rezultati su pokazali da i imami i vjeroučitelji podržavaju napore ljudi s kojima rade, pristupaju novima zadacima i projektima s entuzijazmom, te ističu važnost timskog rada. Stav imama i vjeroučitelja, u slučaju tri spomenuta stava, govori u prilog tezi da u velikoj mjeri (preko 80%) smatraju da često ili uvijek inspirativno djeluju na sljedbenike. Rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o inspirativnoj komunikaciji nije statistički značajna.

---

<sup>4</sup> Musned imama Ahmeda, od Abdullaha ibn-Amra, hadis br. 68.580

### ***Intelektualna stimulacija***

Intelektualna stimulacija ističe inteligenciju, racionalnost i pažljivo rješavanje problema. Za intelektualnu stimulaciju može se reći da je to transformacijsko vođenje koje utječe na sljedbenike tako da ih potiče na intelektualno i kreativno razmišljanje. Suša o intelektualnoj stimulaciji piše: „Intelektualna stimulacija pokazuje u kojoj mjeri vi ohrabrujete druge da budu kreativni u sagledavanju starih problema na novi način, u kojoj mjeri kreirate okruženje koje je tolerantno na neke ekstremne pozicije i u kojoj mjeri odgajate ljude da preispituju vlastite vrijednosti i vjerovanja...“ (Suša, 2009:201). Ovakav oblik stimulacije djeluje na odstupanje od uobičajenih i konvencionalnih načina razmišljanja i, u pozitivnoj, radnoj atmosferi među sljedbenicima, omogućava njihovu sposobnost da generiraju nove ideje i nude inovativna rješenja za određene probleme.

Istraživanjem smo htjeli provjeriti da li ima razlike u stavovima imama i vjeroučitelja i da li je ona statistički značajna. Rezultati pokazuju da imami u svom djelovanju u velikoj mjeri poklanjaju pažnju rješavanju problema iz više uglova, poboljšavaju razmišljanje o novim idejama i ističu važnost uključivanja članova u aktivnosti džemata. U isto vrijeme, primjećujemo da i među vjeroučiteljima postoji spremnost na implementaciju novih ideja putem intelektualne stimulacije, ali ne u mjeri kao među imamima. Indikativno je da razmišljanje vjeroučitelja da rijetko 29%, vrlo rijetko 23% ili nikad 12%, ne dovode u pitanje tradicionalni način na koji se nešto čini. S jedne strane, oni time potvrđuju kontinuitet u radu, dok, s druge strane, to znači da nije izražena želja da se usvoje novi rezoni koji nisu tradicionalni. Ipak, rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o intelektualnoj stimulaciji nije statistički značajna.

### ***Podrška sistemu samonagrađivanja***

Na samonagrađivanje vođa može gledati kao na razvijanje samodiscipline i izgradnju pozitivnih navika među sljedbenicima. Također, ljudi mogu upravljati svojim ponašanjem putem samonagrađivanja. Tako će, ako ostvari ciljano ponašanje i rezultat – nagraditi sam sebe, a kada ga ne ostvari, kaznit će sam sebe. Kazna može biti i nedavanje nagrade.

Imami, za razliku od vjeroučitelja, u većem omjeru podržavaju članove tima da tretiraju sebe kao osobu koja uživa da

radi nešto vrijedno i korisno. Indikativno je da u slučaju vjeroučitelja ne primjećujemo viši nivo podsticanja saradnika na samonagrađivanje. Njih 31% nikad ne prakticira taj oblik vođenja, dok je taj procenat znatno viši (52%) ako se pridodaju i odgovori *rijetko* (10%) i *vrlo rijetko* (11%). Međutim, evidentno je da obje kategorije, u velikoj mjeri, koriste ohrabrivanje saradnika u pravcu hvatanja u koštac s novim izazovima. U vez s tim, provjerili smo da li je navedena razlika u stavovima imama i vjeroučitelja statistički značajna. Rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o podršci nagrađivanju nije statistički značajna. Iz rezultata zaključujemo da će i imami i vjeroučitelji prije koristiti metodu ohrabrivanja nego metodu podsticanja na samonagrađivanje.

### ***Podrška timskom radu***

Danas se u svijetu sve veći broj problema može uspješno rješavati samo timskim radom. Ti problemi uglavnom zahtijevaju interdisciplinarna znanja, odnosno angažiranje stručnjaka različitih profila.

