

KORAK PO KORAK

Kompas za organizacijsku
strategiju razvijen zajedno s
mladima



Co-funded by the
European Union

Korak po korak

Kompas za organizacijsku strategiju razvijen
zajedno s mladima

Autori: Andrea Bálint, Zita Szalai

Svojim zapažanjima i komentarima doprinijeli su:

Réka Botka, Zsófia Hulló, Anna Kós, Anna Kovács, Virág Mundrusz, Anikó Plavšić

Izdavač: GYIÖT

6800 Hódmezővásárhely, ulica Serháztér 9.

www.gyiot.hu

Odgovorni izdavač: Andrea Bálint, predsjednik

Objavljivanje je omogućeno projektom GYIÖT pod nazivom Boundless Inclusion, koji je proveden uz potporu programa Erasmus+ Europske unije. Sadržaj publikacije odražava mišljenje organizatora, sponzor nije odgovoran za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

Projekt je proveden u suradnji s udrugom Iuventus Ventus i udrugom Jövőbarát.

Budapest
2025.



Az Európai Unió
támogatásával

SADRŽAJ

4-5

Predgovor

6-12

Uključivanje mladih u proces izrade strategije

13-16

Koja je strategija?

17-70

Metode i alati za pripremu strategije

20 Analiza situacije

31 Identifikacija problema i postavljanje ciljeva

38 Stvaranje misije

42 Stvaranje vizije

45 Postavljanje prioriteta

52 Izrada akcijskog plana

60

Alati potrebni za provedbu i podrška

71-72

Usklađivanje strategije sa smjernicama
politike i izvorima financiranja

73

O projektu Inkluzija bez granica

Vođenje organizacije pomalo je kao pozivanje različitih ljudi na zajedničko putovanje. Svi dolazimo iz različitih mjesta, s različitim idejama o tome kamo idemo i što želimo uključiti na to putovanje. Neki aktivno pomažu u napretku, drugi se uključuju kada se pojave teme koje su im poznate ili važne. Međutim, ono što im je svima zajedničko jest da svi oblikuju zajednicu i svakodnevno poslovanje organizacije.

Takvo putovanje je često nepredvidivo: pojavljuju se novi izazovi, okolnosti se mijenjaju, novi putnici se ukrcavaju, a drugi iskrcavaju, neki privremeno, neki trajno. Zato je rijedak trenutak kada stanemo, pogledamo oko sebe i zajedno si postavimo pitanje: Kamo idemo? Zašto idemo tamo? I kako ćemo zajedno stići tamo?

Razvoj strategije pruža priliku za to. Pojašnjava što je važno organizaciji, po kojim vrijednostima radi, koje ciljeve postavlja sebi i kako se može kretati prema njima. Međutim, razvoj strategije nije samo stvaranje dokumenta – to je više proces u kojem se sudionici međusobno razumiju, razvijaju zajednički jezik i bolje razumiju kako njihova organizacija funkcionira.

U projektu pod nazivom Uključivanje bez granica, tri partnerske organizacije – GYIÖT, Udruga usmjerena na budućnost i Udruga luventus Ventus – zajedno su krenule na ovo putovanje. Cilj procesa nije bio samo organizacijski razvoj. Projekt je stvorio okruženje za učenje u kojem su voditelji, osoblje, članovi i mladi volonteri organizacija mogli zajedno razmišljati o budućnosti.

Tijekom zajedničkog rada postalo je jasno: mladi ljudi nisu samo akteri, već i oni koji oblikuju život organizacija. Oni signaliziraju kada nešto ne funkcionira dobro, obogaćuju procese novim idejama i svojim povratnim informacijama pomažu organizaciji da istinski odgovori na njihove potrebe.

Ova publikacija temelji se na iskustvima iz ovog procesa. Naš je cilj pružiti stručnjacima za mlade i zajednicama mladih metodološke alate koji mogu pomoći u razvoju strategije i koji se mogu fleksibilno primijeniti u bilo kojoj organizaciji.

Predstavljene metode nisu nove, ali ih predstavljamo na način koji je lako razumljiv onima s manje iskustva u strateškom planiranju. Naglasak je posebno na tome kako bi se predstavljene metode trebale primjenjivati uz uključivanje mladih ljudi.

Publikacija se isplati koristiti kao priručnik: svako poglavlje može se koristiti samostalno ili čak možete proći kroz cijeli proces od analize situacije do akcijskog plana. Uz alate, nudimo i savjete o tome kako uključiti mlade, na što treba paziti i koje pogreške treba izbjegavati.

Nadamo se da će ova publikacija podržati organizacije u zajedničkom razmišljanju, planiranju i razvoju strategije koja je istinski utemeljena na potrebama mladih.

Jer zajedničko putovanje je najuspješnije kada svatko osjeća da je odgovoran za smjer – i da može biti dio načina na koji tamo stižemo.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

Krenimo s osnovama: kada su u pitanju mladi ljudi i strategija, prvo pitanje je uvijek jesu li oni zaista važni, živi, uključeni akteri u ovome — ili samo statistika s kojom provodimo proces? Jer nije važno sjedi li netko tamo na sastanku, ali nitko nije stvarno zainteresiran za njega ili je ono što govori stvarno važno. U omladinskoj organizaciji, neizbježan dio stvaranja strategije je aktivno uključivanje mladih u procese – uostalom, oni bi trebali oblikovati aktivnosti, programe, budućnost! To ne samo da povećava prihvaćanje strategija među mladima, već i potiče održive i dugoročne učinke.

Ali što znači biti uključen ili sudjelovati? To se najbolje može razumjeti kroz ljestvicu sudjelovanja mladih Rogera Harta (1992., Sudjelovanje djece: Od motiviranog sudjelovanja do građanstva) (temeljenu na Sherry Arnstein, 1996.). Ljestvica sudjelovanja pokazuje na kojim razinama mladi mogu (ili ne mogu) biti uključeni u zajedničko planiranje, na primjer u razvoj strategije.

Evo kako izgledaju ove ljestve, ilustrirane s nekoliko praktičnih primjera.

Zaključak – Nemojmo to tako raditi!

Prve tri razine su kategorija "pa, izbjeci ćemo ovo pod svaku cijenu". Ovdje nema pravog sudjelovanja, samo se tako čini ili zapravo ne postoji.

1. Manipulacija — To je kada se mlade ljude pozove samo radi zabave. Na primjer, zamole ih se da nešto pročitaju na nekom događaju, ali oni s tim nemaju nikakve veze, ne razumiju zašto, to rade samo zato što su zamoljeni. To je kao da im kažete: "Zgodan si, dobro izgledaš na fotografijama."
2. Dekoracija — Ovo je slično: mladi su tamo, ali samo radi zabave. Recimo da nekoliko mladih ljudi sjedi tamo na radionici o strategiji, ali nitko ih zapravo ne pita što misle — to samo pokazuje da su „i oni bili tamo“.
3. Tokenizam — Vrhunac lažnog sudjelovanja. Možda će vas pitati za mišljenje, ali će ga onda potpuno ignorirati. Više je marketinški trik nego stvarno sudjelovanje. To je ono što najviše odbija mlade ljude.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

Vezni red – Već se oblikuje, ali ima prostora za napredak

Već postoji stvarno sudjelovanje na dvije razine srednjeg terena, ali još nije stvarno. Kad se to postigne, još nećemo dobiti pohvalu, ali već možemo reći da smo na pravom putu.

4. Određeno i informirano sudjelovanje — Ovo je korak naprijed. Ovdje imate specifičnu ulogu koja je s vama unaprijed razjašnjena. Na primjer, ako sudjelujete u procesu izrade strategije, znate što se od vas očekuje, koja je vaša uloga, zašto je ono što radite važno. Vi ne donosite odluke, ali vidite proces.

5. Konzultirano i informirano sudjelovanje — Ovo je još jedan korak naprijed. Ovdje vas zapravo pitaju za mišljenje — recimo, o problemima s kojima se suočavaju mladi — a zatim to uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka. Ne samo da slušaju, već i reagiraju na ono što kažete.

Gornje razine – Ovo je smisleno sudjelovanje

Ovdje zaista zaslužujete priznanje za svoje sudjelovanje! Možete biti uistinu ponosni ako možete (i naravno želite) implementirati svoj proces stvaranja strategije na ovim razinama.

6. Odlučivanje koje iniciraju odrasli, ali se donosi zajedno — U ovoj verziji odrasli pokreću proces (jer su oni kreatori strategije), ali od tada se sve važne odluke donose zajedno. Ovdje se mladi tretiraju kao pravi partneri. Na primjer, zajedno odlučujemo koje teme treba uključiti u strategiju, kako ih obraditi, u kojem obliku ih predstaviti itd.

7. Sudjelovanje koje vode i iniciraju mladi — Ovo je pravo sudjelovanje s velikim početnim slovom. Mladi ljudi sami pokreću projekte, iznose probleme i organiziraju ono što su smislili. Odrasli su prisutni samo kao podupiratelji, pomažući ako je potrebno, ali ne usmjeravaju.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

8. Donošenje odluka vođeno od strane mladih i zajedničko donošenje odluka — Ovo je vrh ljestvice. Ovdje mladi ne samo da pokreću inicijative i projekte, već i odlučuju o svakom koraku ravnopravno s odraslima. Ovo je najidealniji oblik, na primjer, prilikom razvoja strategije za mlade, jer je na taj način sigurno da su uključeni interesi, znanje i iskustvo svih aktera.

I koja je pouka iz ovoga?

To sudjelovanje nije crno-bijelo. Ne radi se o tome treba li uključiti mlade ljude ili ne – radi se o tome kako. Cilj je uvijek popeti se što više na ljestvici – ali to se ne događa preko noći. To zahtijeva povjerenje, zajedničko učenje i hrabrost donositelja odluka da se povuku i pruže prilike.

Mladi će vjerojatnije ostati uključeni u proces donošenja strategije ako osjećaju da ih se ne samo sluša, već i da mogu utjecati na stvari. Ako vide da je ono što kažu uključeno u konačni materijal, ako vide opipljive rezultate onoga što rade. I naravno, ako je to ujedno i iskustvo – jer nitko ne voli sjediti i slušati dosadne rasprave.

Najveća greška koju možete napraviti jest da ih "pozovete" u proces izrade strategije, ali im ne date pravi prostor. Mladi će to brzo primijetiti, stoga se nemojte iznenaditi ako se sljedeći put ne pridruže. Dakle, Ljestvica sudjelovanja mladih zapravo nije ništa više od dobrog modela kako korak po korak uključiti mlade ljude kako ne bi bili samo tamo, već da stvarno aktivno sudjeluju – u svojim glavama, srcima i idejama. Ako u tome uspijete, tada će strategija i akcijski plan biti stvarno učinkoviti i održivi. I naravno, proces neće biti ni dosadan.

Što možemo učiniti da to postignemo? Koje metode bismo trebali koristiti?

Ako zaista želimo da strategija ne postoji samo na papiru, već da bude živi i radni proces/plan – onda je bitno uključiti mlade ljude. Ali ne samo kao „ukras“ ili kao alibi, već kao stvarne, bitne aktere.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

Zbog toga je vrlo važno svima od samog početka jasno dati do znanja: koji je zajednički cilj i u kojim područjima mladi imaju riječ, odluku i odgovornost. Najveća zamka je kada izrada strategije postane vrlo služben, distanciran proces, pun termina koje nitko ne koristi u svakodnevnom životu. Naravno, to uzrokuje da većina mladih izgubi interes nakon prvog kruga ili da samo pasivno sudjeluje, dok im misli lutaju negdje drugdje – i to je potpuno razumljivo. Zato je vrijedno od početka procesa stvoriti jezik, prostor i atmosferu koja govori: „ovo se sada tiče nas, vi ste ovdje stvarno važni.“ Na primjer, ako stvaramo strategiju za organizaciju, grad ili program za mlade, onda čak i tijekom procesa planiranja moramo pitati mlade: Što vidite? Što smatrate važnim? U što ste uključeni svaki dan? I ne samo općenito – već konkretno. Na kojim ste mjestima prisutni? Koji su problemi? Koje su dobre stvari? Gdje se osjećate kao kod kuće?

Naravno, važno je i ne zatrpavati ih odmah hrpom Excel tablica i SWOT analiza, već im dati interaktivne alate pomoću kojih mogu izraziti svoje misli. To može biti vizualna, kreativna metoda, video, pripovijedanje ili čak igra ili simulacija. Što je za njih prirodni medij.

Također je bitno posvetiti vrijeme kako bi se zaista razumjelo što rade. Mladi se često ne uključuju ne zato što ne žele, već zato što im nije jasno o čemu se radi u cijeloj toj strategiji. Ako im to jasno ne objasnimo, onda ne bismo trebali očekivati da će ozbiljno sudjelovati. Stoga je vrijedno započeti zajedničkim razumijevanjem: što je strategija? Čemu služi? Kako može utjecati na naš svakodnevni život? Koju promjenu možemo postići zajedno?

I doista nije važno koliko je proces fleksibilan. Mladi ljudi ne razmišljaju formalno, u proračunskim tablicama ili prema rokovima, već o iskustvu, povezanosti, značajnim zajedničkim ciljevima i prilikama. Ako im dopustimo da zajedno oblikuju proces – čak i izmišljanjem novih oblika i uvođenjem novih tema – mogu se puno bolje povezati. Ne morate se uvijek držati klasičnog formata sastanka radne skupine – to može biti radionica u parku, zajednički tečaj kuhanja ili pop-up događaj.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

A kada je riječ o održavanju motivacije, važno je da nije važan samo krajnji rezultat, već i samo putovanje. Treba biti puno povratnih informacija i priznanja. Treba biti jasno da se ono što kažu ugrađuje u strategiju. Ne bismo ih trebali iznenaditi gotovim materijalom na kraju, već da mogu pratiti cijeli proces: kako se iz njihovih ideja i prijedloga formira nešto zajedničko.

I na kraju: ne bojmo se da mladi ljudi misle drugačije od nas. To nije problem, jer je zato važno da budu tamo. Ako im dopustimo da rade na svom jeziku, sa svojim alatima, ako ih vidimo kao partnere i ne "obrazujemo", već učimo zajedno, onda će rezultat biti uistinu učinkovit.

Dakle, ne morate prisiljavati/gurati mlade ljude – ako im stvarno damo prostora i ne uključimo ih samo radi zabave, većina njih će doći, povezati se i sami će se zainteresirati. Samo se morate pobrinuti da njihovo sudjelovanje ima smisla. Ne bi trebali biti rekviziti, već sukreatori. I tada strategija neće biti samo dokument u nekoj ladici, već nešto što uključuje njihov rad – i na taj će način stvarno biti njihova.

Koje korake možemo poduzeti kako bismo što bolje angažirali mlade?

1. Razjasniti ciljeve i očekivanja Važno je da mladi budu svjesni ciljeva procesa, vlastite uloge i doprinosa koji se od njih očekuje. To povećava njihovu predanost i osjećaj odgovornosti.

