STAY

Skills for Thriving, Agency and Youth Engagement

STAY Priručnik

Praktični vodič za radnike s mladima o prepoznavanju, razumijevanju i reagiranju na tiho odustajanje

RISI

PANNONIA CONSULTING

PILCROW

Co-funded by the European Union

DIO I – Razumijevanje tihog napuštanja

Što je to, zašto se događa i što istraživanja zapravo pokazuju

1.1 Što je tiho napuštanje?

Tiho napuštanje nije napuštanje posla

Počnimo s nečim važnim: tiho napuštanje nije napuštanje posla. Radi se o napuštanju ideje da treba davati više od uobičajenog – o tome da se radi samo ono što je napisano u opisu posla, ni više ni manje. Bez prekovremenih sati. Bez zadataka koji nikada službeno nisu bili vaši. Bez emocionalnog ulaganja u ciljeve koji vam nikada nisu bili stvarno objašnjeni.

Pojam je postao široko poznat 2022. godine kada je kratki TikTok video korisnika @zaidleppelin postao viralan. U njemu je opisao jednostavnu ideju: vi niste vaš posao. Možete dobro obavljati svoj posao i još uvijek imati život izvan njega. Video je pokrenuo globalnu raspravu i mnogo neslaganja.

No evo ključne stvari: samo ponašanje nije novo. Istraživači već desetljećima proučavaju odvojenost od radnog mjesta. Organizacijski psiholozi dugo su proučavali ono što nazivaju Organizacijskim građanskim ponašanjem (OCB) – dobrovoljne dodatne doprinose koje ljudi daju na poslu, poput pomoći kolegi, ostajanja do kasno kada je to potrebno ili truda da se problem riješi (Organ, 1988; Konovsky i Pugh, 1994). Tiho napuštanje, u akademskom smislu, u osnovi je povlačenje tih OCB-ova – namjerno smanjenje truda na ugovoreni minimum.

Ono što se promijenilo 2022. godine nije bilo samo ponašanje, već to da su mladi ljudi konačno dobili ime za to, zajednicu s kojom mogu razgovarati o tome i viralni rječnik za opisivanje tog iskustva.

Akademski gledano, tiho napuštanje nalazi se na sjecištu nekoliko dobro utemeljenih okvira u organizacijskoj psihologiji. Prema modelu Zahtjeva i resursa posla (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2022), tiho napuštanje obično se događa kada zahtjevi posla kronično premašuju dostupne resurse, ostavljajući ljude bez drugog izbora nego da čuvaju energiju smanjenjem diskrecijskog napora. Longitudinalna studija Richardsona i Choija (2023) pokazala je da je trajni nerazmjer između zahtjeva i resursa predviđao ponašanja tihog napuštanja s točnošću od 68% tijekom dvogodišnjeg razdoblja.

U novije vrijeme istraživači su naglasili i da tiho napuštanje nije jedinstveno, uniformno stanje. Davidson i Hayes (2023) opisuju ga kao položaj na kontinuumu angažmana – radnici se mogu odvojiti u određenim aspektima svog posla dok ostaju angažirani u drugima. Ova nijansa iznimno je važna za radnike s mladima: mlada osoba može biti fizički prisutna i tehnički obavljati svoj posao, a istovremeno biti potpuno emocionalno i kreativno odvojena.

METODA RADA S MLADIMA — Uvodni aktivnost "Daj tome ime"

SVRHA

Uvesti pojam tihog napuštanja bez osuđivanja i otvoriti prostor za iskrenu razgovor.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Normalizira iskustvo prije nego što itko mora osobno to priznati. Mijenja ton s optužujućeg na znatiželjan. Stvara sigurnu ulaznu točku za dublji razgovor.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Zamolite sudionike da anonimno napišu na ljepljivoj bilješci jednu stvar koju su prestali raditi na poslu ili u volontiranju, a da je nekada radili — bez objašnjenja zašto. Primjeri: "prestao/la predlagati ideje na sastancima," "prestao/la javljati se za dodatne zadatke," "prestao/la dolaziti ranije."
2. Prikupite bilješke i pročitajte ih naglas kao skupina. Nemojte komentirati — samo pustite da se popis gradi.
3. Pitajte: "Zvuči li vam nešto od ovoga poznato? Ima li to naziv?"
4. Uvedite pojam tiho napuštanje i objasnite da većina onoga što su upravo napisali odgovara definiciji.

1.2 Zašto se to događa?

Tiho napuštanje nije lijenost

Prije nego što tiho napuštanje proglasimo problemom, korisno je razumjeti odakle dolazi. Istraživanja dosljedno pokazuju da tiho napuštanje nije posljedica lijenosti. Ono je obično odgovor na nešto — signal da nešto u radnom okruženju ne funkcionira. Zamislite to kao upozoravajuće svjetlo na nadzornoj ploči automobila. Svjetlo nije problem. Ono vam govori da nešto ispod haube zahtijeva pažnju.

Gallupovo globalno istraživanje iz 2024. pokazalo je da je samo 21% zaposlenika širom svijeta aktivno angažirano na poslu — jedan od samo dva pada zabilježena u dvanaest godina praćenja. To znači da gotovo osam od deset ljudi radi minimum ili je aktivno nezainteresirano. Ovo nije generacijski problem. To je sistemski problem.

Prema Hobfollovoj teoriji očuvanja resursa (COR) (Hobfoll, 2001; Martinez-Inigo i Totterdell, 2023), ljudi pod trajnim pritiskom počinju štititi preostale resurse (vrijeme, energiju, emocionalnu kapacitetu) povlačenjem od zahtjeva koji se čine nenagrađenima ili neodrživima. Tiho napuštanje, iz te perspektive, nije lijenost. To je racionalno samoodržanje.

Evo najčešćih okidača identificiranih u recentnim istraživanjima, posebno među mladima u dobi od 18 do 28 godina:

Nejasna očekivanja. Kada nitko ne objasni kako izgleda uspjeh, ljudi se vraćaju na minimum. Gutierrez (2022) je utvrdio da je 62% tiho-napuštača navelo nedostatnu povratnu informaciju o učinku kao ključni pokretač vlastite nezainteresiranosti.

Nedostatak priznavanja. U istom istraživanju, nedovoljno prepoznavanje bilo je najčešće navođeni čimbenik: spomenulo ga je 68% ispitanika. Kada dodatni napor prolazi nezapaženo, ljudi prestaju ulagati trud.

Izgaranje i preopterećenost. Presjeko istraživanje radnika generacije Z (Xueyun i sur., 2023) pokazalo je da izgaranje (povezano s nedostatnim resursima, nejasnim očekivanjima i nedostatkom menadžerske podrške) ima izravan i značajan negativan utjecaj na angažiranost te snažnu pozitivnu vezu s namjerom tihog napuštanja.