Definirajući pojam timskog rada, Suša (2009) konstatira: „Timovi su posebne organizacijske grupe formirane sa određenim ciljem i zadatkom. Pod grupom u organizaciji inače se podrazumijeva skup ljudi koji su uzajamno povezani zajedničkim ciljem i interesima među kojima postoji zajednička interakcija“ (Suša, 2009:110). On nastavlja, pa objašnjava odlike grupe: „Osnovne odlike grupe, pored zajedničkog cilja, interesa i interakcije su: postojanje vođe, sljedbenika, pravila ponašanja i razlika u statusu i ulogama članova“ (Suša, 2009:110).

Da bismo izgradili stabilnu i naprednu zajednicu, naša je dužnost i obaveza da djelujemo timski i da preuzmemo ulogu u timu koja će biti optimalna, tj. u skladu s našim sposobnostima. O ovome, riječi Božijeg Poslanika, s.a.v.s., osvjetljavaju nam stav islama u vezi s tim: „Vjernik je vjerniku kao građevina čiji dijelovi se međusobno učvršćuju i povezuju.“<sup>5</sup> Nivo prisutnosti timskog rada među imamima u vezi sa svim stavovima ovog dijela istraživanja je: uvijek 50% i više, dok u slučaju vjeroučitelja ne prelazi 15%. S druge strane, vjeroučitelji, za razliku od imama, imaju izraženiji procenat odgovora po kojima nikad ne rade u timu.

---

<sup>5</sup> Hadis broj 1773 (Dimiški, 2004:253).



Razloge za takav pristup u slučaju vjeroučitelja možemo pripisati radu po tačno utvrđenim pravilima, gdje timsko djelovanje nema značajnijeg utjecaja. Imami smatraju da pokazuju visok stepen timskog djelovanja u radu. Rezultati t-testa pokazali su da imami u statistički značajno većoj mjeri nego vjeroučitelji daju podršku timskom radu ( $t= 4,251$ ,  $sig.= ,000$ ).

### ***Ohrabrivanje nezavisne samostalne akcije***

Ohrabrivanje saradnika na samostalne akcije i traganje za rješenjima podrazumijeva podsticanje saradnika da aktivno učestvuju u poslovnim procesima. To ohrabrivanje, prije svega, treba usmjeriti na to da saradnici samostalno operativno funkcioniraju te da preuzmu odgovornost, po cijenu pravljenja sitnih grešaka. Organizacije koje saradnicima omogućavaju da samostalno poduzimaju akciju i pružaju mogućnost otvorenog govora o idejama, planovima, ali i sitnim greškama, smanjuju mogućnost da se ne naprave velike greške. Ohrabrivanje saradnika da samostalno djeluju i pružanje mogućnosti za razvoj saradnika jedan je od osnovnih preduvjeta uspješnog poslovanja i razvoja organizacije.

Ohrabrivanje saradnika da tragaju za rješenjima bez supervizije je, u velikoj mjeri, svojstveno i imamima (uvijek 46%, često 26%) i vjeroučiteljima (uvijek 23%, često 47%). Slični pokazatelji su i u slučaju stavova: „Ohrabrujem saradnike bez svog direktnog mješanja“ i „Savjetujem saradnika da riješi problem tako da svaki put ne mora dobiti odobrenje ili potvrdu, pečat“. Određenu razliku primjećujemo u slučaju stava: „Urgiram da saradnik preuzme odgovornost za svoja ostvarenja i zaduženja“. Imami uvijek urgiraju na preuzimanju odgovornosti od strane saradnika u 46% slučajeva, često 26%, rijetko 10%, vrlo rijetko 12%, nikad 6%. U slučaju vjeroučitelja, taj omjer je sljedeći: uvijek 16%, često 42%, rijetko 5%, vrlo rijetko 14%, nikad 23%. Rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o ohrabrivanju nezavisne samostalne akcije nije statistički značajna. Smatramo da je takav stav obje grupe ispitanika, odnosno njihovog djelovanja kao rukovodilaca, pokazatelj da ni imami ni vjeroučitelji ne bi trebalo da djeluju samostalno, već treba da rade na tome da pripreme uvjete i organizaciju, a nakon toga da ohrabre saradnike da preuzmu samostalnu akciju i inicijativu.