2. Izgradnja kapaciteta, osnaživanje mladih Pružiti mladima odgovarajuću obuku i resurse za učinkovito sudjelovanje u procesu. To može uključivati pružanje metoda procjene, komunikacijskih vještina i znanja o upravljanju projektima.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

3. **Fleksibilan i mladima prilagođen pristup** Primjenjujte metode i alate koji su prilagođeni interesima i preferencijama mladih. Na primjer, interaktivne radionice, kazališne metode, timski zadaci, simulacije, kreativno brainstorming.

4. **Kontinuirane povratne informacije i priznanja** Redovito dajte povratne informacije o doprinosima mladih i priznajte njihov rad. To jača njihovu motivaciju i osjećaj da su vrijedni članovi tima.

5. **Stvorite sigurnu atmosferu** Stvorite atmosferu u kojoj mladi ljudi mogu slobodno izraziti svoja mišljenja i biti sigurni da će biti shvaćeni ozbiljno.

6. **Dodijelite relevantne i zanimljive zadatke.** Ponudite aktivnosti koje su povezane s interesima i vještinama mladih. To povećava njihov angažman i entuzijazam za projekt.

7. **Kreativne i iskustvene metode** Razvoj strategije ne mora biti dosadan proces pogrbljenja nad tekstovima. Koristite razigrane, vizualne, iskustvene alate – suradničko mapiranje uma, vizualne elemente, izradu postera, online ankete, kreativno brainstorming, igre igranja uloga – kako biste pomogli mladima da lakše izraze svoje misli i pritom se zabave.

UKLJUČIVANJE MLADIH U PROCES IZRADE STRATEGIJE

8. **Fleksibilnost i prilagodljivost** Budimo otvoreni za činjenicu da se stvari mogu promijeniti tijekom procesa. Životi mladih ljudi često se brzo mijenjaju – škola, ispiti, posao, privatni život – stoga je važno da se proces sudjelovanja može prilagoditi tome. Ne držimo se krutih okvira, već oblikujemo ritam sastanaka i prirodu zadataka na način koji je i njima održiv.

U ovoj publikaciji organizacijsku strategiju tumačimo kao kompas koji pomaže organizaciji da dugoročno djeluje na promišljen, svjestan i odgovoran način. Strategija je i dokument i proces: ona sažima ono što želimo postići i pomaže nam da razmislimo kako to postići.

Bit strategije je u tome što se ona temelji na vrijednostima i temeljnim ciljevima organizacije. Definira viziju organizacije (kamo želimo ići), njezinu misiju (zašto radimo) i ciljeve prema kojima radimo. Strategija analizira vanjske i unutarnje čimbenike potrebne za postizanje ciljeva te identificira korake i prekretnice koje podržavaju dugoročni razvoj.

Međutim, ne tretiramo sve ovo kao dokument sam po sebi. Izrada strategije je puno više od izrade teksta: to je zajednički proces u kojem akteri organizacije – voditelji, osoblje, volonteri, mladi i partneri – mogu imati riječ, davati prijedloge i zajednički oblikovati budućnost organizacije u mjeri u kojoj je to primjereno njihovoj uključenosti. Dobro upravljan proces planiranja može prikupiti i usporediti različite perspektive te pomoći u stvaranju zajedničkog nazivnika.

U slučaju civilnog društva, organizacija mladih i zajednica mladih, strategija je posebno važna jer te organizacije često djeluju u promjenjivim okruženjima. Potrebe mladih se brzo mijenjaju, dostupni resursi su često ograničeni, a većina operacija temelji se na volonterskoj energiji. Strategija ovdje ne znači samo reagiranje, već i svjesno planiranje: uzimamo u obzir okolnosti, povratne informacije mladih te snage i poteškoće organizacije.

Razvoj strategije također pomaže organizacijama da postanu dugoročno održivije. Pomaže jasnije vidjeti u kojem smjeru se isplati razvijati, koje odluke služe ciljevima organizacije i kako mladi ljudi mogu biti uključeni u oblikovanje procesa koji na njih utječu. Uz pomoć strategije, odgovornosti, zadaci i prioriteti postaju transparentniji, čineći svakodnevno poslovanje predvidljivijim.

KOJA JE STRATEGIJA?

Strateško razmišljanje je stoga i profesionalni okvir i proces učenja u kojem organizacija razumije samu sebe. Ne mora biti komplicirano. Važno je da organizacija koristi alate koji su razumljivi, primjenjivi i prilagodljivi vlastitom poslovanju. U nastavku ćemo vam pomoći da razumijete pojmove koji se često koriste u sljedećem poglavlju.

Analiza situacije: tijekom analize situacije organizacija mapira gdje se trenutno nalazi: koje su njezine snage, što treba poboljšati, koji vanjski čimbenici utječu na njezino poslovanje i na koje se prilike može osloniti. Ovaj korak pomaže u razumijevanju što podržava, a što ometa postizanje ciljeva organizacije. Dobra analiza situacije drži ogledalo organizaciji: ona pokazuje stvarnu situaciju, a ne samo ono što mi o njoj mislimo.

Identifikacija problema: proces kojim organizacija ispituje koje poteškoće, izazovi ili ponavljajuća uska grla sprječavaju napredak ili postizanje ciljeva. Ovo nije rješavanje problema, već prilika za bolje razumijevanje uzroka i posljedica problema. Dobra identifikacija problema pomaže razjasniti što točno treba promijeniti ili poboljšati.

Vizija: buduća vizija organizacije. Opis gdje želi biti za nekoliko godina, kakav utjecaj želi imati, kako želi vidjeti sebe i svoju zajednicu. Vizija je inspirativna, motivirajuća i pruža dugoročni smjer. Pomaže svima da vide isti cilj i osjete da se isplati raditi zajedno na njemu.

„Za 3 godine, Udruga usmjerena na budućnost bit će priznata, samoodrživa organizacija koja održava siguran i uključiv društveni prostor za mlade ljude, a KRÉM će biti stalno otvoren.“

Misija: temeljna misija organizacije, odnosno svrha zbog koje organizacija postoji. Opisuje kako doprinosi zajednici, koje aktivnosti provodi i zašto su one potrebne. Misija pomaže organizaciji da ostane dosljedna u svom svakodnevnom poslovanju i da uvijek ima na umu zašto radi.

„Svi mladi ljudi u Vojvodini mogu živjeti mentalno zdravim životom, podržavajući mlade s problemima mentalnog zdravlja i razvijajući ih kroz razigrane, društvene programe u uključivoj i prihvaćajućoj zajednici.“

Strateški ciljevi: specifični rezultati ili promjene koje organizacija želi postići tijekom određenog vremenskog razdoblja. Dobri ciljevi su jasni, ostvarivi, mjerljivi i usklađeni s vizijom i misijom organizacije. Ciljevi pružaju „korake“ strategije: pomažu u raščlanjivanju šire slike na praktične korake.

Akcijski plan: detaljan opis koji definira tko će što učiniti, kada i kako postići postavljene ciljeve. To strategiju čini stvarnim, provedivim procesom. Dobar akcijski plan je transparentan, pomaže u podjeli zadataka i podržava svakodnevno poslovanje – to je poput plana koji pokazuje sljedeće korake.

Mapa kompetencija: prikazuje vještine, snage i područja za razvoj tima organizacije ili članova zajednice. Pomaže vidjeti tko je u čemu jak i gdje je potrebno učenje, podrška ili uključivanje novih igrača. Dobro izrađena mapa kompetencija doprinosi svjesnom razvoju tima i realnoj raspodjeli zadataka.

Rizik: mogućnost događaja ili okolnosti koje bi mogle ometati postizanje ciljeva ili usporiti proces. Rizik nije nužno negativan, već pokazatelj onoga za što se vrijedi pripremiti unaprijed. Svjesno prepoznavanje i upravljanje rizicima pomaže organizaciji da bude fleksibilnija i da je izazovi ne iznenade.

KOJA JE STRATEGIJA?

Dionici: pojedinci ili skupine na koje izravno utječu djelovanje, odluke ili programi organizacije. To uključuje, na primjer, mlade ljude, volontere, osoblje, podupiratelje, roditelje ili čak lokalne institucije. Uloga dionika je važna jer njihove povratne informacije, iskustva i potrebe pomažu organizaciji da svojim radom istinski odgovori na one na koje utječe – ili želi utjecati.

Dionici koji na neki način utječu na rad organizacije ili na koje značajno utječe rad organizacije – izravno ili neizravno. To može uključivati donositelje odluka, podupiratelje, partnere, lokalne institucije, profesionalne aktere, financijere ili skupine koje utječu na ciljeve organizacije. Bit pristupa dionika jest da organizacija prepozna da na njezino poslovanje utječe širok raspon aktera te da je vrijedno razviti svjestan, uzajamni odnos s njima.

Gore navedeni koncepti čine osnovu razvoja strategije i pomažu nam da lakše razumijemo i primijenimo metode predstavljene u sljedećim poglavljima. Gore navedeni koncepti opisani su na način na koji su korišteni u projektu Uključivanje bez granica.

U sljedećim poglavljima predstavljamo alate i metode koji podržavaju organizaciju u prevođenju strateškog razmišljanja ne samo na papiru već i u svakodnevno poslovanje. Metode imaju za cilj olakšati zajedničko planiranje, uključiti mlade ljude i pružiti okvir unutar kojeg se organizacija može dugoročno razvijati.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Zato ćemo sada ići malo dublje: pogledajmo detaljno kako izgleda proces izrade strategije korak po korak, ako zaista želimo da mladi ljudi ne samo budu prisutni, već i da oblikuju proces.

I da: nije samo pitanje „što“ radimo, već i „kako“ to radimo zajedno. Cijeli proces izrade strategije prilika je za mlade ljude da iskuse da su njihova mišljenja, iskustva i kreativnost važni i da imaju stvaran utjecaj na našu zajedničku budućnost.

Izrada strategije je proces. Ali to nije kao da organizacija „piše veliki dokument“ i zatim ga stavlja na policu. To je više kao zajedničko putovanje: krećemo zajedno, zajedno istražujemo teren, zajedno odlučujemo gdje se isplati nastaviti i svatko sa sobom donosi nešto bez čega putovanje ne bi bilo potpuno. Mladi u tome nisu suputnici: oni su također kartografi, donositelji odluka i planeri ruta.

Kako bismo zajedno istinski razmišljali o budućnosti, važno je da proces izrade strategije bude transparentan, razumljiv i prihvatljiv. Ne počinjemo s kompliciranim grafikovima, već s pitanjima:

- Gdje je sada organizacija?
- Što mladi ljudi doživljavaju?
- Koje su situacije depresivne, a koje inspirativne?
- Koje su ideje koje nas zaista približavaju onome što zajedno želimo?

Na početku procesa stoga uvijek zastanemo na trenutak i osvrnemo se oko sebe: Gdje se sada nalazimo? Ovo je faza procjene situacije, gdje pokušavamo zajedno s mladima razumjeti kako organizacija trenutno funkcionira. Tu na scenu stupa karta empatije, na primjer, kojom pokušavamo pokazati: kako mladi vide organizaciju iznutra? Što osjećaju, misle, što ih čini kao kod kuće, a što ih distancira? Mapa empatije često iznosi na površinu potpuno nove perspektive, posebno ako je tim odraslih i mladi zajedno ispune. Ovdje također stvaramo kartu resursa, koja pokazuje od čega je organizacija izgrađena: kakvi su ljudi, znanje, odnosi, prostori i motivacije dostupni.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Dio procjene situacije je i izrada SWOT analize, koja predstavlja zajedničko promišljanje o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama. Važno je da ovdje ne govore samo zaposlenici organizacije: bez iskustava mladih, najvažniji dio SWOT-a bi nedostajao. Oni su ti koji vlastitim iskustvima oživljavaju kategorije: „snage“ nisu samo profesionalna postignuća, već i, na primjer, iskustvo da se „dobro ovdje pridružiti“, dok su „slabosti“ često naizgled sitnice koje primjećuju samo mladi.

Nakon procjene situacije slijedi istraživanje problema, što nas približava pravom strateškom razmišljanju. Tu se pojavljuje stablo problema koje pomaže u sistematizaciji izazova: što je korijen problema, koje su njegove posljedice i kako su međusobno povezani? Mladi su u ovoj fazi obično vrlo povezani, jer konačno mogu reći ono što često samo osjećaju. Stablo problema je stablo ciljeva: istu logiku okrećemo „pozitivno“ i vidimo koji bi se ciljevi postigli ako bismo riješili problem. Metoda „Zašto?“ (ponovljeno pitanje „zašto je ovo važno?“) posebno je učinkovita u ovom dijelu, pomažući u pronalaženju dubljih veza iz kojih izrastaju pravi, dugoročni smisleni ciljevi.

Nakon što shvatimo probleme i prilike, možemo zaista početi oblikovati strategiju. Ovo je faza u kojoj se postavlja pitanje „što će se dogoditi?“: kamo želimo zajedno ići? Kakvu organizaciju, kakvu zajednicu zamišljamo za nekoliko godina? Tu se rađa vizija, koja nije ništa više od idealizirane, ali ostvarive slike budućnosti koju gradimo. Uz viziju, formuliramo i misiju: koja je bit organizacije, zašto postoji, što želi postići u životima mladih? Stvaranje istih zajedno s mladima nije samo demokratska gesta, već i metodološki opravdana: uključivanjem mladih formiraju se puno realnije i vjerodostojnije vizije, kao da je proces ostao isključivo u rukama profesionalnih aktera.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Nakon vizije dolaze prioritetne točke, područja fokusa duž kojih strategija dolazi do izražaja. U ovoj fazi mladi već sudjeluju s povjerenjem: razumiju probleme, ciljeve i sposobni su odrediti što smatraju uistinu važnim. Zajedničko određivanje prioriteta jača ih u iskustvu da njihovo mišljenje oblikuje smjer organizacije.

Nakon što smo odredili prioritete, slijedi najpraktičniji, a možda i najuzbudljiviji dio strategije: akcijski plan. Ovdje ćemo pogledati kako se zamišljeni ciljevi mogu pretvoriti u konkretne zadatke. Dio akcijskog plana je karta kompetencija, u kojoj razmatramo koji nas zadaci očekuju i koja su znanja i vještine potrebne za njih. Važno je pitanje tko je u čemu dobar, tko bi se u čemu želio razvijati i kako raspodijeliti zadatke na način koji je izazovan i pristupačan.

Aksijski plan također uključuje mapu resursa, jer moramo biti svjesni dostupnih alata i resursa za provedbu naših ideja: novac, ljudski kapaciteti, vrijeme, veze. Svi ovi čimbenici utječu na to hoće li strategija ostati samo na papiru. Paralelno s tim, izrađuje se analiza rizika koja mapira moguće zamke: što bi moglo ugroziti naše planove i što možemo učiniti da ih spriječimo?

Na kraju procesa izrade strategije, osvrćemo se unatrag: gdje smo počeli i gdje smo završili? Strategija nikada nije zatvoreni dokument, već živi sustav. Zato su u proces ugrađeni praćenje i mjerenje učinka, što nam pomaže da uočimo što dobro funkcionira tijekom provedbe, gdje treba preispitati korake i kako se vraća sva energija koju su mladi i kolege uložili. Praćenje nije kontrola, već prilika za učenje: zajednička retrospektiva iz koje razumijemo kako se zajedno razvijamo.