Nema vidljivog puta rasta. Istraživanja o generaciji Z (Popaitoon, 2022; Zhang i Chin, 2024) pokazuju da su raznolikost vještina, autonomija i značaj zadataka primarni pokretači smislenog rada za ovu generaciju. Kad ih nema, slijedi nezainteresiranost.

Osjećaj nevidljivosti. Teorija društvene razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005) nudi još jednu perspektivu: zaposlenici prilagođavaju svoje doprinose prema percipiranoj uzajamnosti. Liu i sur. (2022) utvrdili su da su zaposlenici 2,7 puta skloniji tihom napuštanju kada su smatrali da je razmjena s njihovom organizacijom ili nadređenim nepravedna.

Mikromenadžment i kontrola. Kirkpatrick i Locke (2022) pokazali su da percipirana autentičnost vodstva (je li nadređeni dosljedan riječima i djelima) negativno korelira s tendencijama tihog napuštanja pri $r = -0,71$ $(p < 0,001)$. Ukratko, mladi su iznimno osjetljivi na licemjerje i nedosljednost onih koji ih vode.

Ovi se čimbenici kombiniraju i pojačavaju. Mlada osoba koja se osjeća preopterećenom, nepriznatom i zaglavljenom bez puta napretka ne odlučuje se na nezainteresiranost — ona odgovara na okruženje koje je, često postupno i nevidljivo, prestalo je podržavati.

METODA RADA S MLADIMA — Check-in "Rezervoar goriva"

SVRHA

Pomoći mladima da prepoznaju koji aspekti njihovog rada ili volontiranja ih iscrpljuju, a koji ih pune energijom — bez potrebe da koriste riječi poput "nezainteresiran" ili "sagorijevam".

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ovo posebno dobro funkcionira kao redovni uvodni ritual na timskim sastancima. S vremenom, obrasci postaju vidljivi i stvara se prirodna prilika za pitanje: "Što bi ti pomoglo da se napuniš?" Ovo jednostavno pitanje, postavljano dosljedno, jedan je od najučinkovitijih dostupnih alata za prevenciju tihog odustajanja.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Nacrtajte jednostavan rezervoar goriva na ploči ili zajedničkom zaslonu. Označite ga od Prazan (0%) do Pun (100%).
2. Zamolite sudionike da privatno procijene: "Koliko je tvoj rezervoar trenutno pun kada je riječ o [poslu / ovoj volonterskoj ulozi]?"
3. Zatim pitajte: "Koje aktivnosti ili situacije najbrže prazne rezervoar? Što ga puni?"
4. Otvorite za dobrovoljno dijeljenje, bez pritiska, bez osude.

Napomena za facilitatora: *Ovo posebno dobro funkcionira kao redovni uvodni ritual na timskim sastancima. S vremenom, obrasci postaju vidljivi i stvara se prirodna prilika za pitanje: "Što bi ti pomoglo da se napuniš?" Ovo jednostavno pitanje, postavljano dosljedno, jedan je od najučinkovitijih dostupnih alata za prevenciju tihog odustajanja.*

1.3 TikTok Efekt

Kako su društvene mreže oblikovale razgovor

Društvene mreže, posebno TikTok, nisu stvorile tiho davanje otkaza. No dale su mu glas, zajednicu i ime. Iako je taj pojam prvi put skovao ekonomist Mark Boldger 2009. godine (Buscaglia, 2022.), u mainstream razgovor nije ušao sve do post-pandemijskog razdoblja, kada su platforme društvenih mreža postale mjesto gdje su radnici (posebno mladi) obrađivali kolektivna iskustva izgaranja, nepravde i sukoba između identiteta i rada (Scott i Burnett, 2022.).

Za mnoge mlade ljude viralni sadržaj o tihom davanju otkaza djelovao je kao prepoznavanje. Objave su govorile o postavljanju granica, zaštiti vlastite energije i odbijanju da posao definira vrijednost osobe. Ove poruke odjeknule su jer su govorile o stvarnim iskustvima koja do tada nisu imala zajednički jezik.

Neke tipične poruke na društvenim mrežama iz tog pokreta:

- „Radi svoj posao. Uzmi plaću. Idi kući."
- „Tvoj poslodavac nije tvoja obitelj."
- „Zaštita vlastitog mira nije lijenost."

Zvuče jednostavno. No društvene mreže uvijek pojednostavljuju. Prava slika je složenija.

Neke od ovih poruka su istinski zdrave i utemeljene na dokazima. Postavljanje jasnih granica vještina je, a ne karakterna mana. Poznavanje vlastanih kapaciteta znak je samosvijesti. Komuniciranje vlastitih potreba zahtijeva hrabrost. Istraživanje Sorena i Ryff (2023.) zagovara eudajmonsku viziju radnih okruženja koja podržavaju zaposlenike u pronalaženju sreće kroz smisleni, svrhoviti doprinos. Ta vizija u potpunosti je spojiva s posjedovanjem života izvan posla.

No neke poruke na društvenim mrežama idu predaleko. Kada distanciranost postane identitet, kada cilj postane raditi što je manje moguće bez dobivanja otkaza, kada nastupa šutnja umjesto razgovora — osoba koja tiho daje otkaz često pati najviše. Istraživanja pokazuju da je produljeno distanciranje povezano s nižim životnim zadovoljstvom, višom anksioznošću i slabijim dugoročnim karijernim ishodima (Formica i Sfodera, 2022.; Hamouche i sur., 2023.).

Ironija tihog davanja otkaza leži u tome što ono što počinje kao samozaštita može polako postati samošteta — postupno urušavanje angažmana, izgradnje vještina i povezanosti koje je vrlo teško preokrenuti kada postane navika.

Ovo je važna poruka za radnike s mladima pri radu s mladim ljudima koji se snažno poistovjećuju s kulturom tihog davanja otkaza: cilj nije gurati ih da rade više, već im pomoći pronaći održiv, iskren način angažiranja — onaj koji štiti njihovu dobrobit i podržava njihov rast.

METODA RADA S MLADIMA — Razvrstavanje karata "TikTok vs. Stvarnost"

SVRHA

Kritički ispitati poruke na društvenim mrežama o tihom odustajanju, pomažući mladima da razlikuju zdravo postavljanje granica od štetnog nezalaganja — bez moraliziranja.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ova metoda koristi medijsko okruženje samih sudionika kao polazišnu točku. Razvija kritičko mišljenje bez pozicioniranja facilitatora kao autoriteta koji mladima govori što da misle. Također na niskorizičan način iznosi na površinu individualne vrijednosti i iskustva.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Pripremite set karata, svaka s pravom ili reprezentativnom izjavom s društvenih mreža o tihom odustajanju (npr. "Ne dugujete poslodavcu ništa extra," "Zaštitite svoju energiju," "Rad iznad i izvan okvira je iskorištavanje," "Vaša vrijednost nije vaša produktivnost").
2. Zamolite sudionike u malim grupama da razvrstaju karte u tri hrpe: Zdravo | Štetno | Ovisi o situaciji.
3. Nakon razvrstavanja, grupe dijele svoje razmišljanje. Očekujte neslaganje — to je poanta.
4. Vodite kratku debriefing sesiju: "S kojom od ovih izjava se osobno slažete? Koja vas čini neugodnima? Zašto?"