### ***Podrška razmišljanju***

Način na koji ljudi reagiraju na greške, kao i učenje na osnovu promašaja i grešaka, postali su tema brojnih istraživanja i predmet akademskih rasprava. Uprkos težnji rukovodioca da se upravlja „bez greške“, to jednostavno nije moguće. Čim se savlada jedna prepreka, pojavljuje se druga. Na osnovu spomenutog, nameće se logično pitanje: Šta možemo učiniti kako bi se pravilo što manje grešaka? Smatramo da se odgovor može sažeti u sljedećem: Rukovodilac treba naučiti da razmišlja o svojim aktivnostima i njihovim posljedicama, te da saradnike podstiče da o problemima razmišljaju kao o šansama za učenje. Da bi se saradnici hrabro i odvažno suočili s problemima, nužno je da budu spremni da promijene način razmišljanja, što podrazumijeva i promjenu ponašanja.

Stav: „Savjetujem saradnika da razmotri mogućnosti koje sadrži problem s kojim se susretne“, imami podržavaju: uvijek 48%, često 25%. U slučaju vjeroučitelja, taj procenat je: uvijek 26%, često 54%. S druge strane, taj stav nikad ne iskazuje 2% imama i 6% vjeroučitelja. Iz dobivenih rezultata uočava se da i imami i vjeroučitelji, u velikoj mjeri, ohrabruju saradnike da promašaje i greške vide kao šanse za učenje. Taj stav među imamima potvrđuje: uvijek, njih 47%, i često, 27%, dok je u slučaju vjeroučitelja situacija sljedeća: uvijek 29% i često 52%. Očit je nizak procenat u slučaju suprotnog stava: nikad, 2% u imama i 5% u vjeroučitelja. Slično je gledište i skoro identičan rezultat kao u slučaju prethodnog upita, i kod jednih i kod drugih, u slučaju stava: „Podstičem saradnika da o problemima razmišlja kao o otvorenim mogućnostima radije nego da ih vidi kao prepreke“. Rezultati t-testa pokazali su da razlika u stavovima imama i vjeroučitelja o podršci razmišljanju nije statistički značajna.

Razlozi zašto ljudi prave greške su: neznanje, nedostatak iskustva i namjera. Imami i vjeroučitelji bi ispravljanje grešaka i razmišljanje o takvim postupcima trebalo da pojasne i predstave kao odgojni i obrazovni čin, a ne da to njihovi saradnici rezoniraju kao osvetu ili neprijateljstvo. Rezultati su pokazali da se imami i vjeroučitelji, u velikoj mjeri, ponašaju u skladu sa savjetovanjem, ohrabivanjem i podsticanjem, te da se o problemima razmišlja kao o mogućnostima.

### ***Podrška ličnom napredovanju***

Razvoj nauke i novih tehnologija, kao i česte promjene u socijalnom i ekonomskom okruženju, rukovodiocu nalažu da omogući uvjete koji će dovesti do razvoja sposobnosti i vještina njegovih saradnika. Ti uvjeti podrazumijevaju: kontinuiran razvoj, stjecanje novih znanja i vještina, te usavršavanje postojećih. Omogućavanje i podrška mogućnostima stjecanja novih kompetencija saradnika trebalo bi da bude obaveza samosvjesnog rukovodioca. Ipak, da bi saradnici to i prihvatili, treba da budu upoznati da se kreativni pristup radu, otvorenost za nova znanja i druge aktivnosti koje poboljšavaju sposobnost vrednuju i nagrađuju. Takva radna atmosfera, u pravilu, dovodi do natprosječnih rezultata i zavidnog nivoa učinka saradnika.

Stav: „Podržavam lično napredovanje svojih saradnika“, pokazuje da imami (uvijek 43%, često 30%) i vjeroučitelji (uvijek 36%, često 50%) u velikoj mjeri podržavaju svoje saradnike da unapređuju lične kompetencije. Međutim, istraživanje je pokazalo da oni ne ostaju samo na podršci nego i pomažu razvoj sposobnosti i vještina svojih saradnika. Imami to uvijek čine u 40% slučajeva i često u 24%, dok je taj pokazatelj u slučaju vjeroučitelja; uvijek 14%, često 58%. Kada se ukaže prilika za učenje, pomažu saradnicima da iskoriste mogućnosti koje im se pružaju. Taj procenat u slučaju imama je: uvijek 41%, često 27%, a u slučaju vjeroučitelja je: 19% uvijek i često 52%. Procenat kada nikad ne pomažu kod imama je nizak i iznosi 2%, dok je kod vjeroučitelja 10%. Rezultati t-testa pokazali su da u slučaju podrške ličnom napredovanju razlika nije značajna. Dobiveni rezultati pokazuju osviještenost imama i vjeroučitelja kada je riječ o pružanju podrške i pomoći saradnicima, jer samo takvim pristupom oni mogu raditi na odgoju i izgradnji društva. To pogotovo treba da bude izraženo u radu s mladima.