Izrada strategije stoga nije linearan proces s "kvačicama", već zajednički prostor za razmišljanje. U tom prostoru mladi ne samo da izražavaju svoja mišljenja, već su i oblikovatelji i sukreatori budućnosti organizacije. I možda je upravo to najvažniji rezultat procesa: da se gradi zajednica koja je sposobna zajedno odlučivati, zajedno djelovati i preuzeti zajedničku odgovornost za budućnost koju su zajedno zamislili.

ANALIZA SITUACIJE

Prvi veliki korak u stvaranju strategije je analiza situacije. Ovo je faza u kojoj pokušavamo razumjeti gdje se organizacija trenutno nalazi, na kojim snagama možemo graditi, gdje postoje uska grla i u kakvom okruženju djelujemo. Analiza situacije je u biti zajednička provjera stvarnosti: prije nego što išta planiramo, važno je znati odakle počinjemo.

Analiza situacije nije suhoparno prikupljanje podataka, već zajednički, istraživački razgovor o funkcioniranju organizacije. Mladi su u tome ključni igrači, jer su oni ti koji svojim svakodnevnim iskustvima oživljavaju sliku situacije. Bez njihove perspektive, analiza situacije bi lako bila jednostrana.

Analiza situacije obično se temelji na nekoliko elemenata: razumijevanju ciljnih skupina (npr. mapa empatije), razumijevanju resursa i identificiranju problema. Zajedno nam to omogućuje ne samo nagađanja, već i zajednički razvijenu, transparentnu sliku o tome kakvu organizaciju sljedeće gradimo.

SWOT analiza

SWOT je jedna od najpoznatijih metoda za procjenu situacije jer je jednostavna, transparentna i lako uključuje sudionike.

SWOT analiza je ključna u stvaranju strategije jer dovodi u red ono što organizacija i mladi ljudi percipiraju u svom svakodnevnom životu, ali možda to do sada nismo nazvali pravim imenom. Ona čini vidljivim u čemu smo jaki, gdje su naša stvarna uska grla, koje se prilike otvaraju oko nas i za koje se prijetnje moramo pripremiti.

Također odgovara na pitanje zašto je vrijedno definirati strateške smjerove upravo sada: jer dobro konstruirana SWOT analiza pokazuje na kojim točkama organizacija može graditi, gdje je potreban razvoj i na koja se područja vrijedi usredotočiti u nadolazećim godinama.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

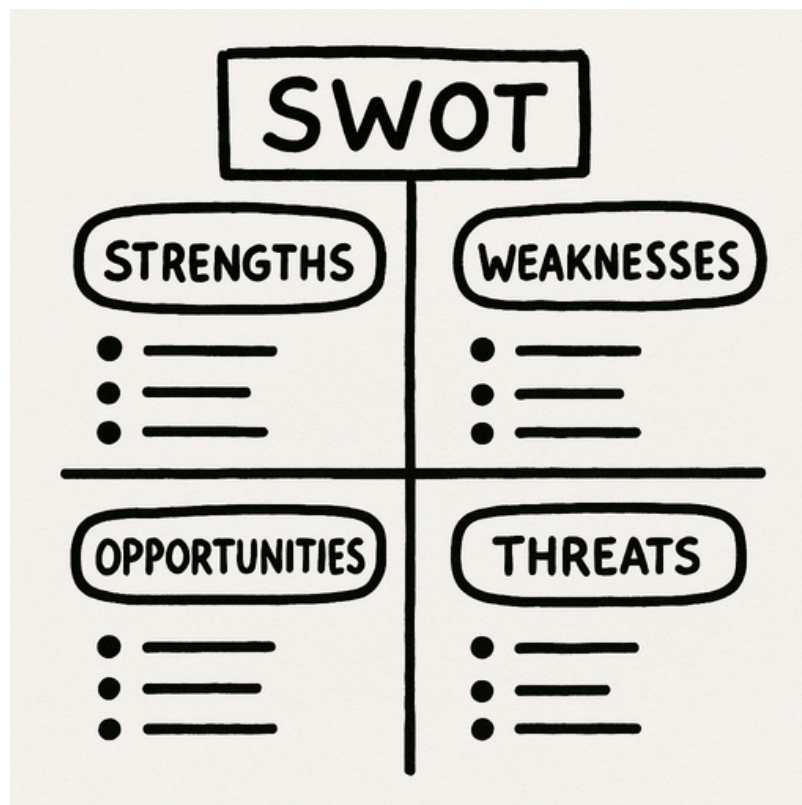
SWOT element	Što testiraš?	Što to znači u praksi?
Snage	U čemu je organizacija dobra? Na kojim vrijednostima, kompetencijama i operativnim elementima možemo graditi?	Stručno znanje, stabilna zajednica, dobra atmosfera, priznanje, uspješni projekti ili osobna i definirajuća iskustva koja percipiraju uglavnom mladi ljudi: npr. „ovdje stvarno slušaju“.
Slabosti	Što trebamo poboljšati? U kojim trenucima zajednica, posebno mladi, osjeća da nešto ne funkcionira dobro?	Bolne točke u djelovanju koje potiču realističnu samorefleksiju. Važan je siguran prostor u kojem mladi ljudi mogu iskreno izraziti te probleme.
Prilike	Koji vanjski čimbenici mogu pomoći razvoju organizacije?	Novi trendovi (npr. digitalni prostori), suradnje, natječaji, lokalni događaji i društveni pokreti koji otvaraju nove prostore ili smjerove rasta za mlade ljude.
Prijetnje	Koji vanjski rizici mogu ometati poslovanje?	Financijske neizvjesnosti, gubitak prostora, zakonodavne promjene, nepovoljna dinamika zajednice... Mladi ljudi često prvi osjete te vanjske pritiske ili promjene.

Kada radimo SWOT analizu s mladima, često se ispostavi da oni drugačije vide snage („siguran prostor nam je važniji od programa“) i ističu potpuno drugačije slabosti („problem nije u tome što nema vremena – problem je u tome što nema dovoljno povratnih informacija“). Te razlike nisu problemi: one su ono što potiče strateško razmišljanje naprijed.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

SWOT analiza:

- pomaže u izbjegavanju strategije koja se temelji na željama ili navikama, već se umjesto toga oslanja na stvarno operativno iskustvo;
- čini vidljivima snage na kojima organizacija gradi, često one koje mladi ljudi prvo primjećuju;
- čini slabosti vidljivima bez pronalaženja mana, stvarajući tako smjernice za razvoj;
- otkriva nove mogućnosti u okolini, koje puno brže uočavamo na temelju impulsa mladih;
- Ukazuje na opasnosti i rizike, bez čije svijesti strategija lako postaje ranjiva.



METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Evo nekoliko načina kako učiniti pripremu SWOT analize razumljivom i zanimljivom za mlade ljude:

„SWOT terenska igra“: Sa stanicama i kretanjem Umjesto sjedenja u sobi i razgovora, pretvorite SWOT u mini „terensku igru“.

Postavite četiri SWOT polja kao zasebne stanice u prostoru: koristite postere, predmete, boje ili simbole kako biste ih označili.

Mladi se kreću između postaja u malim grupama, a na svakoj postaji susreću se s kratkim, kreativnim zadatkom (npr. „nacrtati metaforu za snagu“, „napisati kratku priču o slabosti“). Kretanje pomaže u prekidanju statičnih razgovora i čini proces mnogo energičnijim.

„Priče mladih ljudi“: Pripovijedanje kao temelj SWOT analize Mladima je često lakše govoriti o iskustvima nego o apstraktnim konceptima.

Početni elementi pitanja:

„Reci mi kada si osjetio/la da ovo mjesto stvarno dobro funkcionira.“ → Snaga

„Je li postojala situacija u kojoj se niste osjećali ugodno?“ → Slabost

„Koje prilike vidite u svom okruženju koje druge organizacije iskorištavaju?“ → Prilika

„Čega se bojiš u budućnosti?“ → Opasnosti

Zatim sakupite priče i organizirate ih u SWOT polja. Na taj način iza svakog elementa stoji stvarno iskustvo.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

„SWOT s emotikonima na zidu“: Vizualni i razigrani pristup Izradite veliki zid ili digitalnu ploču na kojoj možete glasati, izraziti svoje mišljenje ili kategorizirati pomoću emotikona.

Snage: 💪 ☀️ 🧠

Slabosti: 😬 ? 🕒

Prilike: 🚀 🌱 ✨

Opasnosti: ⚠️ 🚫 ⌚

Sudionici koriste emoji naljepnice kako bi naznačili koja je tvrdnja istinita za njih ili organizaciju.

Ovo je razigrano, brzo i vizualno vrlo jasno: odmah možete vidjeti koja se polja popunjavaju. Mlađi sudionici posebno dobro reaguju na ovo rješenje.

Mapa empatije

Mapiranje empatije jedan je od najuzbudljivijih i najiskustvenijih alata za analizu situacije, posebno pri radu s mladima. Ova metoda ne samo da prikuplja informacije o ciljanoj skupini, već i pomaže da se stavite u svijet mladih: kako se osjećaju, kroz što prolaze, što ih motivira i s kojim preprekama se susreću. Mapiranje empatije zapravo je zajedničko usklađivanje sa stvarnošću mladih, perspektiva bez koje je nemoguće stvoriti valjanu strategiju.

Mapa empatije je vizualni alat koji pomaže u organiziranju iskustava, osjećaja i misli ciljne skupine. Obično je podijeljena u šest (ponekad četiri) polja, od kojih svako istražuje kako određena mlada osoba ili skupina mladih ljudi vidi svijet.

Klasična polja:

Što vidiš?

U kakvom okruženju on/ona živi? S kojim se programima, ljudima i situacijama suočava svaki dan?

- S reverbom?

Što mu govore prijatelji, učitelji, roditelji, oni koji rade s mladima? Kojim je glasovima, očekivanjima, pritiscima izložen?

Što misliš i osjećaš?

Što ti je na umu? Čega se bojiš, što želiš? Koji te osjećaji pokreću?

Što on govori i radi?

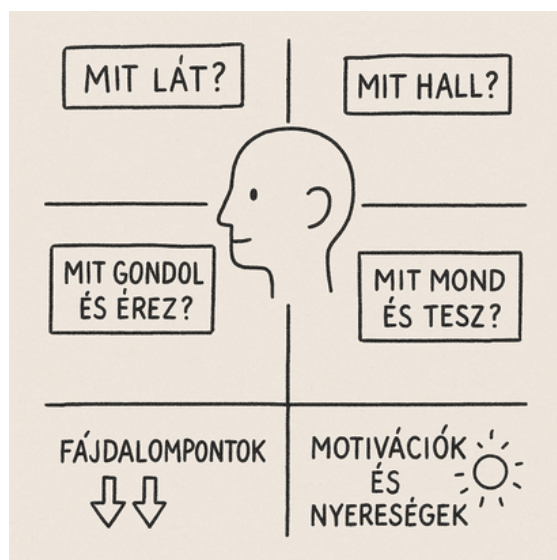
Kako se ponaša prema van? Što komunicira? U čemu je aktivan, a oko čega je nesiguran?

Bolne točke (bolovi)

S kojim se preprekama suočavate? Koje su vaše frustracije?

Motivacije i dobici

Što te inspirira? Što te čini sretnim? Što te pokreće naprijed?



METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Ova pitanja ispunjavamo zajedno, interaktivno, tako da karta postaje „živi dokument“ u kojem se pojavljuju mišljenja, iskustva i glasovi mladih.

Mapa empatije zapravo je dubinska analiza ciljne skupine. Izrada strategije imat će smisla samo ako su ciljevi i akcije organizacije zaista u skladu s potrebama, životnim situacijama i motivacijama ciljne skupine.

Mapa empatije:

- pomaže nam da ne gradimo na pretpostavkama;
- jasnije pokazuje što trenutno brine mlade ljude;
- otkriva skrivene potrebe – one su često ono što pokreće strateške smjerove naprijed;
- pruža zajednički jezik između mladih i odraslih;
- čini sudjelovanje stvarnošću u prvom koraku strategije.

Kada s mladima stvaramo mapu empatije, često se ispostavi da je ono što odrasli vide kao problem zapravo sekundarno i obrnuto: mladi ponekad potpuno drugačiju situaciju doživljavaju kao izazov. Upravo zato je za izradu strategije potrebna ova metoda.

Evo nekoliko načina za uspješno korištenje mape empatije s mladima:

„Mapa empatije s ploče raspoloženja“: zajedničko razumijevanje iz emocionalnih kolaža

- Ova metoda se temelji na činjenici da mladi ljudi često izražavaju svoja iskustva vizualno, kroz raspoloženja i atmosfere. Umjesto da samo pričamo o tome što mlada osoba vidi, čuje, osjeća ili misli, stvaramo kolaž osjećaja za svako područje.
- Napravite 6 „stanica raspoloženja“ (prema poljima: Što vidi? Što čuje? Što osjeća? Što misli? Što govori/radi? Bolne točke i motivacije).
- To mogu biti jednostavni A3 listovi ili veliki poster.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Dajte mladima puno časopisa.

Svatko bi trebao odabrati iz skupa slike, oblike, boje, riječi za koje smatra da odgovaraju polju empatije. Nema potrebe prvo objašnjavati, samo djelujte na temelju intuicije!

Mladi lijepe odabrane elemente jedan do drugoga u odgovarajuću kutiju, tako da emocionalni i vizualni obrasci grupe počinju postajati vidljivi.

Nakon što je „mapa empatije na ploči raspoloženja“ dovršena, zajedno je interpretirate: „Zašto baš ova slika?“ „Što vam ovo raspoloženje govori o ciljanoj skupini?“ „Koji su osjećaji ili izazovi izraženi u njoj?“ „Što vas je iznenadilo u kolažu?“

„Ja sam ciljna skupina“: Kratko usklađivanje kroz igranje uloga

Zamolite svakog sudionika da odvoji trenutak kako bi ušao u ulogu „tipičnog sudionika“:

Kako se osjećate kada uđete u javni prostor?

Što ti je na umu?

Što govori, a o čemu radije šuti?

- Zatim, u toj ulozi, popunjavaju praznine ili pričaju priče.

Usklađivanje kroz igranje uloga stvara dublju empatiju i posebno je učinkovito kada je ciljna skupina raznolika.

„Zvukovi na karti“: Korištenje audio ili video ulaza

Alat može biti posebno učinkovit ako metoda postane multimedijaska.

Dozvolite mi da vam predstavim:

kratki videoisječci u kojima mladi ljudi govore o svojim iskustvima;

glasovne poruke koje su mladi ljudi upućivali jedno drugome;

kratki citati iz chata ili upitnika.