1.4 Mitovi i stvarnost

Postoje mnoge pretpostavke o tihom napuštanju (od strane poslodavaca, medija, a ponekad i samih mladih) koje nisu potkrijepljene dokazima. Kao omladinski radnik, razumijevanje ovih mitova pomaže vam da izbjegnete učvršćivanje štetnih okvira i podržava konstruktivnije, iskrenije razgovore.

MIT: „To su samo mladi koji su lijeni."

STVARNOST: Istraživači razlikuju dvije vrste stresa na radnom mjestu (Cavanaugh i sur., 2000). Izazovni stres dolazi od zahtjevnih ciljeva koji razvlače vaše sposobnosti — ova vrsta povezana je s rastom, motivacijom i angažiranošću. Preprečujući stres dolazi od birokratskih prepreka, nejasnih uloga, nepravednog tretmana i nedovoljne podrške — a ova vrsta dosljedno vodi povlačenju i dezangažiranosti. Tiho napuštanje gotovo uvijek je odgovor na preprečujući stres, a ne odsutnost motivacije. Bakkerov i Demerottijev (2022) ažurirani JD-R model jasan je: kada resursi ne odgovaraju zahtjevima, konzervacija energije — tiho napuštanje — predvidljiv je psihološki ishod, a ne moralni propust.

MIT: „To je samo trend na društvenim mrežama — proći će."

STVARNOST: Viralni trenutak je prošao. Temeljni uvjeti nisu. Desetljeća istraživanja o OCB-u (Organ, 1988) i dezangažiranosti zaposlenika pokazuju da kada temeljni uvjeti na radnom mjestu zakazuju — jasnoća, pravednost, prepoznavanje, rast — ljudi povlače svoje dobrovoljne doprinose. To je dokumentirano u različitim kulturama, sektorima i generacijama mnogo prije TikToka. Štoviše, Gallupovi podaci (2024) pokazuju da se dezangažiranost generacije Z povećala za pet postotnih bodova u jednoj godini (od 2023. do 2024.). Nakon pandemije, mnogi mladi radnici trajno su resetirali svoj odnos prema poslu — istraživači to opisuju kao strukturnu promjenu vrijednosti, a ne prolazni trend (Formica i Sfodera, 2022).

MIT: „Tiho napuštanje šteti samo poslodavcu."

STVARNOST: Dok organizacije plaćaju cijenu — niža produktivnost, veći odljev zaposlenika, oslabljena kultura — i pojedinac pati. Studije pokazuju da je dugotrajna dezangažiranost povezana s višim stopama anksioznosti i depresije (Hamouche i sur., 2023), nižim osjećajem svrhe i osobnog ispunjenja (Soren i Ryff, 2023), sporijim razvojem vještina i slabijim karijernim ishodima kroz vrijeme (Formica i Sfodera, 2022), te povećanim rizikom od potpunog izgaranja, čak i kada je izvorna namjera bila izbjeći ga (Maslach i Leiter, 2021). Buchanan i sur. (2022) povlače važnu razliku: izgaranje i tiho napuštanje nisu isto, ali su povezani. Dok izgaranje uključuje iscrpljenost, tiho napuštanje često počinje kao namjerno repozicioniranje — ali bez intervencije, često se produbljuje u stanje koje je istinski štetno za osobu koja ga doživljava.

MIT: „Razgovor o tome samo će pogoršati situaciju."

STVARNOST: Suprotno je dosljedno potkrijepljeno istraživanjima. Ibrahimova i Petersenova (2023) komparativna studija 94 tima na daljinu otkrila je da su voditelji koji su redovito održavali provjere usmjerene i na napredak zadataka i na dobrobit zaposlenika imali 39% niže stope tihog napuštanja od onih koji su se fokusirali samo na zadatke. Šutnja je ono što tiho napuštanje čini gorim. Kada mladi osjete da ne mogu progovoriti — jer nije sigurno, jer nitko neće slušati, ili jer nemaju jezik za to — okreću se prema unutra. Kada netko stvori strukturirani, sigurni prostor za iskreni razgovor, stvari se mogu iznenađujuće brzo promijeniti. To je, u svojoj srži, ono što je STAY Priručnik dizajniran da podržava.

METODA RADA S MLADIMA — Razbijanje Mitova u Parovima

SVRHA

Preispitivanje pretpostavki o tihom napuštanju posla kroz dijalog u parovima, umjesto stručnog izlaganja.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ova metoda koristi vlastito razmišljanje sudionika umjesto stručnih ispravaka. Otkriva složenost bez donošenja presuda.

Napomena za facilitatora: *Nemojte ispravljati sudionike koji brane mitove. Cilj je otkriti složenost, a ne donositi presude. Vaša je uloga postavljati dobra pitanja: "Odakle dolazi to uvjerenje? Imate li dokaza za to? Imate li dokaza protiv toga?"*

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Isprintajte ili prikažite četiri mita navedena gore, jedan po kartici.
2. U parovima, dodijelite svakome paru jedan mit. Njihov zadatak: provesti pet minuta pronalazeći jedan pravi argument za mit i jedan pravi argument protiv njega, iz vlastitog iskustva ili onoga što znaju.
3. Svaki par ukratko predstavlja oba stajališta skupini.
4. Glasovanje skupine: "Mislite li da je ovaj mit više istinit ili više lažan u vašem kontekstu?"

1.5 Napomena o vrijednostima

Razumijevanje tihog odustajanja znači i razumijevanje toga kako mladi danas razmišljaju o radu — što se često znatno razlikuje od prethodnih generacija.

1

Deloitteovo globalno istraživanje o generaciji Z i milenijalcima iz 2023. godine — koje je obuhvatilo gotovo 23.000 ispitanika iz 44 zemlje — pokazalo je da 77% generacije Z navodi kako svrha i vrijednosti tvrtke izravno utječu na njihovu odluku o prihvaćanju ponude za posao.

2

Randstadovo istraživanje (2024.) pokazalo je da bi 56% zaposlenika u dobi od 18 do 24 godine radije napustilo posao nego ostalo na onome koji ne doprinosi njihovoj sreći.