### ***Funkcionalna efikasnost tima***

Na efikasnost tima posebno utječe stepen pridržavanja unaprijed definiranih normi i pravila. Vođa treba da uspostavi kvalitetne međuljudske odnose unutar tima. Ti odnosi grade se postepeno i treba da budu u uzlaznoj putanji tokom rada. Da bi tim efikasno funkcionirao, vođa bi trebalo da jasno definira cilj, objasni svrhu formiranja tima, drži se vizije, ukaže pažnju i respekt prema svakom članu tima, te usmjeri djelovanje s ciljem postizanja

najboljeg rezultata. U takvoj atmosferi javljaju se osjećaj saradnje i timski duh, pri čemu svaki član ostvaruje ulogu i zadatke koji su mu namijenjeni. O tako uspostavljenom timu Suša piše: „Tim je osposobljen za ostvarenje ciljeva zbog kojih je formiran. U stanju je da se prema njima samousmjerava i odbacuje sve drugo što ne vodi ostvarenju učinka tima“ (Suša, 2009:124).

Tako uspostavljen sistem doprinosi funkcionalnoj efikasnosti tima koji ostvaruje postavljene ciljeve i opravdava svrhu uspostavljanja tima.

Rezultati u istraživanju pokazuju da vjeroučitelji, u velikoj mjeri, posjeduju osobine koje dovode do efikasnosti tima, uspostavljaju uvjete koji pospješuju implementaciju novih rješenja, te u svemu tome vode računa o vremenskim okvirima za izvršenje obaveza koje su postavljene pred tim (imami žele da izvrše svoje obaveze: uvijek 35% i često 45%, ali su vjeroučitelji odgovorniji kada su obaveze vremenski omeđene: uvijek 27% i često 71%). Te osobine su izražene i među imamima, pogotovo u slučaju odgovora na pitanje da li tim izvršava svoje obaveze. Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu funkcionalnu efikasnost tima ( $t = -3,827$ , sig. = ,000).

### ***Kvalitativna efikasnost tima***

Zadatak vođe tima je da neprekidno radi na poboljšanju kvaliteta i efikasnosti tima. Da bi tim postigao kvalitetne rezultate, potrebni su vizija i zajednički cilj. Ti ciljevi omogućuju bolje timske rezultate. Jako je bitno da tim prepoznaje poteškoće s kojima se susreće i da ih otklanja već u nastajanju. Smatramo da će se do kvalitetnih rezultata doći ako tim svoje zadatke izvršava na vrijeme i dosljedno se pridržava principa usvojenih tokom njegovog formiranja.

Za kvalitetna rješenja i efikasnost tima nije dovoljno samo uključiti eksperte, osigurati im uvjete za nesmetan rad i odrediti im pojedinačne zadatke i zajednički cilj, već je potrebno i da članovi budu motivirani da skupa rade kako bi postigli zajednički cilj.

Rezultati istraživanja pokazali su da vjeroučitelji – često 71% i uvijek 26% - smatraju da njihov tim postiže visoka ostvarenja, za razliku od imama koji smatraju da njihovi timovi imaju daleko niži procenat – često 28% i uvijek 38% - ostvarenja kvalitetnih rezultata. Skoro identične stavove u slučaju preostala dva pitanja imaju i jedni i drugi. Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u

statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu kvalitativnu efikasnost tima ( $t = -4,433$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Ove rezultate možemo razumjeti na način da imami putem džematskih odbora, odnosno operativnih timova u džematima, ne koriste mogućnosti da potaknu kvalitativnu efikasnost tima u mjeri u kojoj to koriste vjeroučitelji putem svojih timova.

### ***Efikasnost uvođenja promjena***

Uvođenje promjena nije nimalo lak zadatak, jer svaku promjenu, po nepisanom pravilu, prati otpor. Razlog za odbijanje promjena ljudi vide u poremećaju uspostavljene ravnoteže i strahu od neizvjesnosti, jer svaka promjena u sebi sadrži neizvjesnost. Zato se upravljanje promjenama najčešće povezuje s procesom prevladavanja otpora promjenama. S druge strane, može se desiti da neefikasno upravljanje promjenama dovede do negativne radne atmosfere i loših međuljudskih odnosa u timu. Vođe u takvim situacijama moraju biti vješti u ubjeđivanju članova tima da prihvate i razumiju nužnost promjena. Na promjene treba gledati kao na šansu za uspjeh, a ne kao na prijetnju postojećem stanju.