Zadatak je zatim spojiti elemente koje ste čuli ili vidjeli na kartu empatije. Ova metoda dobro funkcionira jer u prostor unosi stvarna iskustva mladih ljudi, a ne samo pretpostavke ili perspektive odraslih.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Karta resursa



Mapa resursa jedan je od najvažnijih alata za analizu situacije: pomaže vidjeti što organizacija sada ima na čemu može graditi. Međutim, resursi ne znače samo novac i opremu. Zapravo, iz perspektive mladih ljudi, stvarne snage organizacije često leže negdje drugdje. To može uključivati sve: ljude, vještine, znanje, odnose, prostore, online prisutnost,

energija zajednice, dobre prakse, entuzijizam, kreativnost, tehnička oprema, volonteri, partneri. Cilj je vidjeti: ne krećemo od svojih nedostataka, već od onoga što već vrijedi jačati.

Tri metodološka prijedloga za izradu mape resursa s mladima:

"Vidljiva i nevidljiva blaga": istraživanje resursa u potrazi za blagom

U ovoj metodi, resursi se promatraju kao „blaga“ u organizaciji i zajednici.

Kako to funkcionira?

Mladi dobivaju dvije vrste kartica: „vidljivo blago“ i „nevidljivo blago“.

"Vidljiva blaga" uključuju opipljive stvari (npr. alate, prostorije, tehnologiju).

„Nevidljiva blaga“ uključuju stvari koje je teško shvatiti, ali su često puno važnije (npr. dobri odnosi, mentorska uloga koja pruža podršku, iskustva u zajednici, otvorenost, humor, unutarnje motivacije).

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Mladi ljudi idu u "potragu za blagom" u malim grupama: mogu obilaziti prostore organizacije, razgovarati jedni s drugima i promatrati što se događa tijekom prosječnog dana.

- Razigrano je, mobilno i maštovito, a mladi ljudi lakše mogu otkriti snage organizacije.

„Portret resursa“: kada crtamo organizaciju kao osobu

U ovoj vizualnoj metodi zamišljamo organizaciju kao osobu s vještinama, osobnošću, alatima i odnosima.

Kako to funkcionira?

Timu se daje veliki komad papira sa siluetom osobe.

Mladi mogu pisati ili crtati po različitim odjeljcima:

glava → znanje, ideje, iskustvo srce → vrijednosti, snage zajednice, motivacije ruke → sposobnost djelovanja, aktivnosti, programi noge → stabilnost, održivost, „što nas pokreće?“ ruksak → postojeći alati, oprema, podupiratelji oko njega → partnerstva, mreža kontakata Mladi ljudi lako vizualiziraju resurse na ovaj način, a ova metafora im pomaže da se emocionalno povežu s organizacijom.

„Tržnica resursa“: Karta razmjene u zajednici

Resursi često ožive kada vidimo kako su međusobno povezani. Metoda „tržišta resursa“ to čini transparentnim.

Kako to funkcionira?

U prostoriji ćete stvoriti „tržnicu“: odvojeni štandovi predstavljaju kategorije resursa (npr. ljudske, materijalne, znanje, relacijske, kreativne, digitalne).

Mladima se daju kartice na koje mogu zapisati resurse koje smatraju važnima.

- Odlaze do kabine za koju misle da im kartica pripada.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Voditelj će povremeno pitati:

„Postoji li kartica koja bi odgovarala više separea?“ „Koji je stol bio najnatrpaniji? Koji je bio najprazniji?“ „Što ako bismo ih povezali – kako si ovi resursi međusobno pomažu?“

IDENTIFICIRANJE PROBLEMA I DEFINIRANJE CILJEVA

Sljedeća faza stvaranja strategije je identifikacija problema. Ovo je točka u kojoj nadilazimo površan pregled organizacije i započinjemo dublju analizu: pokušavamo razumjeti što nas zapravo sprječava da djelujemo onako kako želimo. Ovaj korak nije pronalaženje mana, već zajedničko navođenje i transparentnost situacija s kojima se mladi i organizacija susreću svaki dan.

Nakon identifikacije problema organski slijedi formuliranje ciljeva. Nakon što jasno vidimo koje prepreke otežavaju naš rad i koje veze oblikuju trenutnu situaciju, možemo početi razmišljati o budućnosti: kako želimo da organizacija, zajednica i životi mladih funkcioniraju? Cilj nije samo formulirati pozitivne izjave. Mnogo se više radi o stvaranju zajedničke vizije budućnosti, u kojoj svi uključeni, a posebno mladi, mogu reći što za njih znači dobro funkcionirajuća organizacija.

Prilikom postavljanja ciljeva, naš je cilj da oni budu jasni (znate što treba učiniti da biste ih postigli), ostvarivi, a opet motivirajući, povezani s utvrđenim problemima i u skladu s vrijednostima organizacije i stvarnim potrebama mladih. Tako problemi postaju ciljevi: tamo gdje smo prije vidjeli nedostatak ili prepreku, sada vidimo priliku za razvoj. Negativni jezik problema prevodimo u pozitivan oblik i formuliramo kakvo stanje želimo postići u budućnosti.

Stoga cilj nije samo administrativni korak, već jedan od najinspirativnijih dijelova stvaranja strategije: zajedno s mladima formuliramo kakvu zajednicu želimo izgraditi i time smo već krenuli putem provedbe.

U sljedećim odjeljcima pogledat ćemo alate (kao što su stablo problema, stablo ciljeva i metoda „Zašto?“) koji pomažu u organiziranju izazova i identificiranju smjerova koji se kasnije mogu pretvoriti u stvarne strateške ciljeve. Ovo je faza u kojoj organizacija i mladi zajedno kažu: „Ovdje smo i želimo krenuti odavde.“

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Problemafa

Prilikom stvaranja strategije, jedno od najvažnijih pitanja uvijek je što zapravo želimo promijeniti: što je za nas pravi izazov i koji su ciljevi koje možemo postaviti kako bismo postigli stvarni utjecaj. Problemi se često pojavljuju samo na površini, dok se iza njih kriju složeni uzročno-posljedični odnosi. Metoda stabla problema i stabla ciljeva pomaže u tome: otkriva dublje slojeve situacije, tako da ne liječimo samo simptome, već dolazimo i do korijena.

Problemsko stablo je vizualni i konceptualni alat koji pomaže u sustavnom razumijevanju prirode, strukture i uzročnih odnosa određenog problema. Metoda vodi proces razmišljanja kroz tri međusobno povezane razine, slično strukturi stabla, gdje korijenje predstavlja uzroke, deblo predstavlja središnji problem, a grane predstavljaju posljedice.



Prva razina su posljedice, koje predstavljaju vidljive, osjetne učinke problema – to su prve stvari s kojima se mladi susreću u vlastitom životu ili u funkcioniranju organizacije. To može uključivati, na primjer, smanjenje motivacije, nedostatak interesa, povlačenje iz zajednice, razvoj unutarnjih sukoba ili slabljenje povjerenja u procese zajednice. Međutim, ovi znakovi su samo vrh ledenog brijega, iza kojeg se kriju dublji, manje vidljivi čimbenici.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Na drugoj razini stabla problema, u deblu, nalazi se središnji problem, koji je sažeta, univerzalno prihvatljiva izjava o tome što je bit situacije. Važno je da to nije cilj ili predloženo rješenje, već precizno formulirana negativna izjava koja odražava dublju prirodu problema. Razumijevanje središnjeg problema omogućuje nam da usmjerimo svoju pozornost ne samo na liječenje simptoma, već i na otkrivanje uzroka koji do njih dovode.

Treća, najdublja razina otkriva korijene problema – tj. uzroke. To su pozadinski čimbenici koji izravno ili neizravno doprinose razvoju problema. U radu s mladima često se pojavljuju razlozi poput nedostatka informacija, preopterećenosti organizacije, sukoba zbog nejasnih uloga ili čak malo prilika za sudjelovanje i doprinos. Ti razlozi hrane srž problema, a kao rezultat toga razvijaju se već spomenute posljedice.

Kada zajedno s mladima stvorimo stablo problema i stablo ciljeva, metoda odmah oživljava:

- uči ih razmišljati na razini cijelog sustava;

- čini ih shvatljivima da problemi nisu krivnja jedne osobe;

To iznosi nove perspektive na površinu: često se ispostavi da se stvari koje se čine kao individualne poteškoće zapravo mogu povezati s organizacijskim, zajedničkim ili okolišnim razlozima.

U nastavku su tri prijedloga za korištenje metode stabla problema s mladima:

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Metoda priče: kada gradimo priču koja stoji iza problema

- Mladi ljudi kreću od tipične situacije („X ne sudjeluje u programima“).

Zatim pitamo u lancu:

- Što se dogodilo prije?
- Zašto?
- A koji je bio razlog tome?

Odgovori brzo stvaraju korijene, a zatim posljedice na drugom kraju lanca. Ova metoda je vrlo moćna kada mladi ljudi donose svoja osobna iskustva, priče pomažu da se vidi dubina problema.

Organizacija kartica: vizualni redoslijed, brzi rezultati

- Voditelj zapisuje mnoštvo ideja za probleme na odvojene kartice (ili ih mladi zapisuju).

Zadatak:

grupirajte kartice u kategorije „uzrok“, „središnji problem“, „posljedica“;

- zatim ih spojite logičkim strelicama.
- Fizičko kretanje mladih ljudi u prostoru pomaže da sustav bude vidljiv, gotovo da polažu drvo ispred sebe.

Emocionalni termometar + Stablo problema: Razinu sustava izvodimo iz osjećaja

- Sudionici prvo izražavaju svoje osjećaje o situaciji koja se proučava: npr. „Frustriran/a sam“, „Ne osjećam se važnim/om“, „Nesiguran/na sam“.
- Povezujemo pitanje s osjećajima:
- „Što uzrokuje taj osjećaj?“ → uzroci

„Što ovaj osjećaj rezultira u grupi/organizaciji?“ → posljedice

Iz emocija se gradi izuzetno iskreno stablo problema, koje često otkriva dubine koje bi drugim metodama ostale skrivene.

Ciljno stablo

Logičan nastavak stabla problema je stablo ciljeva, koje omogućuje pozitivno preispitivanje problema. Stablo ciljeva nije ništa više od zrcalne slike stabla problema, u kojem su negativni elementi zamijenjeni pozitivno formuliranim ciljevima. Ciljevi intervencije stvaraju se iz uzroka pronađenih u korijenu, na primjer: „poboljšan je protok informacija“. Središnji problem zamjenjuje se glavnim ciljem usmjerenim na budućnost, na primjer: „jača se sudjelovanje“. Konačno, negativne posljedice zamjenjuju se željenim učincima, na primjer: „povećan je angažman“ ili „smanjen je odustanak“.

Stablo ciljeva stoga ne služi samo za crtanje pozitivne vizije budućnosti, već i pruža logičan okvir za strateške intervencije: pokazuje odakle počinjemo, koje su promjene potrebne i kamo želimo ići.

Također tri prijedloga vezana uz stvaranje ciljnog stabla:

Obrnimo to!: pozitivno prepisivanje stabla problema

Ovo je najjednostavnija i najtransparentnija metoda.

- Mladima predstavljamo ispunjeno stablo problema i zajedno ga okrećemo:
→ koje pozitivne učinke želimo od posljedica?
- od središnjeg problema → koji glavni cilj formuliramo?
iz razloga → koji smjerovi razvoja ili ciljevi intervencije slijede?
- Snaga metode je u tome što mladi ljudi vide da svaka poteškoća ima pozitivnu stranu na kojoj mogu raditi. Jednostavna je, brzo razumljiva i vrlo motivirajuća.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Karte vizija: počevši od željenog stanja

- Sudionici dobiju praznu karticu na koju napišu: „Kako bi ova situacija izgledala kad bi sve dobro funkcioniralo?“ To može biti riječ, rečenica, crtež ili simbol.
- Karte se zatim stavljaju na veliki list i sortiraju zajedno:

Koji pripada glavnom cilju?

- Koji su specifični, ostvarivi podciljevi?
- Koji su pozitivni učinci?
- Ova metoda je posebno dobra kod mladih ljudi jer ne počinje od problema, već od njihove mašte, a stablo ciljeva postaje puno življe i inspirativnije.

Spirala promjene: izgradnja ciljne strukture od malih koraka

- Mladi crtaju spiralu (vanjski krug → unutarnji centar).
- Glavni cilj je postavljen u središte, a zatim, krećući se prema van, odgovaraju na sljedeća pitanja:
- Koje manje promjene dovode do ovoga?
- Koja ponašanja i operativni elementi bi ukazivali na to da smo na pravom putu?
- Što bismo doživjeli u zajednici kada bi se ovo ostvarilo?

Slojevi spirale transformiraju se u razine ciljnog stabla na sljedeći način:

- - intervencijske točke umjesto korijena,
- - glavni cilj umjesto prtljažnika,
- - umjesto grana, očekivane pozitivne posljedice.
- Metoda je posebno korisna u grupama gdje mladi ljudi radije razmišljaju u smislu procesa nego hijerarhija.

Metoda „ZAŠTO?“

Metoda „Zašto?“ na prvi pogled može se činiti izuzetno jednostavnom, ali jedan je od najučinkovitijih alata za sagledavanje iza zadanog problema i otkrivanje njegovih stvarnih, dubljih uzroka. Bit tehnike je u tome da iznova i iznova postavljamo jedno, temeljno pitanje o zadanoj situaciji, događaju ili teškoći: „Zašto se ovo događa?“ Ovo jednostavno pitanje pokreće lanac misli koji nam pomaže da se odvojimo od površnih simptoma problema i sve dublje zađemo u korijenske uzroke. Tijekom procesa, nakon svakog odgovora, ponovno pitamo: „A zašto je to tako?“ To nastavljamo sve dok grupa ili pojedinac ne dođu do odgovora koji se ne može dalje raščlaniti, a to će biti takozvani korijeni.

Metoda je posebno učinkovita u radu s mladima jer:

- podržava razvoj kritičkog i refleksivnog mišljenja;
- potiče dijalog i prirodan, otvoren razgovor;
- pomaže u artikuliranju temeljnih čimbenika koji u početku ostaju skriveni;
- i daje nam priliku da ne tražimo pogreške, već da vidimo sistemske veze.

Ova tehnika također pomaže mladima da nauče da većina problema nije rezultat jedne osobe ili događaja, već su često rezultat višestrukih, preklapajućih pozadina. Iza početne poteškoće može se kriti, na primjer, nedostatak informacija, loša komunikacija, organizacijski nedostatak ili čak nedostatak emocionalne sigurnosti. Prepoznavanje ovih faktora ne samo da gradi razumijevanje, već i suosjećanje.

Metoda „Zašto?“ nije samo logička vježba, već put do dubljeg razumijevanja. Ona sugerira da je mapiranje temeljnih uzroka ključno za pronalaženje istinski učinkovitih i dugoročno održivih rješenja, bilo da razmišljamo na individualnoj, zajedničkoj ili organizacijskoj razini. Kada mladi ljudi otkriju te veze na temelju vlastitih iskustava, mogu se stvoriti temelji za stvarnu promjenu.