Istraživanje Rossa i suradnika (2010.), koje su na kontekst generacije Z primijenili Popaitoon (2022.) i drugi, identificira četiri puta kojima mladi pronalaze smisao u radu:

1. Individuacija — smisao kroz autonomiju, majstorstvo i osobni rast
2. Samopovezanost — smisao kroz autentičnost i usklađenost osobnih vrijednosti s radnim identitetom
3. Doprinos — smisao kroz pomoć drugima ili stvaranje pozitivnog utjecaja
4. Ujedinjenje — smisao kroz pripadnost i povezanost s timom ili zajednicom

Ključno je da istraživanja pokazuju kako su raznolikost vještina, autonomija i značaj zadatka karakteristike posla koje su najsnažnije povezane s osmišljenim radom za generaciju Z — te da smislenost rada izravno predviđa namjeru ostanka (Zhang i Chin, 2024.). Ovo nije pitanje privilegiranosti. Radi se o onome što ljudskim bićima — posebno mladima — treba kako bi ostali angažirani.

Nijedna od ovih vrijednosti sama po sebi nije problematična. Izazov nastaje kada mladi nemaju alate za jasno izražavanje tih potreba, a odrasli i organizacije oko njih nemaju alate za slušanje i konstruktivan odgovor. Upravo taj jaz između onoga što mladi trebaju i onoga što mogu izraziti je ono što je Priručnik STAY osmišljen da pomogne premostiti.

METODA RADA S MLADIMA — Moja Karta Radnih Vrijednosti

SVRHA

Pomoći mladima da identificiraju i artikuliraju što im je najvažnije u kontekstu rada ili volontiranja — kao temelj za kasniji razgovor o očekivanjima i granicama.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ova vježba često otkriva značajan jaz između onoga što mladi cijene i onoga što su zapravo komunicirali svojim nadređenima ili organizacijama.

Napomena za facilitatora: *Ova vježba često otkriva značajan jaz između onoga što mladi cijene i onoga što su zapravo komunicirali svojim nadređenima ili organizacijama. Možete to iskoristiti kao most prema Dijelu III Priručnika — skriptama za razgovor o izražavanju potreba i postavljanju očekivanja.*

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Dajte svakom sudioniku prazan list papira. Zamolite ih da nacrtaju jednostavnu kartu svog "idealnog radnog okruženja" — ne opis posla, već popis uvjeta: Kako želim da se osjećam? Koji me zadaci energiziraju? Kakvo mi vodstvo pomaže da napredovam? Što mi je potrebno da ostanem angažiran/a?
2. Nakon 10 minuta individualnog promišljanja, podijelite u malim grupama od 3 osobe: "Što vas je iznenadilo na vašoj vlastitoj karti? Što imate zajedničko s drugima?"
3. Kratka grupna refleksija: "Koliko je ovih stvari prisutno u vašoj trenutnoj ulozi ili volontiranju? Što nedostaje?"

KLJUČNE SPOZNAJE

Tiho davanje otkaza je povlačenje diskrecionog napora.

Obavljanje ugovorenog minimuma, bez dobrovoljnog dodatnog angažmana. Dokumentirano je u akademskoj literaturi kroz okvire poput OCB povlačenja, JD-R modela i teorije konzervacije resursa.

Obično je odgovor na nešto konkretno.

Nejasna očekivanja, nedostatak povratnih informacija ili priznavanja, burnout, nepostojanje puta razvoja ili osjećaj nepravednosti u razmjeni s organizacijom.

Društvene mreže oblikovale su način na koji mladi govore o tome.

No ponašanje prethodi TikToku za desetljećima. Poruke na internetu kreću se od iskreno zdravih (postavljanje granica) do potencijalno štetnih (distanciranje kao identitet).

Mitovi nisu potkrijepljeni dokazima.

Tiho davanje otkaza nije lijenost, nije trend, šteti osobi koja ga doživljava jednako kao i organizaciji, a iskreni razgovor pomaže umjesto da šteti.

Generacija Z ima poseban i dobro dokumentiran odnos prema radu.

Koji daje prioritet smislu, autonomiji, autentičnosti i doprinosu. To nije problem koji treba riješiti, već stvarnost koju treba razumjeti i s kojom treba raditi.

LITERATURA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Buchanan, L., et al. (2022). Quiet quitting: Reframing the disengagement debate. *Journal of Organizational Behaviour*, 43(2), 112–129.

Buscaglia, M. (2022). Origins of the quiet quitting discourse. *Workplace Culture Review*, 5(1), 44–58.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Davidson, R., & Hayes, T. (2023). Quiet quitting on a continuum. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 311–328.

Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey.

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.

Gallup. (2024). State of the global workplace report.

Gutierrez, R. (2022). Leadership deficiencies and quiet quitting: A mixed-methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 198–214.

Hamouche, S., Korner, M., & Abualigah, A. (2023). Quiet quitting: Conceptualization and measurement development. *Journal of Vocational Behaviour*, 142, 103859.

Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.

Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144–162.

Kirkpatrick, J., & Locke, E. (2022). Leadership authenticity and employee disengagement. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 87–104.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.

Liu, H., et al. (2022). Social exchange and quiet quitting: Leadership fairness as a moderator. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101–118.

Martinez-Inigo, D., & Totterdell, P. (2023). Resource conservation and quiet disengagement at work. *Work & Stress*, 37(1), 22–41.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). Burnout, disengagement, and quiet withdrawal: A reappraisal. *Annual Review of Organizational Psychology*, 8(1), 395–422.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.

Randstad. (2024). *Workmonitor 2024: The voice of the worker*.

Richardson, T., & Choi, J. (2023). Predicting quiet quitting: A longitudinal JD-R study. *Journal of Vocational Behaviour*, 140, 103821.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behaviour*, 30, 91–127.

Scott, D., & Burnett, J. (2022). TikTok and the viralization of workplace identity narratives. *New Media & Society*, 24(9), 2103–2121.

Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful work, well-being, and health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2980.

Xueyun, Z., et al. (2023). Burnout and quiet quitting among Gen Z. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), 6032.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.

DIO II – Alat za rano prepoznavanje

Kako uočiti tiho napuštanje posla prije nego što postane ukorijenjeno — i što poduzeti

2.1 Zašto je rano prepoznavanje važno

Argument za pravovremeno djelovanje

Tiho napuštanje posla rijetko se događa preko noći. Istraživanja dosljedno pokazuju da se razvija postupno — kroz niz malih povlačenja, svako jedva primjetno samo po sebi, koja se nakupljaju tijekom tjedana ili mjeseci u obrazac potpune nezainteresiranosti (Davidson i Hayes, 2023). Do trenutka kada radnik s mladima ili nadređeni shvati da nešto nije u redu, mlada osoba možda je već čvrsto ušla u način rada s minimalnim naporom koji je doista teško promijeniti.