Znati prilagoditi se promjenama znak je uspješnog rukovođenja timom. Promjene treba da budu dio sistema, jer, u suprotnom, dolazi do apatije, obamrlosti, stagniranja i, na kraju, neuspjeha tima. Da do toga ne bi došlo, promjene moraju biti efikasne, postepene i planirane. Ipak, da bi se uspješno i efikasno uvele promjene, uz pravilnu strategiju, najbitnije je da se akcenat stavi na članove tima. Istraživački rezultati potvrdili su da imami - često 33% i uvijek u 33% slučajeva - efikasno prebrode nove probleme, dok je taj pokazatelj u slučaju vjeroučitelja mnogo viši: često 73% i uvijek 23%. Skoro identična je situacija i u slučaju drugog stava, tj. sposobnosti tima da se prilagodi novim okolnostima. Imami u manjoj mjeri pokazuju sposobnost za promjenama, a isti slučaj i omjer je i u slučaju trećeg stava.

Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ocjenjuju efikasnost u uvođenju promjena ( $t = -3,194$ ,  $\text{sig.} = ,002$ ). Dobiveni rezultati pokazuju da imami i vjeroučitelji uvode promjene u djelovanju i da se na efikasan način suočavaju s novim problemima, ali i da specifičnost opisa radnih zadataka, pogotovo u slučaju imama, ne dozvoljava uvođenje značajnijih promjena. Imami bi trebalo da iznađu odgovarajući način i zahtijevaju da im se omogući uvođenje

značajnijih promjena, pogotovo u radu s djecom mektepskog uzrasta i u aktivnostima s omladinom.

### ***Efikasnost organizacije i planiranja***

Planiranje je važan segment u razvoju, bilo da je riječ o individualnom, timskom, organizacionom, ekonomskom ili društvenom planiranju. Planiranje efikasnog rada organizacije je osnovna, polazna funkcija menadžmenta. Zato se može reći da je najvažniji zadatak menadžera oblikovanje okruženja za efikasno djelovanje pojedinaca koji zajednički rade u timu kako bi osigurali da svako razumije svrhu tima, ciljeve i način njihova ostvarenja. Da bi timski napor bio efikasan, članovi tima trebaju znati šta se od njih očekuje. To nazivamo funkcijom planiranja.

Efikasno planiranje možemo definirati kao razmišljanje koje je orijentirano prema budućnosti, uz utvrđivanje načina za dostizanje postavljenih ciljeva. Planovi nisu odluke koje se donose na osnovu nečijih želja, već se prave na osnovu realnih mogućnosti i na osnovu onoga što bi moglo biti ostvarivo u određenom vremenskom intervalu. Vremenska dimanzija podrazumijeva da planske aktivnosti posmatramo kratkoročno, odnosno operativno planiranje (obično godinu dana), srednjoročno - taktičko planiranje (od dvije do pet godina) i dugoročno, odnosno strateško planiranje (obično pet i više godina).

Istraživanjem smo uočili da imami, na stav: „Tim izvodi ciljeve i prioritete kako bi postigao maksimalnu efikasnost“, daju odgovor: nikad 7%, vrlo rijetko 11% i rijetko 15%, dok vjeroučitelji smatraju da je bitna maksimalna efikasnost tima u postizanju ciljeva, te osim 4% vjeroučitelja koji imaju stav da njihov tim rijetko postiže maksimalnu efikasnost u organizaciji i planiranju, nema onih koji smatraju da je to nebitna karakteristika tima. Odgovori na ostala pitanja također pokazuju veću zainteresiranost vjeroučitelja da tim razvija planove rada, da rade na važnijim problemima i da imaju jasne prioritete. Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu efikasnost organizacije i planiranja ( $t = -2,315$ ,  $\text{sig.} = ,022$ ). Iako vjeroučitelji u većem obimu ističu efikasnost organizacije i planiranja, poznato je da obje kategorije ispitanika imaju urađene planove rada za određene vremenske periode, jer su aktivnosti i jednih i drugih vremenski omeđene i kontroliraju ih nadležna tijela.