Za organizaciju, formuliranje misije nije samo strateška formalnost, već najdublja samodefinicija. Misija odgovara na temeljno pitanje zašto postojimo, za koga radimo i koje značenje vidimo u svom svakodnevnom poslovanju. Ova izjava pokazuje ne samo svrhu organizacije, već i njezinu namjeru, uvjerenja i smjer u kojem se želi kretati. Dobro formulirana misija može ujediniti ljude, jasno definirati zajednički cilj i pružiti inspiraciju i za svakodnevne odluke i za dugoročne strategije.

Izjava o misiji je više od teksta: ona je srce organizacije. Pokazuje kakvu promjenu želimo napraviti u svijetu, kako doprinosimo poboljšanju života mladih i koje vrijednosti zastupamo iza svega što radimo. Kada organizacija radi s mladima, posebno je važno da ta izjava bude jasna, emocionalno pristupačna i istovremeno iskrena. Trebala bi koristiti jezik koji mladi ljudi mogu razumjeti i s kojim se mogu povezati. Stoga izjava o misiji ne bi trebala biti apstraktna ili općenita, previše komplicirana ili jedina namjera vođa. Funkcionira samo ako je rezultat zajedničkog razmišljanja, gdje svi uključeni, posebno mladi, mogu reći što misle da je najvažnija misija organizacije i koje je njezino pravo značenje.

Misija je prožeta temeljnim vrijednostima koje vode djelovanje organizacije. To mogu biti načela poput sudjelovanja, prihvaćanja, sigurnog prostora, jednakih mogućnosti, aktivnog građanstva ili slobode samoizražavanja. Ove vrijednosti nisu prisutne samo u pozadini djelovanja, već moraju biti prisutne i u tekstu misije, bilo neizravno ili eksplicitno. Ova rečenica bit će uistinu snažna ako ne samo artikulira što radimo, već i kako to radimo, s kojim pristupom, kojim vrijednostima, kakvom namjerom zajednice.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Važno je da izjava o misiji bude jasna i lako razumljiva. Ne mora biti duga, često su dovoljne jedna ili dvije sažete rečenice, ali treba precizno prenijeti njezinu bit. Također je važno da izjava bude primjenjiva: ne kaže samo „tko smo“, već i što radimo, kakvu promjenu želimo postići. Ova orijentacija na djelovanje čini izjavu o misiji živom, upotrebljivom i inspirativnom za članove organizacije, podupiratelje i mlade.

Kada je prva verzija misije gotova, vrijedi je podijeliti s mladima kako biste je mogli usavršiti uz njihove povratne informacije. Ako se s njom ne mogu poistovjetiti, ako im je strana ili daleka, tada misija neće ispuniti svoju ulogu. Postaje istinski autentična kada je osjećaju i oni zbog kojih organizacija postoji.

Učinkovita misija:

Kratko: 1-2 rečenice, ali ne površno; iza toga se krije jasna misao.

Razumljivo: ne koristi interni žargon ili komplicirane koncepte.

Odnosi se na djelovanje: mi ne samo da "bivamo", već "činimo".

Inspirativno: mobilizira, inspirira, daje ideju zašto se vrijedi pridružiti ili podržati.

Autentično: istinski odražava ono što radite, ne samo da „zvuči dobro“.

Pitanja i predložak za zajedničko formuliranje misije:

Izrada izjave o misiji znači zajednički odgovoriti na: zašto postojimo, za koga radimo i što želimo postići svojim svakodnevnim poslovanjem. Ova izjava ne odnosi se samo na ono što radite, već i na to kako i zašto radite ono što radite.

Svoje zajedničko razmišljanje možete započeti ovim pitanjima:

„1. Koja je bit naše organizacije?“

Zašto smo stvoreni? Zašto je važno da ova zajednica postoji?

Koji je bio nedostatak, situacija ili svrha zbog koje smo rođeni?

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

2. S kim surađujemo i zašto?

Koje ljude (npr. mlade, grupe, zajednice) želimo dosegnuti?

Na koje poteškoće, želje i pitanja želimo odgovoriti?

3. Koju promjenu želimo postići?

Kako želimo da svijet bude drugačiji ako dobro obavljamo svoj posao?

Što naš rad čini smislenim?

„4. Što nas vodi?“

Oko kojih vrijednosti želimo djelovati? (npr. prihvaćanje, sudjelovanje, otvorenost, sigurnost, jednakost) Koje principe smatramo važnima u našim odlukama i programima?

Izrada izjave o misiji korak po korak:

Nakon što raspravite o gore navedenim pitanjima, pokušajte prikupiti ključne riječi:

Tko si ti? S kim radiš? U što vjeruješ? Što želiš postići?

Zatim, stvorite izjavu o misiji od 1-2 rečenice koja je jasna i jednostavna. Za to možete koristiti i predložak:

- „Ovdje smo da podržimo živote... [s kim radite]... [na koji način, u skladu s kojim vrijednostima].“
- „Naša je misija stvoriti... [prostor, program, iskustvo] gdje... [ono što mladi ljudi mogu iskusiti].“
- „Mi smo zajednica koja... [predstavlja vrijednosti] i... [svrhu, promjenu].“

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Primjeri bi mogli biti:

„Kroz iskustva u zajednici pomažemo mladima da pronađu vlastiti glas i ulogu u društvu.“

„Stvaramo siguran i prihvaćajući prostor u kojem svi mladi ljudi mogu iskusiti razvoj, povezanost i sudjelovanje.“

„Radimo na tome da se mladima ne samo da se čuje njihov glas, već i da imaju priliku oblikovati budućnost u kojoj žive.“

Sveukupno, misija nije nametnuti strateški element, već sažeta, praktična formulacija etosa organizacije. Pokazuje odakle krećemo, s kim stojimo, što predstavljamo i kakvu budućnost želimo oblikovati. Dobro formulirana misija ne samo da vas pokreće, već vas i vraća natrag: podsjeća vas iznova i iznova zašto se isplati krenuti ovim putem.

Vizija nije ništa više od slike budućnosti koju zamišlja organizacija: željeno stanje prema kojem idemo ako dobro obavimo svoj posao. Vizija nam pomaže da artikuliramo kakvu zajednicu, kakve mlade ljude i kakvo okruženje želimo vidjeti oko sebe za nekoliko godina. Ova slika nije samo kompas za ciljeve i planove, već i inspirativan, zajednički san koji povezuje članove i sudionike organizacije.

Dobro napisana vizija je pozitivna, usmjerena prema budućnosti i motivirajuća. Ne usredotočuje se na probleme sadašnjosti, već na ono što bi mali dio svijeta mogao postati kada bismo zajedno radili na tome. Vizija bi trebala biti u stanju inspirirati one koji s njom rade, podsjetiti nas zašto smo započeli i što želimo postići. Važno je da je lako pamtljiva i razumljiva, posebno mladima, koji se s njom mogu poistovjetiti i u njoj vidjeti vlastite ciljeve.

Stvaranje vizije započinje zajedničkim razmišljanjem. Dobra je ideja započeti razgovor pitanjima koja potiču maštu i pomažu u iznošenju elemenata željene budućnosti na površinu. Na primjer, takva pitanja mogu biti: „Kakva bi naša zajednica bila kad bi sve funkcioniralo jako dobro?“ ili „Kakvo iskustvo želimo da mladi ljudi imaju kada nas upoznaju?“ Ili čak možete pitati: „Što želimo da drugi kažu o nama za pet godina?“

Kada se dobiju odgovori na ovapitanja, voditelj ili tim ih prikuplja i pokušava pronaći ponavljajuće elemente, ponavljajuće teme. Mnogi mogu istaknuti snagu zajednice, drugi važnost sigurnih prostora, treći priliku za sudjelovanje ili osobni rast. Ovi sadržaji polako ocrtavaju jezik kojim možemo govoriti o budućnosti.

Ovi odgovori, ključne riječi i misli u konačnici stvaraju izjavu o viziji koja sažeto, ali bogato izražava dugoročne težnje organizacije.

Rečenica bi trebala oslikati sliku koja je ohrabrujuća, daje nadu i pokazuje zašto se to isplati raditi svaki dan. Vrijedi stvoriti rečenicu koju će tim rado podržati i koja će potaknuti one koji se prvi put susreću s organizacijom.

Posljednji, možda i najvažniji korak, jest prenijeti viziju onima čija je budućnost: mladima. Moramo ih pitati što misle o njoj, što osjećaju kada je čuju. Osjećaju li da se odnosi na njih? Vjeruju li u nju? Mogu li zamisliti da je ovo budućnost za koju bi željeli raditi? Ako je odgovor potvrđan, tada vizija neće biti samo rečenica, već će postati stvarni, zajednički smjer.

Pitanja za stvaranje zajedničke vizije:

Ova pitanja mogu se koristiti kao poticaji za razgovor, za grupni rad ili individualnu refleksiju. Pomažu mladima da izgrade sliku budućnosti na temelju vlastitih iskustava i želja.

Osnovna pitanja o budućnosti

- Kad bi sve funkcioniralo onako kako želimo, kakva bi naša zajednica bila za godinu dana? A za pet godina?
- Kako bi izgledao prostor ili program u kojem se mladi ljudi mogu osjećati dobro, razvijati i biti svoji?
- Kakvi bi ljudi bili ovdje? Kakva bi bila atmosfera? Kakav bi bio osjećaj biti ovdje?
- Kad bi netko izvana promatrao rad organizacije, što bi vidio što nas čini posebnima?
- Kad bi se mlada osoba osvrnula na to kako je bila dio ove zajednice, što bi rekla o njoj? Kakav smo trag ostavili na njoj?
- Uz emocije, vrijednosti i iskustva
- Koje osjećaje želite da organizacija izazove kod mladih ljudi? (npr. sigurnost, inspiracija, oslobođenje)

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

- Koje biste vrijednosti željeli vidjeti implementirane svaki dan? (npr. prihvaćanje, sudjelovanje, poštovanje)
- Koje riječi ili slike vam padaju na pamet kada zamišljate svoju idealnu budućnost?

Pomoć pri formuliranju vaše izjave o viziji:

Nakon što ste prikupili odgovore, vrijedi zajedno potražiti ponavljajuće motive: koje se ključne riječi, želje i slike ponavljaju?

Zatim pokušajte iz njih stvoriti zajedničku izjavu o viziji. Evo nekoliko predložaka koji mogu olakšati formuliranje:

- „Gradimo zajednicu u kojoj... [ključna ideja]“
- „Vjerujemo da mladi ljudi... [buduća prilika, snaga]“
- „Stvaramo prostor u kojem svi... [pozitivno iskustvo ili izjava]“
- „Budućnost koju zajedno oblikujemo je mjesto gdje se... [djelovanje i vrijednost susreću]“

Primjeri bi mogli biti:

- „Sanjamo o zajednici u kojoj se mladi ljudi mogu hrabro izraziti i zajedno stvoriti promjenu.“
- „Naš je cilj pružiti inspirativan prostor u kojem svi mladi ljudi mogu iskusiti da budu saslušani, da sudjeluju i da se razvijaju.“
- „Zamišljamo budućnost u kojoj mladi ljudi ne samo da imaju glas, već i oblikuju svijet oko sebe.“

SAVJET: Vizualizirajte to!

Izradite poster ili „zid misije“ zajedno s rečenicom, ključnim riječima, slikama i bojama koje prenose vašu misiju. Na taj način misija neće biti samo tekst, već će se pojaviti i u prostoru gdje je svi mogu vidjeti, zapamtiti i biti ponosni na nju.

POSTAVLJANJE PRIORITETA

Nakon što organizacija razjasni svoju misiju, formulira viziju i identificira društvene probleme koje želi riješiti, dolazi do sljedećeg ključnog koraka: postavljanja prioriteta i ciljeva. Ovdje organizacija odlučuje gdje želi usmjeriti svoju pažnju i resurse te koje specifične rezultate želi postići.

Strateško razmišljanje ne znači pokušavati riješiti svaki problem odjednom. Bit strategije je upravo u svjesnom odabiru onoga što je najvažnije i ima najveći utjecaj. Dobro promišljen fokus daje smjer djelovanju organizacije, pomaže u učinkovitom korištenju resursa i jasno pokazuje koju konkretnu promjenu želimo postići u društvu.

Postavljanje prioriteta uvijek se temelji na analizi i svjesnom razmatranju. Kao prvi korak, vrijedi pregledati prethodno identificirane probleme i njihove uzroke. Metoda stabla problema može pomoći u vizualizaciji područja koja zahtijevaju intervenciju i gdje se može postići stvarni utjecaj. Nakon toga, korisno je usporediti trenutno stanje organizacije s formuliranom vizijom. Gdje je najveći jaz između stvarnosti i željene vizije? Gdje možemo prvo poduzeti korake kako bismo se približili stanju koje želimo postići?

Prilikom postavljanja prioriteta ne treba zanemariti aspekt izvedivosti. Važno je procijeniti koji su resursi – ljudski, financijski, stručni i partnerski – dostupni i u kojoj mjeri omogućuju provedbu promjene. Dobar prioritet nije samo važan, već i realno ostvariv: to jest, vrijedi početi tamo gdje organizacija zaista može ostvariti utjecaj.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Sastavni dio procesa je da mladi aktivno sudjeluju u oblikovanju prioriteta i ciljeva. To može biti u obliku zajedničkih rasprava, brainstorminga, glasanja ili vizualnih metoda, poput izgradnje piramide ciljeva. U ovom slučaju, ne samo da se odluke donose zajednički, već mladi ljudi također osjećaju da su proces i ciljevi njihovi vlastiti. Demokratsko, transparentno donošenje odluka povećava motivaciju, osjećaj odgovornosti i predanost zajednici.

Kako organizacija može odrediti svoje prioritete?

Prioriteti su glavna područja na koja se organizacija usredotočuje jer vide najveću priliku za promjenu. Njihovo određivanje je svjesna odluka koja se oslanja na analizu, povratne informacije i strateška razmatranja.

1. Provedite analizu problema

- Vrijedi koristiti prethodno pripremljeno stablo problema ili analizu situacije kao početnu točku.
- Utvrdite koji problemi leže najdublje u sustavu.
- Pogledajmo koji uzročni lanci imaju najveći utjecaj na ciljnu skupinu.
- Odaberimo točke gdje naša intervencija može stvarno napraviti razliku.

2. Evaluacija u svjetlu misije i vizije

- Vrijedi usporediti trenutne aktivnosti organizacije s onim što želi postići dugoročno.
- Gdje je najveći jaz između trenutne situacije i vizije?
- U kojim područjima se možemo najviše približiti ostvarenju naše misije?
- Ova analiza vam pomaže da shvatite koja područja intervencije najbolje odgovaraju identitetu vaše organizacije.

3. Donošenje odluka na temelju podataka i povratnih informacija

- Prilikom određivanja prioriteta vrijedi uzeti u obzir mišljenja mladih, partnera i dionika.

- Zatražimo povratne informacije: koje probleme smatrate najhitnijima?
- Organizirajte fokus grupe, anketne ankete ili online konzultacije.
- Procjenjujemo koja područja mladi smatraju najpotrebnijima za promjenom.