Upravo je zato rano prepoznavanje jedna od najvažnijih vještina koje ovaj priručnik nastoji razviti. Što se ranije primijeti signal i odgovori na njega s pažnjom, to je vjerojatnije da će kratki, iskren razgovor prekinuti obrazac prije nego što postane ukorijenjeno ponašanje.

Postoji i mjerni aspekt vrijedan spomena. Galanis i sur. (2023) razvili su i validirali Ljestvicu tihog napuštanja posla (QQS) — strukturirani alat za procjenu tihog napuštanja putem uočljivih bihevioralnih i emocionalnih pokazatelja. Njihov rad, validiran na 922 zaposlenika u Grčkoj, potvrđuje da tiho napuštanje posla nije nejasan dojam, već mjerljivo i uočljivo stanje s dosljednim obrascima koji se mogu rano prepoznati. Nedavno je Višedimenzionalna ljestvica tihog napuštanja posla (MQQS) (Corbeanu i Iliescu, 2023) potvrdila dvije zasebne dimenzije: bihevioralno tiho napuštanje (što osoba radi ili prestaje raditi) i emocionalno tiho napuštanje (kako se osoba osjeća u pogledu ograničavanja vlastitog truda). Obje dimenzije su važne i obje se mogu uočiti, uz vježbu, od strane pažljivog radnika s mladima.

METODA RADA S MLADIMA — Vremenska Crta "Prije i Poslije"

SVRHA

Pomoći radnicima s mladima da prepoznaju postupne promjene u angažmanu mlade osobe kroz određeno vrijeme — jer pojedinačni trenuci lako prođu nezapaženo, ali obrasci ne.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Radnici s mladima često intuitivno primjećuju dezangažman, ali ga teško dovoljno jasno artikuliraju kako bi na njega reagirali. Ova jednostavna vježba eksternalizira obrazac, čineći ga vidljivim i primjenjivim. Također gradi empatiju — kada mapiramo vremensku crtu, često uočavamo kontekst koji okružuje promjenu, što čini razgovor koji slijedi puno utemeljenijim i učinkovitijim.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Razmislite o mladoj osobi s kojom radite, a koja djeluje manje angažirano nego prije. Na praznom listu nacrtajte jednostavnu vremensku crtu proteklih 3-4 mjeseca.
2. Označite trenutke kada su bili primjetno angažirani — dobar razgovor, zadatak za koji su se dobrovoljno javili, trenutak kada su pokazali entuzijazam.
3. Sada označite trenutke kada se nešto promijenilo — propušten sastanak, kratak odgovor, obavljen zadatak ali ništa više od toga.
4. Pogledajte obrazac: Kada je počela promjena? Što se tada događalo? Je li postojao određeni okidač — promjena zadataka, teška interakcija, period preopterećenosti?

2.2 Bihevioralni signali

Što možete primijetiti

Jenkins i Petrov (2023.) proveli su mješovitu studiju na 1 200 zaposlenika u više industrija i identificirali pet dosljednih bihevioralnih pokazatelja ranog tihog napuštanja posla:

Smanjeno dobrovoljno sudjelovanje na sastancima i raspravama	Smanjena inicijativa pri rješavanju problema ili predlaganju ideja	Minimalno sudjelovanje u neobaveznim edukacijama ili prilikama za razvoj	Strogo pridržavanje formalnog radnog vremena — dolazak u zadnji trenutak, odlazak točno na kraju ugovorenog radnog vremena
Opadanje sudjelovanja u organizacijskim građanskim ponašanjima — više ne pomaže kolegama pri neobaveznim zadacima, ne dolazi na neobavezne događaje ili društvene aktivnosti			

Ovi obrasci sami po sebi nisu dokaz nezainteresiranosti — kontekst je iznimno važan. Mlada osoba koja prolazi kroz teško razdoblje izvan posla može privremeno pokazivati neke od ovih znakova. Vještina ranog prepoznavanja nije o etiketiranju ponašanja — već o uočavanju obrasca i stvaranju prostora za razgovor.

Dodatni signali u kontekstu rada s mladima i ranog karijernog razvoja

Komunikacija postaje transakcijska. Poruke i e-mailovi su kratki, minimalni i usmjereni na zadatke. Toplina, znatiželja ili suradnički ton koji su prethodno bili prisutni nestaju.

Izbjegavanje povratnih informacija. Mlada osoba prestaje tražiti povratne informacije, izbjegava situacije u kojima bi se mogla vrednovati njezina izvedba ili daje zatvorene, neodređene odgovore kada joj se ponude povratne informacije.

Socijalno povlačenje iz tima. Prestanak neformalnih razgovora, dolazak točno na vrijeme, brzi odlasci, neizdruživanje u grupnim aktivnostima — čak ni u neformalnim, poput zajedničkog ručka ili kratkog društvenog trenutka između zadataka.

Pojačan cinizam ili ravnodušnost. Komentari ili ton koji se mijenjaju od angažiranog ili znatiželjnog prema ravnodušnom, odbacujućem ili blago kritičnom — posebno u pogledu smjera organizacije, vodstva ili ciljeva.

Izbjegavanje izazovnih prilika. Dosljedno odbijanje zadataka koji malo nadilaze opis radnog mjesta, čak i onih za koje bi ranije bili entuzijastični.

Prezentizam bez prisutnosti. Fizički su prisutni ili prijavljeni, ali mentalno nisu angažirani. Doprinosi su tehnički zadovoljavajući, ali primjetno nedostaje energija, kreativnost ili pažnja koji su ranije bili vidljivi.

METODA RADA S MLADIMA — Grupna vježba "Uočavatelj signala"

SVRHA

Izgraditi zajednički rječnik među voditeljima mladih za prepoznavanje ranih bihevioralnih signala — bez svođenja složenog ljudskog ponašanja na popis za provjeru.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Kada tim zajedno raspravlja o ovim signalima i primjenjuje ih na vlastiti kontekst, pojedini voditelji mladih mnogo će ih vjerojatnije primijetiti i imenovati na vrijeme — te ih iznijeti kolegi umjesto da sami nose brigu.

Napomena za facilitatora: *Cilj nije nadzorni popis, već zajednički jezik.*

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Prikaži šest bihevioralnih signala navedenih gore na zajedničkom ekranu ili ploči — bez oznaka ili objašnjenja.
2. U malim skupinama od 2–3 osobe, postavi pitanje: "Jeste li nešto od ovoga primijetili kod mladih s kojima radite? Kako je to konkretno izgledalo u vašem kontekstu?"
3. Skupine dijele konkretne primjere — anonimizirane, bez imena.
4. Zajedno izgradite zajednički "Rječnik signala" — kratak dokument koji opisuje kako ovi signali izgledaju u vašoj specifičnoj organizaciji ili kontekstu, jednostavnim jezikom.