### ***Interpersonalna efikasnost***

Interpersonalna efikasnost zavisi od uloge svakog pojedinca u timu. Za timsku ulogu može se reći da je to tendencija da se ponašanje, doprinos i međusobni odnosi s drugima uredi na određen način. To podrazumijeva da se osigura ravnoteža različitih individualnosti. Da bi tim bio efikasan, neophodno je postojanje različitih, dobro usaglašenih i kompatibilnih uloga. Timska uloga u vezi je s obrascem ponašanja koji karakterizira međusobnu interakciju članova tima. Interpersonalna efikasnost tima bit će postignuta ukoliko se pojedinci prilagode svojim ulogama u timu. Da bi tim bio efikasan, između ostalog, potrebno je da vođa informira članove o napredovanju tima. To se može postići proaktivnim djelovanjem i blagovremenim, odnosno pravovremenim informiranjem članova o svim segmentima bitnim za funkcioniranje tima. Individualna svojstva ličnosti treba kanalizirati u pravcu da budu podsticaj za prihvatanje timskih uloga, a nikako kao prepreku u interpersonalnim odnosima. Da bi interpersonalna efikasnost bila na zavidnom nivou, poželjne su određene osobine svakog pojedinog člana tima. To su, između ostalog: iskrenost, otvorenost, spremnost na nove izazove, druželjubivost, saosjećajnost, odgovornost.

Najbitniji rezultati vidljivi iz istraživanja pokazuju da vjeroučitelji, u velikoj mjeri, upoznaju svoj tim o napredovanju: često 49%, uvijek 46%, dok je procenat onih koji ne informiraju o napredovanju zanemariv. U slučaju imama taj segment je indikativan: 19% nikad, 6% vrlo rijetko i 12% njih rijetko upoznaje tim o napredovanju. I u slučaju ostalih stavova u vezi s interpersonalnom efikasnosti, odgovori su poprilično ujednačeni. Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu interpersonalnu efikasnost ( $t = -5,464$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Pretpostavljamo da su dobiveni rezultati plod samostalnog djelovanja imama i da određen broj imama treba da poradi na uspjehu tima putem proaktivnog djelovanja i upoznavanja članova o napredovanju džemata. Ipak, možemo konstatirati da veliki procenat ispitanih imama i vjeroučitelja prakticira upoznavanje članova tima o napredovanju, te proaktivno raspravljaju s članovima kada smatraju da oni mogu dati svoj doprinos u vezi s tim. Seminari koji se organiziraju te naobrazba koju posjeduju imami i vjeroučitelji idu u prilog upravo spomenutom.

### ***Vrednovanje efikasnosti***

Efikasnost timskog rada vrednuje se postignutim rezultatima, ostvarenjem cilja i produktivnošću. S druge strane, da bi tim dao svoj doprinos, bitni su: stepen zadovoljstva radom, tolerancija među članovima tima, mogućnost ispoljavanja kreativnosti u radu i osjećaj pripadnosti timu. Da bi tim efikasno funkcionirao, neophodno je: motiviranje, vrednovanje rada i nagrađivanje članova. Ako je sistem vrednovanja dobro koncipiran i pravedan, neće izostati značajni rezultati ukupnog djelovanja tima. U tom kontekstu, pojedine organizacije imaju unaprijed planirane načine vrednovanja, stimulacije i privrženosti timu, za doprinos uspjehu organizacije i zajednice općenito.

Vjeroučitelji smatraju da je doprinos njihovog tima zajednici vrlo vrijedan i značajan: uvijek 38% i često 57%. Dok, u slučaju imama taj je stav: uvijek u 39% slučajeva, često 30%, rijetko 17% i vrlo rijetko u 14% ispitanika. Sličan omjer i razmišljanje imama i vjeroučitelja je i u vezi sa stavom: „Tim daje vrijedne doprinose uspjehu zajednice“, odnosno: „Dosadašnji doprinos ovog tima uspjehu organizacije je bio vrlo vrijedan“. Rezultati t-testa pokazali su da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu vrednovanje efikasnosti ( $t = -3,057$ ,  $sig. = ,003$ ). Indikativno je da određen broj imama (14%) vrlo rijetko koristi mogućnosti džematskih odbora kao tima koji bi trebalo da doprinese zajednici, odnosno džematu. Smatramo da je razlog za to nedovoljna informiranost o bitnosti vrednovanja efikasnosti. Ipak, možemo konstatirati da je znatan broj imama, a posebno vjeroučitelja, usvojio znanja i vještine potrebne za značajan doprinos zajednici.