4. Analiza resursa i kapaciteta

- Prioritet postaje uistinu realan kada organizacija ima potrebno znanje, ljudske kapacitete, mrežu partnerstva i financijske resurse.
- Procijenimo koje resurse imamo na raspolaganju kratkoročno i dugoročno.
- Razmislimo hoće li zadana intervencija biti održiva u budućnosti.
- Odredite koja će područja pružiti brze, vidljive rezultate, a koja zahtijevaju dugoročniju predanost.

5. Izrada matrice izvedivosti utjecaja

- Jednostavan, ali učinkovit alat koji će vam pomoći da odredite prioritete:
- Područjima u kategoriji „visok utjecaj – visoka izvedivost“ treba dati prioritet.
- Područja s "visokim utjecajem, a niskom izvedivošću" trebala bi se planirati za kasnije ili ojačati partnerstvima.

Koraci i alati za definiranje strateških ciljeva

Nakon što su glavna područja fokusa jasna, sljedeći korak je definiranje strateških ciljeva. Postavljanje ciljeva daje organizaciji specifičan smjer rada u nadolazećem razdoblju. Dobro formuliran cilj je jasan, usklađen s misijom, ostvariv, mjerljiv i vremenski ograničen. To je bit pojednostavljenog SMART pristupa, koji je mladima lako razumjeti: specifičan, mjerljiv, relevantan, realan i vremenski ograničen.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Ciljevi povezuju svakodnevni rad s dugoročnom vizijom. Oni nisu niz izoliranih aktivnosti, već svjesno planiran put, čiji svaki korak doprinosi postizanju većeg društvenog utjecaja. Ovaj pristup slijedi dobro poznato načelo SMART (Specifično – Mjerljivo – Relevantno – Realistično – Vremenski određeno). Ciljevi pomažu osigurati da se svakodnevno poslovanje organizacije ne sastoji od izoliranih aktivnosti, već se tumači kao svjesni put prema dugoročnom utjecaju.

SMART metoda: kako postaviti zaista ostvarive ciljeve?

Jedan od najvažnijih koraka u organizacijskom planiranju je precizno definiranje ciljeva. Često su ciljevi preopćeniti, nejasni ili jednostavno preveliki da bi se uistinu mogli postići. SMART metoda pomaže u postizanju specifičnih, realističnih i mjerljivih ciljeva, tako da i organizacija i mladi ljudi točno znaju kamo idu i kada mogu reći: „Postigli smo ovo.“

Kratice SMART označava Specifično, Mjerljivo, Ostvarivo, Relevantno i Vremenski ograničeno, a svaki od njih predstavlja osnovno načelo. To osigurava da su ciljevi jasni, logični i sljedivi.

S - Specifično

Cilj je dobar ako se može jasno izreći i ako svi znaju što znači. Izbjegavajte općenite, nejasne izjave („želimo poboljšati situaciju mladih“), umjesto toga točno definirajte što želite postići, s kim, gdje i kako.

Na primjer: „Sljedeće školske godine održat ćemo forume za mlade u tri lokalne srednje škole gdje mladi mogu podijeliti svoja mišljenja o zaštiti okoliša.“

M - Mjerljivo

Uvijek povežite cilj s metrikom ili pokazateljem koji će vam pomoći u praćenju napretka. To može biti broj, omjer, postotak ili bilo koji drugi specifičan podatak. Mjerljivost je ključna jer omogućuje organizaciji da procijeni vlastite rezultate i prilagodi strategiju ako je potrebno.

Na primjer: „Najmanje 150 mladih sudjeluje na forumima i najmanje 60% njih daje pozitivne povratne informacije o programu.“

A - Ostvarivo

Cilj je vjerodostojan samo ako je postavljen na realističan način. Preveliki ili nerealni ciljevi mogu lako dovesti do razočaranja i gubitka motivacije. Vrijedi razmotriti dostupne resurse, vrijeme, partnere i kompetencije. Ostvarivost ne znači razmišljati u malim okvirima, već da je cilj izazovan, ali ne i nemoguć.

Na primjer, umjesto „Uključivanje sve mađarske mladeži u jednoj godini“, realniji cilj mogao bi biti: „Uključivanje 200 mladih u program u tri grada u jednoj godini.“

R - Relevantno (Relevantno, tj. u skladu s misijom)

Cilj je vrijedan kada je povezan s misijom, vizijom i temeljnim vrijednostima organizacije. Relevantan cilj uvijek odgovara na pitanje: „Zašto nam je ovo važno?“ Ako cilj nije usklađen sa smjerom organizacije, čak ni uspješna provedba neće vas približiti stvarnom društvenom utjecaju.

Na primjer, ako je misija organizacije jačanje sudjelovanja mladih u zajednici, relevantan cilj može biti: „Uključivanje mladih u lokalne procese donošenja odluka.“

T - Vremenski ograničeno

Svaki cilj treba imati rok. Vremenski okvir pruža motivaciju i pomaže u planiranju i raspoređivanju zadataka. Ako cilj nema rok, lako može izbljedjeti ili pasti u drugi plan. Vremenski okvir ne samo da pomaže u disciplini, već i daje organizaciji priliku za procjenu napretka i redizajn na temelju iskustva.

Na primjer: „Želimo provesti program do lipnja 2025. i provesti procjenu učinka do rujna.“

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

SMART cilj bi mogao zvučati ovako:

„Do lipnja 2025. želimo uključiti najmanje 200 mladih ljudi u tri grada u niz programa za razvoj ekološke svijesti, a rezultat toga bit će da će 70% sudionika pokrenuti inicijativu održivosti u vlastitoj školi.“

Ovaj cilj je specifičan (tri grada, 200 mladih), mjerljiv (broj sudionika, postotak rezultata), ostvariv (realan uz odgovarajuće resurse), relevantan (odgovara misiji organizacije) i vremenski ograničen (bit će postignut do lipnja 2025.).

Postavljanje prioriteta i ciljeva stoga nije samo administrativni zadatak, već proces izgradnje zajednice i određivanja smjera. Kada organizacija može jasno definirati što joj je najvažnije i to čini u partnerstvu s mladima, ne samo da postaje učinkovitija, već i gradi zajedničku budućnost u kojoj se svi mogu osjećati uključenima i oblikovanima.

Evo nekoliko načina kako možemo lako uključiti mlade ljude u ovaj proces:

Važnost/utjecaj: matrica s glasanjem

Ova metoda temelji se na zajedničkom razmišljanju i svjesnom promišljanju. Na početku procesa, mladi ljudi okupljaju u malim grupama teme, probleme ili razvojne ideje za koje smatraju da ih vrijedi istražiti za organizaciju. Svaka tema se stavlja na zasebnu karticu, a zatim ih grupa postavlja na veliku ploču ili plakat duž dvije osi: na jednoj osi procjenjuju koliko je tema važna, a na drugoj koliki bi utjecaj imala njezina provedba.

Rezultirajuća matrica prikazuje četiri kvadranta: u gornjem kutu pojavljuju se teme koje su i važne i imaju veliki utjecaj, a one će postati glavni prioriteti. Područja s malim utjecajem ili manjom hitnošću dobivaju niži rang.

Tijekom zajedničkog smještaja i rasprave, mladi uče kako formulirati argumente, postići konsenzus i strateški razmišljati. Na kraju, grupa također može glasati o tome na koja područja bi se prvo željela usredotočiti.

Izgradnja piramide ciljeva: kreativno i vizualno za vaše ciljeve

Piramida ciljeva je kreativan, vizualni alat koji pomaže mladima da problem i moguća rješenja vide u kontekstu. Tijekom vježbe, zajedno grade piramidu na velikom komadu papira ili kartona, koja se sastoji od tri razine.

Donja razina sadrži probleme ili potrebe koje mladi smatraju najvažnijima. Njihovo formuliranje pomaže razjasniti što oni zapravo žele promijeniti. Srednja razina sadrži zašto je to važno, tj. koji je društveni, ekonomski ili društveni značaj problema. Ovdje možete razgovarati o uzrocima, posljedicama, a također i o vrijednostima koje ciljano područje predstavlja.

Na vrhu piramide nalazi se specifičan cilj koji odgovara na dvije niže razine. Mladi zajedno formuliraju koji opipljiv rezultat žele postići i kako se to uklapa u misiju organizacije.

Metoda glasačke kutije: proces demokratskog donošenja odluka

Tijekom ove metode, organizacija prikuplja prioritete i ciljeve koji su se pojavili u prethodnim razgovorima i grupnom radu, a zatim ih prikazuje na jasno vidljiv način, na primjer na zidu ili ploči.

Mladi zatim mogu glasati naljepnicama, markerima ili obojenim pribadačama o temama koje smatraju najvažnijima. Svatko dobiva određeni broj glasova, pa moraju procijeniti što smatraju doista važnim. Glasanje može biti otvoreno ili anonimno, ovisno o raspoloženju koje želite stvoriti.

Posebnost metode je u tome što su rezultati odmah vidljivi. Zid vizualno pokazuje koje su teme dobile najveću podršku, omogućujući zajednici da zajedno odluči na koja se područja isplati usredotočiti u budućnosti.

IZRADA AKCIJSKOG PLANA

Najuzbudljivija, a ujedno i najizvodljivija faza razvoja strategije je izrada akcijskog plana. To je točka kada se prethodno formulirana vizija, identificirani problemi, dodijeljeni prioriteti i ideje koje dijele mladi ljudi pretvaraju u opipljive akcije. Akcijski plan je most koji pretvara misli i namjere u stvarnu provedbu, sa specifičnim zadacima, odgovornostima, rokovima i mjerljivim rezultatima.

Dobro osmišljen akcijski plan pomaže osigurati da strategija ne ostane samo dokument, već postane pravi kompas za svakodnevno djelovanje. Što je više mladih uključeno u planiranje, to će biti predaniji njegovoj provedbi, jer se u njemu odražavaju i njihove vlastite ideje, prijedlozi i odgovornosti.

1. Rastavljanje ciljeva na specifične zadatke

Nakon što su vaši strateški ciljevi jasni, sljedeći korak je razmisliti o tome kako ćete ih ostvariti. To znači razbiti svoje velike ciljeve na manje, provedive korake. Važno je da se ti koraci logički nadovezuju jedan na drugi i da su svima razumljivi.

Tijekom planiranja vrijedi postaviti pitanja poput:

- Koja bi trebala biti prva konkretna akcija?
- Koje preduvjete imate?
- Tko bi u tome trebao sudjelovati?
- Gdje možemo zapeti u procesu i kako to možemo spriječiti?

2. Određivanje odgovornih, uz stvarno sudjelovanje

Plan funkcionira samo ako postoje ljudi koji se stvarno brinu o zadacima. Dakle, dodjeljivanje odgovornosti nije "stavljanje nečijeg imena na popis", već davanje stvarne ovlasti za djelovanje.

Određena osoba mora imati potrebne alate, znanje i podršku te mora osjećati povjerenje zajednice. Ako su uključeni mladi, važno je da su im zadaci jasni te da primaju pomoć, povratne informacije i mentorstvo.

Male, dobro definirane odgovornosti pružaju im siguran prostor za razvoj: mogu iskusiti kako je to kada se nešto istinski ostvari vlastitim naporima.

3. Planiranje vremena i postavljanje ključnih ciljeva

Akcijski plan bez vremenskog okvira je poput karte bez rokova: teško je vidjeti gdje se nalazite. Vremenski okvir i prekretnice pomažu da proces bude sljediv, mjerljiv i motivirajući.

Vrijedi definirati kada želimo postići cilj i koja će biti prva važna prekretnica koja će ukazivati na to da smo na pravom putu. Prekretnice nisu samo administrativne točke, one također pružaju zamah, povratne informacije i osjećaj uspjeha.

Za mlade ljude može biti posebno inspirativno ako je proces poput igre, gdje se razine moraju postići i svaka postignuta prekretnica daje novi zamah.

4. Planiranje resursa

Provedba dobrih planova zahtijeva resurse, ne samo novac, već i vrijeme, znanje, veze, alate i ljude. To može uključivati volontere, profesionalne partnere, mjesta održavanja, digitalne platforme, komunikacijske kanale ili čak mogućnosti za osposobljavanje.

Tijekom planiranja važno je razmisliti što će biti potrebno za provedbu i gdje se ti resursi mogu nabaviti. Koje već imamo i u kojoj mjeri (vidi kartu resursa izrađenu tijekom analize situacije), a koje trebamo zamijeniti?

Vrijedi aktivno uključiti mlade i u ovaj dio, jer oni često vide prilike koje organizacija ne vidi, na primjer kroz lokalne veze, društvene prostore, online alate ili čak vlastita kreativna rješenja.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

5. Definicija pokazatelja ishoda i utjecaja

Akcijski plan je dovršen tek kada znamo što ćemo ocijeniti kao rezultate. Rezultati mogu biti kvantitativni, na primjer, koliko smo mladih dosegili, ali zbog prirode rada s mladima, kvalitativne promjene su često najvažnije: poboljšana suradnja, veća autonomija, povećano sudjelovanje, smanjeni sukobi ili čak jači osjećaj zajedništva.

Uključivanje mladih u definiranje što za njih znači uspjeh ne samo da ih motivira, već i pomaže osigurati da su ciljevi doista usklađeni s njihovim iskustvima i vrijednostima.

6. Vizualizirajte plan kako bi ga svi razumjeli i slijedili

Akcijski plan je aktivan kada je vidljiv i sljediv. Vizualni prikaz, kao što je vremenska crta, Kanban ploča, stablo projekta ili karta zadataka s ikonama, pomaže svima da razumiju gdje se proces nalazi, koji je sljedeći korak i kako su zadaci međusobno povezani.

Vizualni elementi su posebno važni pri radu s mladima. Vizualni alati pomažu u razumijevanju veza, održavanju interesa i jačanju osjećaja zajedničke odgovornosti.

Akcijski plan je stoga „oživljavanje“ strategije. Ovo je faza u kojoj vizija postaje konkretni koraci, ciljevi postaju opipljive akcije, a planovi postaju zajednička akcija. Ako su mladi uključeni u cijeli ovaj proces, kao ideatori, organizatori, menadžeri ili evaluatori, strategija ne samo da postaje stvarnost, već i iskustvo zajednice i proces učenja.

Na sljedećim stranicama nudimo primjer predloška za izradu akcijskog plana. Preporučujemo da prilagodite predložak prije i/ili tijekom upotrebe, tj. dodate dodatni sadržaj (retke, stupce, pitanja) prema vlastitim potrebama.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

AKCIJSKI PLAN (KOVNICA)

1. Strateški ciljevi

Na koje se šire ciljeve odnosi ovaj akcijski plan?

2. Specifični zadaci / koraci

Što trebate učiniti da biste postigli svoj cilj? Jednostavno, razumljivo, u malim koracima.

Zadatak / Korak	Zašto je to važno?	Povezani cilj	Komentar

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

3. Odgovorne osobe

Tko će preuzeti zadatak? Ima li partnera? Kakva mu je podrška potrebna?

Zadatak	Odgovoran	Podržavatelji	Potrebni alati

4. Vremenski okvir i ključne prekretnice

Kada počinjemo, kada ćemo završiti i kako pratimo napredak?