2.3 Emocionalni signali

Ono što ne možete uvijek vidjeti

Emocionalno tiho napuštanje teže je uočiti, ali je u mnogočemu važnije razumjeti. Odnosi se na to kako se mlada osoba osjeća zbog povlačenja: doživljava li to kao olakšanje, ponos, tugu, anksioznost ili utrnulost.

Istraživanja koja koriste MQQS (Corbeanu i Iliescu, 2023.) pokazuju da emocionalno tiho napuštanje uključuje pozitivnu unutarnju orijentaciju prema minimalnom trudu — osoba ne samo da smanjuje svoj doprinos, već se dobro osjeća zbog toga. To je značajno jer znači da je odvojenost postala samopojačavajuća: što manje čine, bolje se osjećaju zbog toga, što ponovni angažman čini progresivno težim bez vanjske intervencije.

Akademski, ovo se povezuje s onim što Honneth (1995., citirano u Petersen i Agger, 2024.) naziva neprepoznavanjem — stanjem u kojemu doprinosi, identitet ili vrijednost osobe nisu priznati u njezinom radnom okruženju. Kada mladi ljudi doživljavaju dugotrajno neprepoznavanje — osjećaju se nevidljivima, podcijenjenima ili bez poštovanja — počinju tražiti prepoznavanje drugdje: u osobnom životu, hobijima, društvenom identitetu. Rad postaje samo transakcija.

Uočljivi emocionalni signali za pozorne radnike s mladima

Ravni afekt o temama vezanim uz rad. Primjetno odsustvo emocija — ni entuzijazma ni frustracije — pri razgovoru o zadacima, ciljevima ili organizaciji. Ravnodušnost, umjesto angažmana ili sukoba.

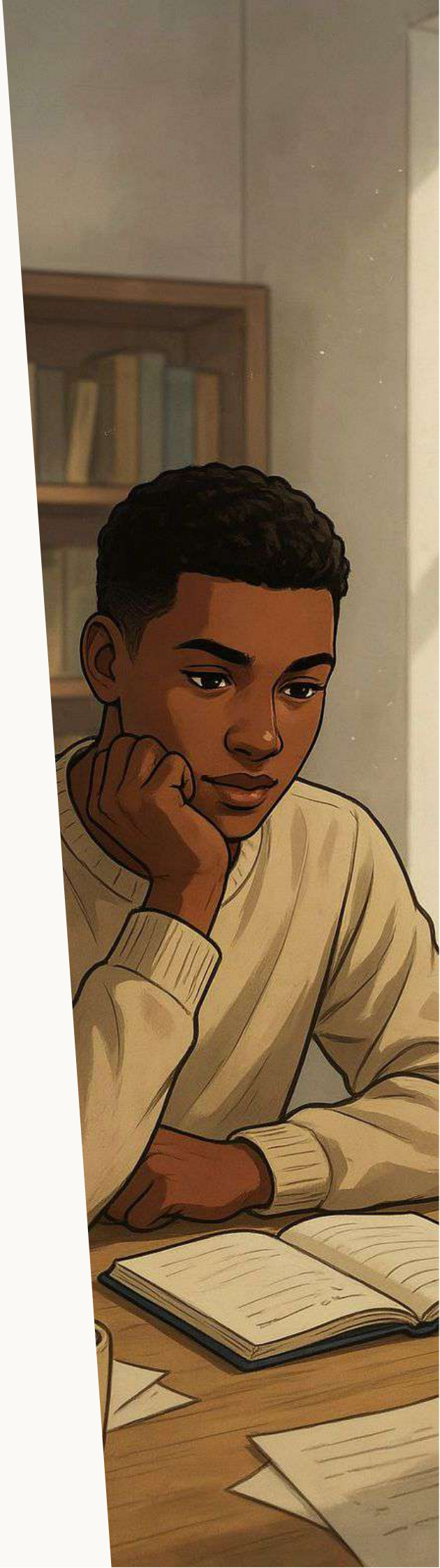
Jezik distanciranja. Prelazak s "mi" na "oni" u govoru o timu ili organizaciji. "Projekt kasni" umjesto "Mi kasnimo."

Gubitak orijentacije prema budućnosti. Više ne govori o karijernim ciljevima, ambicijama učenja ili onome što želi razviti — čak i kada je ranije glasno govorio o tim stvarima.

Emocionalna iscrpljenost bez vidljivog izgaranja. Tiha umornost — nije dramatična niti izražena kao kriza, ali je trajna. Smanjena energija, sporiji odgovori, kraća pažnja u razgovorima.

Olakšanje kada se zadaci uklone. Vidljivo olakšanje — ne samo neutralnost — kada im se skine odgovornost s leđa, na način koji nadilazi normalno upravljanje opterećenjem.

Važno je napomenuti da emocionalne signale treba tumačiti s pažnjom i kulturnom osjetljivošću. Ono što u jednom kulturnom kontekstu izgleda kao emocionalna odvojenost, u drugome može biti potpuno normalan stil komunikacije. Radnici s mladima koji rade s mladima iz različitih sredina — uključujući migrante, izbjeglice ili one iz zajednica u kojima je emocionalno izražavanje na radnom mjestu obeshrabreno — moraju biti posebno oprezni da ne patologiziraju tišinu ili rezerviranost.



METODA RADA S MLADIMA — Provjera "Skalom temperature"

SVRHA

Stvoriti jednostavan, nenametljiv ritual koji omladinski radnici mogu koristiti za redoviti uvid u emocionalni sloj angažmana — bez zahtjeva da mladi ljudi budu eksplicitno artikulirani o složenim osjećajima.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Skala temperature čini nevidljivo vidljivim, bez zahtjeva da mladi ljudi koriste emocionalni vokabular koji možda nemaju ili se ne osjećaju sigurno koristiti. Istraživanje BCG-a (2022.) pokazalo je da kada je psihološka sigurnost niska, 12% zaposlenika razmišlja o otkazu, u usporedbi s tek 3% kada je visoka. Ovaj jednostavni ritual jedan je od najjeftinijih i najučinkovitijih načina za izgradnju psihološke sigurnosti koja sprječava produbljivanje tihog napuštanja.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Na početku sesije, sastanka ili individualnog razgovora, zamolite sudionike da se ocijene na dvije jednostavne skale od 1 do 5: Skala energije: "Kakva vam je energija danas za ovaj posao?" (1 = prazna, 5 = puna); Skala povezanosti: "Koliko se trenutno osjećate povezano s ovim radom?" (1 = vrlo udaljeno, 5 = vrlo prisutno).
2. Nije potrebno objašnjavati ni opravdavati ocjenu.
3. Omladinski radnik bilježi brojeve kroz vrijeme i, kada se pojavi dosljedan obrazac niskih ocjena, koristi ga kao prirodan povod: "Primijetio/la sam da posljednjih dana ocjenjuješ svoju povezanost dosta nisko — ima li nešto o čemu bi bilo korisno porazgovarati?"