### ***Opća efikasnost***

Za efikasnost možemo reći da je to sposobnost postizanja rezultata, odnosno efikasnost timskog rada temelji se na krajnjem rezultatu i na zadovoljstvu članova tima. Faktori koji determiniraju rezultate i zadovoljstvo članova tima svakako su: veličina tima, uloge u timu, stadiji razvoja, kohezija tima, norme i potencijal koji tim ima. Uz sve pobrojano, spomenut ćemo i aspekt motivacije. Promjena efikasnosti tima uzokuju promjene u puno većem sistemu. Povećanjem efikasnosti tima povećavamo efikasnost i cijelog organizacijskog sistema. Zato možemo reći da je efikasnost mjera od izuzetne važnosti, jer nam daje odgovor na pitanje, koliko uspješno se koristimo resursima tima?



Zanimalo nas je i kakav je stav imama i vjeroučitelja prema efikasnosti tima. Bitno je naglasiti da rezultati ovog dijela istraživanja pokazuju kako 31% vjeroučitelja uvijek i 66% njih često smatraju da je njihov tim efikasan, za razliku od imama, od kojih njih 30% uvijek, odnosno 37% često funkcionira u efikasnom timu. Sličan omjer je i u slučaju stava da li je tim uradio dobar posao, odnosno: „Tim je vrlo uspješno radio“. Razlika je uočljiva i u ocjeni ostvarenih rezultata. Imami - uvijek 41%, često 26%, rijetko 18%, vrlo rijetko 14% i nikad 1% - ne primjećuju značajan progres tima, dok je stav vjeroučitelja sljedeći: uvijek 34%, često 62%, rijetko 4%, vrlo rijetko 0%, nikad 0%. Rezultati t-testa su pokazali da vjeroučitelji u statistički značajno većoj mjeri nego imami ističu opću efikasnost ( $t = -3,633$ ,  $\text{sig.} = ,000$ ). Razliku u njihovim stajalištima možemo pripisati aspektu motivacije, odnosno uvjerenju da tim može biti uspješan.

## **Zaključak**

U karakteristike uspješnog i efikasnog lidera ubrajaju se brojne performanse, među kojima su najznačajnije: inteligencija, odlučnost, pronicljivost, odgovornost, kooperativnost, druželjubivost, ustrajnost, samopouzdanje, tolerantnost, motiviranost, povjerenje, utjecajnost. Sve pobrojane osobine, uz efikasnost, krasile su i predvodnika svih muslimana, Muhammeda, s.a.v.s.

Rezultati našeg istraživanja pokazali su kako u statistički značajno većoj mjeri leadersko vođenje imama opisuju: zastrašivanje, ukor, postavljanje ciljeva, instrukcije i komande, materijalno nagrađivanje, personalno nagrađivanje, nemirenje s postojećim stanjem i vizija. S druge strane, kod vjeroučitelja u statistički značajno većoj mjeri leadersko vođenje opisuju: funkcionalna efikasnost tima, kvalitativna efikasnost tima, efikasnost uvođenja promjena, efikasnost organizacije i planiranja, interpersonalna efikasnost, vrednovanju efikasnosti i opća efikasnost. Kao zajednički tipove leaderskog rukovođenja imama i vjeroučitelja izdvojili su se: idealizam, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija, podrška sistemu nagrađivanja, ohrabrivanje nezavisne samostalne akcije, podrška razmišljanju i podrška ličnom napredovanju.

Istraživački rezultati potvrđuju i specifičnosti poslova i zadataka kojima se bave imami i vjeroučitelji, a mogu biti i osnova

za redizajniranje studijskih programa za edukaciju imama i vjeroučitelja, te planiranje stručnog permanentnog usavršavanja imama i vjeoručitelja za lidersko rukovođenje.

Na osnovu istraživačkih rezultata možemo izvesti zaključak da se imami i vjeroučitelji u značajnoj mjeri razlikuju u kvalitetu liderskog rukovođenja.

U budućim istraživanjima bilo bi interesantno istražiti koje varijable jasnije određuju korištenje različitih stilova rukovođenja, te stilove rukovođenja imama i vjeroučitelja dovesti u vezu s drugim nezavisnim varijablama.