Prekretnica	Rok	Što ukazuje na to da smo to postigli?

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

5. Resursi

Koja su znanja, veze, alati, lokacija i finansijski resursi potrebni?

6. Očekivani rezultati i utjecaji

Što ćemo drugačije percipirati? Što će se promijeniti u životima mladih, zajednice ili organizacije?

7. Metoda evaluacije

Kako pratimo je li bilo uspješno? (Npr.: kratke runde povratnih informacija, upitnik za evaluaciju mladih, zajedničke rasprave o refleksiji, status vizualne kanban ploče itd.)

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Neki načini kako učiniti proces dizajniranja zanimljivijim za mlade ljude:

Platno za planiranje projekata u zajednici (Platno za djelovanje mladih)

- „Platno za djelovanje mladih“ pojednostavljeni je alat za planiranje za mlade ljude temeljen na načelima projektne pedagogije. Na velikoj vizualnoj ploči ili plakatu mladi zajedno ispunjavaju glavna pitanja planiranja projekta:
- Koji je naš cilj?
- Tko su dionici ili partneri?
- Koji koraci vode do rezultata?
- Kakav će biti opipljiv utjecaj?
- Koje resurse imamo i što će nam još trebati?
- Platno je učinkovito jer je i logično i vizualno: mladi ljudi mogu lako razumjeti proces, vidjeti veze i zajedno graditi projekt.

Metoda je razigrana, interaktivna i razvojna: ne samo da pomaže u razumijevanju strategije, već i uči mlade ljude da planiraju, preuzimaju odgovornost i surađuju. Dobro pripremljeno platno za djelovanje mladih može čak biti i prilog službenom akcijskom planu organizacije, verzija onoga što organizacija kolektivno predstavlja, koju su stvorili mladi ljudi, na temelju mladih ljudi.

Projektni laboratorij, mini-hackathon

„Projektni laboratorij“ je kratka, intenzivna radionica u kojoj mladi rade u malim grupama na specifičnim zadacima ili inicijativama vezanim uz strateške ciljeve. Proces je sličan mini-hackatonu: svaka grupa bira cilj ili temu, a zatim zajedno razvija prijedloge za njegovu provedbu.

Mladi određuju koje korake smatraju potrebnima, koliko im je vremena potrebno, koje će uloge preuzeti u njihovoj provedbi i na kraju predstavljaju svoj plan ostalim grupama.

Na kraju projektnog laboratorija, ideje svake grupe se zajednički ocjenjuju, a najbolje se mogu čak uključiti u službeni akcijski plan organizacije.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Kanban ploča za sudjelovanje

Kanban ploča je vizualni alat koji vam pomaže pratiti status zadataka. Ploča se sastoji od tri (ili više) stupaca: obično „Za napraviti“, „U tijeku“ i „Gotovo“, pri čemu je svaki zadatak naveden na zasebnoj kartici.

Mladi sami postavljaju i premještaju ove kartice kako zadatak napreduje. To se može učiniti fizički (npr. na velikoj zidnoj ploči s ljepljivim papirićima) ili digitalno (npr. na platformi poput Trello, Miro, Asana ili Notion).

Bit metode je u tome da mladi ljudi čine rad vidljivim: svi znaju gdje se nalazi zajednica, koje zadatke treba dovršiti i tko trenutno radi na čemu. Vizualnost je motivirajuća, a proces postaje transparentniji i zajedničkiji.

Matrica odlučivanja 3×3

Matrica odlučivanja je strukturirani alat za procjenu koji pomaže mladima u postavljanju prioriteta. Grupa procjenjuje ideje za zadatke ili projekte na temelju tri ključna pitanja:

Koliko je važna tema?

Koliko je to izvedivo s dostupnim resursima?

U kojoj mjeri to doprinosi postavljenom cilju?

Na temelju odgovora, ideje se smještaju u mrežu 3×3. Matrica također vizualno prikazuje koji prijedlozi spadaju u zonu „visokog utjecaja – visoke izvedivosti“, tj. koji su vrijedni biti dio akcijskog plana.

Prvi krug koraka

Krug „prvog koraka“ je jednostavna, ali duboka vježba. Sudionici sjede u krugu i jedan po jedan govore: „Koji je jedan mali, konkretan korak koji mogu poduzeti da bih ostvario svoj cilj?“ Ova metoda jača osobnu razinu odgovornosti. Na taj način strategija ne ostaje udaljeni dokument, već postaje osobno obećanje o poduzimanju akcije. Svaka izrečena obveza nova je karika u zajedničkom procesu. Vježba posebno dobro funkcionira na zatvaranjima grupa, na kraju radionica ili na početku nove faze. Izgovorene riječi imaju moć, a mladi ljudi doživljavaju da promjena počinje malim, pojedinačnim postupcima.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

ALATI POTREBNI ZA PROVEDBU I PODRŠKA

Proces stvaranja strategije ne završava dovršetkom dobro osmišljenog, lijepog dokumenta. Zapravo, tu počinje pravi izazov: kako osigurati da formulirani ciljevi, ideje i vizije ne postoje samo na teoretskoj razini, već postanu dio svakodnevnog poslovanja. To zahtijeva praktične alate koji podržavaju provedbu, pomažu dosljednom napretku i omogućuju povratne informacije.

Alati za provedbu pomažu nam da vidimo koje su kompetencije, ljudski i financijski resursi potrebni za postizanje ciljeva. Također nam pomažu da rano u procesu identificiramo potencijalne prepreke i izazove te da razvijemo rješenja za njihovo rješavanje.

Bitno je imati alate koji omogućuju redovito praćenje i evaluaciju. To ne samo da pokazuje jesu li zadani ciljevi postignuti, već i krećemo li se u pravom smjeru i vode li nas naše aktivnosti doista prema željenom učinku. Dobro funkcionirajući alati za praćenje i evaluaciju pomažu nam da na vrijeme prepoznamo kada je potrebna promjena te podržavaju učenje i razvoj na svim razinama organizacije.

Aktivno sudjelovanje mladih ključno je u planiranju i praćenju provedbe strategije. Ovo je faza u kojoj njihovo uključivanje više nije samo izražavanje mišljenja ili brainstorming, već preuzimanje stvarne odgovornosti. Ovo je faza u kojoj oni istinski doživljavaju da ne samo da su mogli izraziti svoje misli, već i imati ulogu u tome kako sve to postaje stvarnost. Njihovo uključivanje u provedbu pomaže u razvoju kompetencija, jača vezu sa zajednicom i daje mladima priliku da uče iz vlastitih iskustava, a istovremeno imaju stvaran utjecaj na oblikovanje naše zajedničke budućnosti.

Da bi bila uspješna, organizacija mora osigurati alate i strukture koje podržavaju mlade ljude u toj ulozi: potrebna je jasna raspodjela zadataka, redovita povratna informacija, zajednički razvijene točke mjerenja i mogućnosti donošenja odluka. Cilj je da strategija ne bude samo stvar vođa, već zajednički iskustveni, zajednički vođen proces u kojem svi sudionici – bez obzira na dob – mogu sudjelovati.

Mapa kompetencija: mapiranje ljudskih resursa za implementaciju

Strategija se ne odnosi samo na ciljeve i planove, već i na to tko ih može ostvariti i s kojim znanjem i vještinama. Mapa kompetencija pomaže u tome, pružajući sveobuhvatnu sliku resursa, znanja, iskustva i vještina koje članovi organizacije – posebno mladi – donose sa sobom i kako su oni povezani sa zadacima koje treba obaviti.

Jedna od najvećih vrijednosti mape kompetencija jest ta što čini postojeće znanje vidljivim i prepoznatljivim te pomaže u prepoznavanju područja u kojima je još uvijek potreban razvoj. Ne samo da podržava potrebe za resursima za stratešku provedbu, već i doprinosi osnaživanju mladih: šalje im poruku da je ono što znaju vrijedno i da daje stvarni doprinos zajedničkom radu.

Mapa kompetencija također pruža priliku za podizanje svijesti o ulogama i odgovornostima unutar tima. Tko je u čemu jak? Tko bi se u kojem zadatku osjećao kao kod kuće? Gdje se mogu razvijati? Ova pitanja ne samo da pomažu funkcioniranju organizacije, već i podržavaju individualno samospoznaju i razvoj.

Pri radu s mladima posebno je važno da mapiranje kompetencija ne bude suhoparan popis, već iskustven, zanimljiv proces koji na razigran i iskren način pokazuje što se krije u svakoj osobi. Za to postoje mnoge kreativne metode koje podržavaju otvoreno razmišljanje i zajedničko učenje.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Proces izrade mape kompetencija

Mapiranje kompetencija nije samo tehnička vježba, već i proces učenja i osnaživanja zajednice. Cilj mu je mapirati koja su znanja, vještine i uloge već dostupne u zajednici i gdje postoje područja za razvoj. Evo koraka u procesu:

1. Pregled strateških ciljeva i zadataka

Prije nego što započnemo s mapiranjem kompetencija, važno je imati zajedničko razumijevanje specifičnih ciljeva i zadataka strategije. Ovaj korak pomaže u dobivanju jasne slike o tome koje vrste aktivnosti zahtijevaju koja znanja. Cilj ovdje nije razraditi sve detalje, već mapirati koja su „područja znanja“ povezana s provedbom, kao što su komunikacija, organizacija, kreativni dizajn, tehnička izvedba, veza ili administracija.

2. Prikupljanje trenutnih kompetencija

Zatim dolazi najvažniji dio: zajedno s mladima i ostalim sudionicima prikupljamo vještine, iskustva i znanja koja već postoje unutar grupe. Za to se mogu koristiti kreativne, razigrane metode (npr. „tržnica vještina“, kartice s ulogama, intervjui u parovima), koje omogućuju sudionicima da samouvjereno i iskreno pokažu u čemu se osjećaju jakim.

Važno je da se ove kompetencije tumače široko, ne samo formalno znanje (npr. „Dobar sam u prezentacijama“), već treba prikupiti i osobne snage (npr. „Lako uspostavljam odnose“, „Održavam grupu na okupu“, „Dobro organiziram programe“).

3. Sistematizacija i grupiranje kompetencija

U sljedećem koraku, prikupljeno znanje organiziramo tematski i povezujemo ga sa zadacima vezanim uz strateške ciljeve. To čini vidljivim u kojim područjima tim već ima odgovarajuće kompetencije, a gdje postoje praznine.

Sistematizacija se može provesti i vizualno, na primjer na velikom papiru ili digitalnoj ploči, gdje su imena, primjeri ili uloge povezani s određenim područjima kompetencija. Ova transparentnost ne samo da pomaže u planiranju, već i učvršćuje mlade ljude da su i oni važni i kompetentni akteri u procesu.

4. Identifikacija nedostataka i razvojnih potreba

Nakon sistematizacije, lako možemo prepoznati gdje je potrebno uključiti ili razviti nove kompetencije. To nam daje mogućnost planiranja ciljane obuke, mentorstva ili vanjske podrške ili uključivanja novih članova ako nema dovoljno znanja u određenom području. Ovaj korak je važan dio osiguranja da je provedba strategije realistična i održiva. Ne očekujemo da "svi znaju sve", već svjesno gradimo naše zajedničke resurse.

5. Finaliziranje i korištenje mape kompetencija

Posljednji korak je bilježenje i usuglašavanje mape kompetencija. To može biti vizualni plakat, digitalna proračunska tablica, interni dokument – ključno je promatrati je kao živi alat kojem se možete vratiti u bilo kojem trenutku.

Vrijedi povremeno ažurirati kartu, na primjer kada dođu novi članovi ili kada se nekome dodijeli nova uloga. To osigurava da se zadaci uvijek svjesno i učinkovito raspoređuju tijekom provedbe te da svatko vidi da ima svoje mjesto, vrijednost i doprinos.

Mapa kompetencija stoga nije samo alat, već i prilika za mlade da dobiju podršku, priznanje i stvarnu ulogu u oživljavanju strategije. Ako se dobro koristi, pokreće proces koji povećava samopouzdanje, produbljuje suradnju i dugoročno gradi funkcioniranje zajednice.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Kako uključiti mlade? – evo tri metode koje će proces učiniti uzbudljivijim.

Metoda „spremnog tržišta“

Sudionici svoje „vještine“ iznose na zamišljenom tržištu. Svatko zapisuje u čemu je dobar i što bi želio doprinijeti strategiji. Ostali mogu „kupiti“ od njih – tako se stvara zajednička mapa kompetencija.

Kartice uloga

Pružamo unaprijed izrađene kartice s ulogama (npr. komunikator, voditelj projekta, organizator zajednice, kreativni dizajner, tehnički asistent), a mladi ljudi usklađuju uloge sa svojim vlastitim snagama.

Mapiranje skrivenog „znanja“

U parnim intervjuima mladi se međusobno pitaju: Koje iskustvo imate koje još niste iskoristili u organizaciji? To često otkriva dodatne kompetencije koje uvelike pomažu u provedbi.

Analiza rizika ili priprema za neočekivano

Osim definiranja ciljeva, resursa i smjerova djelovanja tijekom strateškog planiranja, jednako je važno razmotriti s kojim se preprekama možemo susresti na tom putu i kako na njih možemo svjesno reagirati. Upravo je to svrha analize rizika: pomaže nam predvidjeti čimbenike koji mogu ugroziti provedbu i daje nam priliku da se za njih pravovremeno pripremimo.

Ovaj korak ne stvara strah ili negativne scenarije. Naprotiv, svjesna analiza rizika daje snagu i stabilnost, jer pomaže u sprječavanju neočekivanih neuspjeha i čini proces provedbe fleksibilnim. Što preciznije vidimo potencijalne poteškoće, to ćemo moći bolje reagirati na njih i krenuti naprijed prema postavljenom cilju.

Ovaj je proces posebno vrijedan za mlade ljude jer jača dizajnersko i sistemsko razmišljanje te im pokazuje kako raditi odgovorno i predviđajuće. Umjesto da ih paraliziraju teškoće, oni doživljavaju da se na probleme mogu i trebaju pripremiti – i da je u redu ako u početku ne ide sve glatko.

Zašto se isplati provesti analizu rizika?

- To pomaže da strategija bude realističnija i prizemljenija.
- Smanjuje vjerojatnost da problem potpuno zaustavi proces.
- To vam daje priliku za razvoj B-planova, što organizaciji omogućuje fleksibilniji odgovor.
- Podržava proces učenja: mladi ljudi uče da dobro planiranje nije samo stvar snova, već i svjesnog upravljanja izazovima.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Koraci analize rizika

1. Pregled ciljeva i aktivnosti Prvo,

pregledajmo glavne ciljeve strategije i akcije povezane s njima. Koje događaje, programe i razvoje planiramo? Ova početna točka pomaže nam da vidimo u kojim se područjima konkretno mogu pojaviti rizici.