2.4 LEĆA UKLJUČIVOSTI

Tko je najviše u opasnosti?

Tiho napuštanje ne pogađa sve mlade ljude jednako. Određene su skupine znatno sklonije tihom isključivanju — često zato što imaju manje sigurnih kanala za otvoreno izražavanje nezadovoljstva, ili zato što ih strukturni uvjeti njihove radne situacije čine sklonijima isključivanju.

Mladi s invaliditetom — posebno oni s nevidljivim invaliditetom, uključujući mentalne zdravstvene poteškoće, ADHD ili autizam — često doživljavaju tiho napuštanje kao odgovor na nepristupačna okruženja, nejasna očekivanja ili nedostatak razumnih prilagodbi. Kada radno mjesto ne odgovara njihovim potrebama, povlačenje je često strategija nošenja s poteškoćama, a ne slobodan izbor.

Mladi iz migrantskog ili manjinskog okruženja mogu tiho napustiti zato što im iznošenje problema djeluje previše rizično — bilo zbog nesigurnog radnog statusa, jezičnih barijera, kulturnih normi vezanih uz hijerarhiju i poštovanje, ili prethodnih iskustava neuviđanja njihovih potreba. Istraživanje Mental Health America iz 2023. pokazalo je da radnici koji ne osjećaju da su njihov identitet i perspektive cijenjeni od strane vodstva prijavljuju znatno nižu psihološku sigurnost — što je samo po sebi snažan prediktor isključivanja.

Mladi u NEET statusu (koji nisu zaposleni, ne obrazuju se niti se osposobljavaju), a koji ulaze u volontiranje ili prve poslove, često nose povijest prethodnog isključivanja iz škole, usluga i institucija koje za njih nisu funkcionirale. Kada nova okruženja pokazuju slične obrasce, tiho napuštanje može se aktivirati vrlo brzo.

Mlade žene, posebno u sektorima u kojima dominiraju muškarci ili u organizacijama s vidljivim rodnim neravnotežama u vodstvu, sklonije su doživljavati vrstu neprepoznavanja koje opisuje Honnethov okvir — njihovi doprinosi su podcijenjeni, njihovi glasovi nisu pojačani, a njihov rast je ograničen. Istraživanja potvrđuju da rod igra značajnu ulogu u obrascima tihog napuštanja, pri čemu su mlade žene sklonije tihom isključivanju umjesto izražavanju zabrinutosti (Formica i Sfodera, 2022.).

Mladi iz ruralnih ili udaljenih područja — posebno u kontekstu volontiranja — mogu tiho napustiti zbog geografske izolacije, ograničenog pristupa mentorstvu i osjećaja da je rad koji obavljaju nevidljiv donositeljima odluka na drugim mjestima.

> Leća uključivosti ne znači tretirati ove skupine kao probleme kojima treba upravljati. Znači aktivno oblikovati strukture prepoznavanja, povratnih informacija i komunikacije koje funkcioniraju za sve — ne samo za one koji su samopouzdani, glasni i koji se već osjećaju sigurno.

METODA RADA S MLADIMA — Revizija uključenosti (Kratka verzija)

SVRHA

Pomoći radnicima s mladima i organizacijama da identificiraju strukturalne uvjete koji mogu poticati distanciranje određenih skupina — bez potrebe za formalnim evaluacijskim procesima.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ova revizija otkriva strukturalne uvjete koji potiču distanciranje, bez potrebe za formalnim evaluacijskim procesima.

Napomena za facilitatora: *Ova revizija najbolje funkcionira kada se provodi u psihološki sigurnom timskom okruženju u kojemu se ljudi osjećaju slobodnim iskreno ocjenjivati organizaciju bez straha od kritike. Ako ni sam tim ne osjeća sigurnost, to je prva stvar koju treba riješiti.*

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Zajedno kao tim prođite kroz sljedeća pitanja. Ocijenite svako od 1 (uopće ne) do 5 (dosljedno): Dajemo li povratne informacije u formatima koji odgovaraju različitim stilovima i potrebama komunikacije? / Imaju li mladi s invaliditetom jasne, lako dostupne načine za traženje prilagodbi? / Imaju li mladi iz manjinskih ili migrantskih zajednica osobu od povjerenja kojoj mogu iznijeti zabrinutosti? / Jesu li naši komunikacijski kanali dostupni mladima u udaljenim ili ruralnim područjima? / Vide li svi mladi ljude koji im nalikuju u vidljivim, cijenjenim ulogama? / Primjećujemo li kada netko utihne — ili samo kada netko progovori?
2. Za svaku stavku ocijenjenu s 3 ili manje, identificirajte jednu konkretnu mjeru koju tim može poduzeti u sljedećih 30 dana.

2.5 SAMOPROCJENA

ALAT ZA MLADE

Jedna od najmoćnijih stvari koje radnik s mladima može učiniti jest dati mladim osobama alate kojima mogu prepoznati vlastiti gubitak angažmana — prije nego što postane nevidljiv čak i njima samima. Sljedeća samoprocjena prilagođena je iz validirane Skale tihog napuštanja (QQS) (Galanis i sur., 2023) i MQQS-a (Corbeanu i Iliescu, 2023), prepisana jednostavnim jezikom za kontekst rada s mladima. Namijenjena je korištenju u sigurnom, podržavajućem okruženju — a ne kao samostalni dijagnostički alat.

Moja samoprocjena angažmana

Odgovori iskreno — nema točnih ni pogrešnih odgovora. Ovo je za tebe, a ne za koga drugoga. Ocijeni svaku tvrdnju od 1 (uopće nije točno) do 5 (vrlo točno za mene upravo sada):

Tvrdnja (ocijeni od 1–5)

1. Radim ono što se od mene traži na poslu/volontiranju, ali rijetko idem dalje od toga.
2. Osjećam se emocionalno odvojeno od ove uloge.
3. Primjećujem da koristim što više pauza moguće tijekom radnog vremena.
4. Izbjegavam dijeliti nove ideje jer se bojim da će to samo dovesti do više posla za mene.
5. Osjećam olakšanje kada mi se nešto skine s leđa, umjesto da mi je neutralno.
6. Prestao/la sam raditi stvari koje sam ranije dobrovoljno radio/la — poput pomaganja drugima ili sudjelovanja u izbornim aktivnostima.
7. Osjećam da moj trud ovdje nije primijećen ni cijenjen.
8. Teško mi je brinuti o ciljevima ove organizacije.
9. Osjećam umor od ove uloge, čak i kad sami zadaci nisu posebno zahtjevni.
10. Ne bih preporučio/la ovu ulogu ni organizaciju prijatelju/ici.