## Literatura

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Buhari, M. (2008). *Sahihu-l-Buhari, Buharijeva zbirka hadisa*. Sarajevo: Visoki saudijski komitet.
- Dimiški, Z. (2004) *Muslimova zbirka hadisa: izbor. /knj.3/* Zenica: Kuća mudrosti
- Korkut, B. (prev.) (1992). *Kur'an s prevodom*. Medina Munevvera: Kompleks Hadimu-l-Haramejni-š-Šerifejni-l-Melik Fahd za štampanje Mushafi Šerifa.
- Lončarević, R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Cicero print.
- Pearce, C.L.. & Sims, H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2):172–197.
- Planjac, B. i Ajanović, E. (2011). *Tajne uspješnih preduzetnika*. Travnik: Univerzitet, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership A survey of theory and research*. New York The Free Press.
- Suša, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Cekom.
- Sujejdan, T. M. i Bašarahil, F. O. (2013). *Kako izgraditi lidera*. Travnik: Progress centar.
- Šehić, Dž., Penava, S. (2007). *Leadership*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.

## **A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE QUALITY OF LEADERSHIP AMONG IMAMS AND RELIGION TEACHERS**

Derviš Varešlija, MA

Safet Beganović, MA

### ***Abstract***

The aim of the paper is to make a comparative analysis of the quality of leadership among imams and religion teachers, i.e. based on the attitudes of imams and religion teachers to conclude whether there is a difference in the frequency of application of different leadership styles. We used a method of theoretical analysis, a descriptive-analytical survey method, and a technique of survey data collection. The research instruments were a Background Data Questionnaire and a Leadership Behavior Questionnaire - Leadership Styles (Pearce & Sims, 2002). The research sample consisted of 100 imams and 100 religion teachers coming from the Zenica-Doboj Canton. Our findings showed that the leadership by imams is statistically significantly more characterized by: intimidation, reprimand, setting goals, instructions and commands, providing material and personal rewards, disagreement with the current situation and vision. On the other hand, the leadership by religion teachers is statistically significantly characterized more by: the team's functional efficiency, the qualitative efficiency of the team, efficiency of introducing changes, efficiency of organization and planning, interpersonal efficiency, efficiency evaluation, and overall efficiency. The following styles were found to be common to both imams and religion teachers: idealism, inspirational communication, intellectual stimulation, support to the reward system, encouraging independent actions, support to thinking and support to personal progress.

**Keywords:** leadership, leadership styles, social relations, organizational skills

- م. درويش وارشليا - طالب الدراسات العليا - كلية التربية الإسلامية في زينيتسا  
م. صفت بغانوفتش - طالب الدراسات العليا - كلية التربية الإسلامية في زينيتسا

## التحليل المقارن لجودة إدارة القيادة عند الأئمة ومدرسي علم الدين

### ملخص

وكان الهدف من هذه الدراسة هو القيام بالتحليل المقارن لجودة إدارة القيادة عند الأئمة ومدرسي علم الدين، وأن يثبت، بناءً على مواقف الأئمة ومدرسي علم الدين، ما إذا كان هناك اختلاف في وتيرة أنواع مختلفة من القيادة. ومن أساليب البحث تم استخدام طريقة التحليل النظري والطريقة الوصفية التحليلية وطريقة المسح - سرواي. ومن أدوات البحث استخدم استبيان البيانات العامة واستبيان القيادة - أنواع الإدارة (Sims & Pearce, 2002). شملت عينة البحث على 100 إمام و 100 معلم علم الدين من كانتون زينيتسا-دوبوي. وأظهرت نتائج البحث بأن قيادة الأئمة وصفت في درجة إحصائية كبيرة بأنها تتميز ب: التخويف، والتوبيخ، وتقديم الأهداف والتعليمات والأوامر، الدعم من الناحية المالية، الدعم الشخصي، عدم الرضا بالوضع الحالي والمستقبلي. ومن ناحية أخرى، فإن قيادة معلّمي علم الدين وصفت في درجة إحصائية أكبر بأنها تتميز ب: الكفاءة الوظيفية للفريق، والكفاءة النوعية للفريق، وكفاءة إدخال تغييرات، وكفاءة التخطيط والكفاءة الشخصية، و الكفاءة العامة. تمّ رصد الخصائص المشتركة للأئمة والمعلمين من حيث إدارة القيادة ومعلمي علم الدين وهي: المثالية والاتصالات الملهمة، والتحفيز الفكري، ونظام الدعم، وتشجيع الإجراءات الفردية المستقلة، ودعم التفكير ودعم التقدّم الشخصي.

الكلمات الأساسية: القيادة، أساليب الإدارة، العلاقات الاجتماعية، المهارات التنظيمية