2. Prikupljanje potencijalnih rizika

Zatim, razmislimo zajedno o čimbenicima koji bi mogli ometati provedbu. To bi mogli biti:

- unutarnji rizici: npr. nedostatak vremena, gubitak motivacije, previše zadataka za premalo ljudi, nedostatak znanja;
- vanjski rizici: npr. tehnički problemi, poteškoće u suradnji partnera, pravne ili financijske prepreke, društvene promjene;
- Organizacijski rizici: komunikacijski prekidi, nejasne linije odgovornosti, nisko sudjelovanje.

Vrijedi ovaj dio obaviti kreativno i interaktivno - na primjer, pisanjem "kartica opasnosti" na velikom plakatu ili brainstormingom u malim grupama.

3. Procjena i određivanje prioriteta rizika

Nakon što je popis sastavljen, važno je odlučiti koji su rizici najozbiljniji, a koji najvjerojatniji. Možemo koristiti jednostavnu matricu, gdje je na dvije osi navedeno: vjerojatnost (koliko je vjerojatno da će se to dogoditi?)

utjecaj (koliko štete može uzrokovati?)

Na temelju toga određujemo prioritete područja kojima je potrebna pozornost.

4. Razvoj preventivnih i odgovornih mjera

Nakon vaganja, sljedeći korak može biti: koje korake možemo poduzeti kako bismo izbjegli rizik, a ako se dogodi, kako reagiramo?

To bi moglo biti:

preventivni korak: npr. planiranje dodatnog slobodnog vremena, jačanje tima, uključivanje mentora;

- odgovor (plan B): npr. ako je događaj otkazan, trebala bi postojati alternativa; ako je ključna osoba odsutna, trebala bi postojati mogućnost zamjene.

Vrijedi sve to zapisati u jasan plan upravljanja rizicima.

5. Uključenost i osnaživanje mladih

Važno je da mladi ljudi ne budu samo pasivni promatrači, već aktivni sudionici u analizi rizika. S jedne strane, zato što često prvi osjete vibracije organizacije, a s druge strane, zato što kroz vlastita iskustva mogu naučiti kako odgovorno razmišljati unaprijed. Ova faza također pruža priliku za raspravu: čija je uloga što ako se pojavi problem? Čiji je zadatak reagirati, tko donosi odluke, tko komunicira?

6. Uključivanje analize rizika u planiranje

Na kraju procesa vrijedi povezati rezultate analize rizika s planom provedbe strategije. Ako znamo koje aktivnosti imaju veći rizik, možemo tamo planirati više resursa, fleksibilnosti ili podrške. To ne samo da povećava osjećaj sigurnosti, već i osigurava da se strategija ne raspadne pri prvoj teškoći, već da je sposobna učiti, prilagođavati se i pronaći novi put.

Matrica vjerojatnosti i učinka

Matrica vjerojatnosti i utjecaja jednostavan je, ali vrlo koristan vizualni alat koji pomaže u jasnoći kojim se rizicima treba pozabaviti u strateškom procesu. Rizik je događaj ili čimbenik koji može spriječiti postizanje postavljenih ciljeva. To mogu biti unutarnji (npr. problemi unutar tima) ili vanjski (npr. tehničke pogreške, promjene u vanjskom okruženju) čimbenici.

Matrica rangira ove rizike na temelju dva glavna pitanja:

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Matrica vjerojatnosti i učinka

Matrica vjerojatnosti i utjecaja jednostavan je, ali vrlo koristan vizualni alat koji pomaže u jasnoći kojim se rizicima treba pozabaviti u strateškom procesu. Rizik je događaj ili čimbenik koji može spriječiti postizanje postavljenih ciljeva. To mogu biti unutarnji (npr. problemi unutar tima) ili vanjski (npr. tehničke pogreške, promjene u vanjskom okruženju) čimbenici.

Matrica rangira ove rizike na temelju dva glavna pitanja:

1. Koliko je vjerojatno da će se rizik dogoditi?

Ovo mjeri koliko je realna prijetnja zadanog problema:

- Mala vjerojatnost: događa se rijetko, radije u iznimnim slučajevima (npr. nestanak struje, izbijanje bolesti).
- Srednja vjerojatnost: moguća, ali nije legalna (npr. umor člana tima, prekid komunikacije).
- Visoka vjerojatnost: vrlo je vjerojatno da će se dogoditi, možda se to već dogodilo prije (npr. propušteni rokovi, niska participacija).

2. Koliki bi utjecaj to imalo na nas ako bi se stvarno dogodilo?

- Ovim se ispituje koliko bi ozbiljne bile posljedice određenog rizika:
- Mali utjecaj: manji poremećaji, mogu se brzo otkloniti (npr. kvar pisača).
- Srednji utjecaj: uzrokuje neugodnosti, rješavanje zahtijeva vrijeme i energiju (npr. program kasni ili ga je potrebno izmijeniti).
- Visok utjecaj: postoji ozbiljan rizik od neuspjeha u ostvarivanju važnog cilja, zaustavljanja procesa ili gubitka prilike (npr. ključna osoba odlazi, nema financiranja).

Ako vidimo samo popis rizika, teško je odlučiti koji su važni, a koji manje važni. Matrica vjerojatnosti i utjecaja pomaže nam da ne reagiramo na sve na isti način, već da svjesno odlučimo čemu posvetiti svoju pažnju, vrijeme i energiju.

To olakšava prepoznavanje:

koji rizici zahtijevaju hitnu intervenciju (npr. visok utjecaj + visoka vjerojatnost),
na koje treba paziti i za koje se treba pripremiti (npr. srednji utjecaj + visoka vjerojatnost),
a koji su niskog prioriteta, ali ih se ne smije potpuno zaboraviti.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Zamislite da omladinska organizacija organizira događaj.

Mogući rizici:

Nekoliko volontera otkazuje sudjelovanje → vjerojatnost: srednja, utjecaj: visok

Pada kiša na dan programa na otvorenom → vjerojatnost: visoka, utjecaj: srednji

Grafički materijal nije dovršen na vrijeme → vjerojatnost: niska, utjecaj: nizak

Na temelju toga, lako je planirati:

gdje se alternativa mora unaprijed razviti,

gdje vrijedi obratiti pažnju i ostati fleksibilan,

i gdje je dovoljan samo brzi plan B u pozadini.

- Matrica vjerojatnosti i utjecaja stoga nije kompliciran, već vrlo učinkovit alat za svjesno suočavanje s rizicima, a ne samo kada postoji problem. Posebno je vrijedna kada se koristi s mladima jer istovremeno uči predviđanju, zajedničkoj odgovornosti i strateškom razmišljanju.

- Struktura matrice:

Zamislite jednostavan kvadrat dimenzija 3x3 ili 5x5, gdje:

X-os prikazuje vjerojatnost (npr. mala – srednja – velika),

Y-os prikazuje utjecaj (npr. slab – umjeren – jak).

- Dakle, polja matrice formiraju se na sljedeći način:

	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Visok utjecaj
Visoka vjerojatnost	Obratimo pozornost na to.	Idemo moderirati	Hitna intervencija
Srednja vjerojatnost	Prihvatljiv	Obratimo pozornost na to.	Idemo moderirati
Niska vjerojatnost	Prihvatljiv	Prihvatljiv	Obratimo pozornost na to.

METODE I ALATI ZA PRIPREMU STRATEGIJE

Ovdje smještamo rizike, procjenjujući ih jedan po jedan na temelju dva kriterija. To se može učiniti jednostavnom metodom lijepljenja na flipchartu ili se može izraditi digitalna verzija.

- Na temelju matrice odlučite:

Koje rizike treba odmah riješiti i koje korake treba poduzeti kako bi se spriječili ili odgovorilo na njih.

Koje treba pratiti, ali ne zahtijevaju nužno intervenciju sada?

- A koje se mogu tretirati kao niskoprioritetne, ali se ne smiju zaboraviti.

USKLAĐIVANJE STRATEGIJE SA SMJERNICAMA POLITIKE I POZIVIMA ZA PODNOŠENJE PRIJEDLOGA

Većina organizacija za mlade i rad s mladima djeluje u okruženju u kojem su dostupni resursi ograničeni, a značajan dio finansijskih sredstava dobiva se putem natječaja. Iz tog razloga, mnoge organizacije prirodno pokušavaju uskladiti se s nacionalnim ili europskim smjernicama, programima i očekivanjima – na primjer, Europskom strategijom za mlade ili prioritetima programa Erasmus+. Ti dokumenti i očekivanja definiraju glavne smjerove europskog rada s mladima i pomažu u razumijevanju vrijednosti i ciljeva oko kojih struka i politika razmišljaju na europskoj razini.

Međutim, lako je pogriješiti pokušavajući formulirati svoje ciljeve prvenstveno na temelju zahtjeva prijave, a ne na temelju vlastite lokalne stvarnosti. Međutim, proces izrade strategije bit će autentičan ako organizacija prvo krene od sebe: od stvarnih potreba mladih, lokalnog okruženja, vlastitih snaga i izazova. Dokumenti šire razine – bilo nacionalni ili međunarodni – mogu obogatiti rad samo ako već postoji stabilna strategija temeljena na lokalnoj stvarnosti, s kojom se kasnije može povezati.

Ovo poglavlje je uključeno u publikaciju jer želimo pomoći organizacijama da se samouvjereno kreću između lokalne i europske dimenzije. Cilj nije da organizacija „podredi“ vlastitu strategiju europskim dokumentima, već da prepozna da se ti okviri mogu dobro prilagoditi vlastitim autentično formuliranim ciljevima. Na taj način, ne samo da se mogu uvjerljivo povezati s europskim ciljevima iz perspektive bespovratnih sredstava, već i razviti operacije koje su dugoročno održivije i temeljene na potrebama mladih.

Europski i nacionalni dokumenti o politici mladih pružaju organizacijama širu perspektivu. Ističu trendove koji su odlučujući diljem Europe, kao što su: podrška demokratskom sudjelovanju mladih, promicanje uključivosti i jednakih mogućnosti, razvoj digitalnih vještina, obrazovanje za održivost i zaštita mentalnog zdravlja mladih.

USKLAĐIVANJE STRATEGIJE SA SMJERNICAMA POLITIKE I POZIVIMA ZA PODNOŠENJE PRIJEDLOGA

Ovi dokumenti pomažu u razumijevanju kakve društvene promjene žele promovirati na europskoj razini i kako se rad s mladima može uklopiti u to. Također mogu pružiti inspiraciju organizacijama: nove ideje za programe, metode ili konceptualne okvire koji mogu obogatiti njihov vlastiti rad.

Iako dokumenti više razine pružaju korisne smjernice, organizacijska strategija nije mehaničko usvajanje istih. Ako organizacija pokušava definirati vlastite smjernice isključivo radi primjene ili ispunjavanja očekivanja, tada: lako može izgubiti vlastiti identitet, ciljevi se mogu udaljiti od stvarnih potreba mladih, strategiju će biti teško održati, a svakodnevno poslovanje može postati neizvjesno i reaktivno.

Praktični savjeti za pisanje prijedloga:

- Nemojte osmišljavati strategiju na temelju poziva za prijedloge – već obrnuto: koristite vlastitu strategiju za prijedloge.
- Točke povezivanja ne smiju se izmišljati, već otkrivati.
- Dokumenti mogu pomoći da formuliranje strategije bude transparentnije i profesionalno utemeljenije.
- Uvijek naglašavajte da je vlastita stvarnost organizacije primarna – sve ostalo joj je dopunsko.

Vjerodostojnost strategije proizlazi iz činjenice da organizacija prvo razumije samu sebe: vlastitu analizu situacije, vlastite izazove, vlastitu zajednicu. Iz te stvarnosti može formulirati ciljeve koji su i dugoročno izvedivi. Lokalna stvarnost i europske smjernice mogu se međusobno pojačavati ako se susretnu pravim redoslijedom i na pravi način.

Vlastita strategija organizacije pruža temelj. Dokumenti više razine pomažu u osiguravanju da je taj temelj stabilan, dobro utemeljen i dobro komuniciran – bilo u prijavama, profesionalnoj suradnji ili općoj vanjskoj komunikaciji.

O PROJEKTU INKLUZIJA BEZ GRANICA

Erasmus+ projekt pod nazivom Uključivanje bez granica imao je za cilj podržati dvije organizacije mladih – udrugu Iuventus Ventus iz Vojvodine (Srbija) i udrugu Jövőbarát iz Mađarske – da dugoročno postanu osviještenije i održivije organizacije. Projekt je koordinirao GYIÖT, koji je organizacijama pružio stručnu podršku, vođenje i mentorstvo tijekom cijelog procesa.

Jedna od najvažnijih vrijednosti projekta bila je ta što smo mlade ljude uključili u svaku fazu procesa. Oni nisu bili samo sudionici, već – kao mladi ljudi koji pripadaju ciljnoj skupini dviju organizacija – i oblikovatelji stvaranja strategije: njihove povratne informacije, ideje i iskustva temeljno su utjecali na razvoj strateških smjerova.

Kao rezultat procesa, obje organizacije su pripremile vlastiti strateški dokument koji uključuje analizu situacije, definiciju ciljne skupine, viziju, misiju, dugoročne prioritete i kratkoročni akcijski plan. Organizacije djeluju na svjesniji i transparentniji način te grade svoje svakodnevne aktivnosti na stabilnijim temeljima.

Još jedan opipljiv rezultat projekta je ova publikacija, koja je nastala na temelju iskustava partnerstva. Cilj je bio pružiti pomoć svakoj organizaciji koja želi uključiti mlade ljude u strateške odluke, ali nema nužno rutinu ili resurse za to.

Utjecaj gotovo dvogodišnjeg projekta nadilazi tri partnerske organizacije. Treninzi i zajednički rad ojačali su odnose između organizacija sudionica, stručnjaka i mladih, pružili inspiraciju i doprinijeli razvoju kvalitete rada s mladima u društvenim prostorima. Publikacija pruža priliku da ta iskustva dopru do drugih organizacija.

Projekt Uključivanje bez granica pokazao je da razvoj strategije uz sudjelovanje mladih nije samo moguće, već i vrijedan, inspirativan i dugoročno nagrađujući proces.

KORAK PO KORAK

Kompas za organizacijsku strategiju razvijen zajedno s mladima

Ova publikacija pruža praktične smjernice za organizacije mladih i zajednice o tome kako razviti dobro osmišljenu organizacijsku strategiju temeljenu na stvarnim potrebama mladih. Proces je opipljiv zahvaljujući jednostavnim metodama za razumijevanje, alatima lakim za korištenje i iskustvima partnerstva. Cilj publikacije je pomoći vam da se snađete u koracima stvaranja strategije – od analize situacije, definiranja vizije i cilja, do planiranja akcija i analize rizika. Posebnu pozornost posvetili smo tome kako je moguće i isplativo uključiti mlade ljude kako bi postali stvarni oblikovatelji razvoja organizacije. Publikacija je namijenjena podršci stručnjacima, volonterima i mladima koji žele izgraditi svjesniju, stabilniju i dugoročno održivu organizaciju.

Publikacija je nastala u okviru projekta GYIÖT pod nazivom Boundless Inclusion, koji podržava program Erasmus+. Partneri u projektu su udruga Iuventus Ventus i udruga Jövőbarát.

2025.



Co-funded by the
European Union