Vodič za bodovanje (za razgovor s radnikom s mladima, a ne za označavanje)

Odgovori iskreno — nema točnih ni pogrešnih odgovora. Ovo je za tebe, a ne za koga drugoga. Ocijeni svaku tvrdnju od 1 (uopće nije točno) do 5 (vrlo točno za mene upravo sada):

- 10–20: Uglavnom angažiran/a — neka područja možda vrijedi istražiti
- 21–35: Znakovi djelomičnog gubitka angažmana — vrijedi razgovarati
- 36–50: Jaki znakovi tihog napuštanja — preporučuje se strukturirani razgovor

Važno: Ovi rezultati nisu dijagnoze. Oni su polazišta za razgovore. Visok rezultat ne znači da mlada osoba nije uspjela ili da je situacija nepopravljiva — znači da zaslužuje podršku.

METODA RADA S MLADIMA — Razgovor o samoprocjeni

SVRHA

Koristiti samoprocjenu kao most prema sigurnom, produktivnom razgovoru — a ne kao procjenu učinka.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ovaj razgovor, kada se provede dobro, može biti transformativan. Istraživanja pokazuju da mladi koji se osjećaju iskreno saslušani od strane pouzdane odrasle osobe znatno vjerojatnije ponovno se uključuju — ne zato što su problemi nestali, već zato što se više ne osjećaju sami u suočavanju s njima (Ibrahim & Petersen, 2023). Samoprocjena stvara strukturirani ulazni punkt upravo za tu vrstu razgovora.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Nakon što je mlada osoba privatno ispunila samoprocjenu, pitajte: „Je li bilo nešto na tom popisu što vas je iznenadilo?"
2. Pitajte: „Je li bilo nešto što se činilo jako točnim — što ste snažno prepoznali?"
3. Pitajte: „Postoji li jedna stvar na tom popisu koja bi, kad bi se promijenila, napravila najveću razliku za vas?"
4. Nemojte: spominjati njihov rezultat / sugerirati da loše napreduju / povezivati razgovor s bilo kakvom formalnom procjenom ili izvješćem.
5. Trebate: slušati više nego što govorite / potvrditi da je njihovo iskustvo valjano / pitati kakva bi im podrška bila korisna, umjesto da odmah nudite rješenja.

2.6 Crvene Zastavice

Kada Eskalirati

Većinu slučajeva ranog tihog odustajanja moguće je riješiti pažljivom praksom rada s mladima — boljim provjerama, redovitijim povratnim informacijama, jasnijim očekivanjima i iskrenim razgovorima. No neke situacije zahtijevaju više od onoga što radnik s mladima može ili treba pružiti sam. Sljedeće su crvene zastavice — signali da je situacija izišla izvan okvira standardnog nezadovoljstva i može zahtijevati upućivanje na dodatnu podršku:

⚠️ Znakovi značajnog poremećaja mentalnog zdravlja

Trajno loše raspoloženje, povlačenje iz svih socijalnih kontakata (ne samo s posla), promjene u izgledu ili higijeni, izražavanje beznadnosti ili bezvrijednosti. Ovo nije tiho odustajanje — to su znakovi da mlada osoba možda treba stručnu podršku.

⚠️ Otkrivanje uznemiravanja, maltretiranja ili diskriminacije

Ako mlada osoba otkrije da je njezino nezadovoljstvo odgovor na uznemiravanje, maltretiranje ili diskriminaciju, to zahtijeva trenutačan odgovor u okviru zaštite — a ne samo razgovor o podršci.

⚠️ Sigurnosne zabrinutosti

Svaki pokazatelj da je mlada osoba u opasnosti od ozljeđivanja sebe ili drugih mora se odmah eskalirati, u skladu s politikom zaštite vaše organizacije.

⚠️ Trajno pogoršanje unatoč podršci

Ako je mladoj osobi ponuđena strukturirana podrška nekoliko tjedana, a nezadovoljstvo se nastavlja produbljivati, to može ukazivati na temeljni problem — osobni, medicinski ili situacijski — koji zahtijeva uključivanje stručnjaka.

METODA RADA S MLADIMA — Protokol "Kartice zabrinutosti"

SVRHA

Dati radnicima s mladima jednostavan, nebirokratski način dokumentiranja i eskaliranja zabrinutosti kako ništa ne bi ispalo između pukotina između razgovora.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Tiho odustajanje je, po definiciji, tiho. Protokol Kartice zabrinutosti čini nevidljivo vidljivim na organizacijskoj razini — stvarajući lagani sustav kolektivne svjesnosti koji ne ovisi o tome da jedan radnik s mladima sam primijeti sve.

KAKO FUNKCIONIRA:

1. Izradite jednostavnu jednostranu Karticu zabrinutosti — fizičku ili digitalnu — koju bilo koji radnik s mladima može ispuniti kada primijeti obrazac nezainteresiranosti koji ga zabrinjava.
2. Kartica uključuje: Ime/identifikator mlade osobe (ili anonimni kod ako se preferira) / Datum kada je zabrinutost prvi put uočena / Kratki opis promatranih bihevioralnih i/ili emocionalnih signala / Svaki relevantni kontekst (nedavne promjene u ulozi, osobne okolnosti ako su poznate) / Predloženi sljedeći korak: Razgovor | Upućivanje | Supervizija / Datum pregleda praćenja.
3. Kartice se pregledavaju na redovitoj timskoj superviziji — ne da bi se pratile mlade osobe, već kako bi se osiguralo da nitko ne ispadne kroz pukotine između pojedinačnih radnika s mladima.

KLJUČNE SPOZNAJE

Rano prepoznavanje najmoćnija je dostupna intervencija.

Što se ranije uoči obrazac odvajanja i odgovori na njega s brigom, to ga je lakše preokrenuti.

Bihevioralni signali su vidljivi.

Smanjena participacija, minimalna komunikacija, izbjegavanje povratnih informacija, socijalno povlačenje i prezentizam bez prisutnosti. Ti su signali konzistentni u istraživanjima (Jenkins i Petrov, 2023; Galanis i sur., 2023).

Emocionalni signali teže su vidljivi, ali jednako važni.

Ravnodušan afekt, distancirani govor, olakšanje pri smanjenju odgovornosti i gubitak orijentacije prema budućnosti. Ovi signali zahtijevaju pažljiv, kontinuiran odnos, a ne samo jedan razgovor.

Perspektiva uključivanja je važna.

Određene su grupe nerazmjerno izložene riziku, a učinkovito rano prepoznavanje zahtijeva aktivno osmišljavanje uvjeta za njihovu participaciju i glas — ne samo primjećivanje kada se utišaju.

Alati za samoprocjenu osnažuju mlade ljude

da imenuju vlastito iskustvo — stvarajući polazišnu točku za razgovore koji se inače možda nikada ne bi dogodili.

U slučaju sumnje, potražite superviziju.

Mladi radnici nisu terapeuti i dio učinkovite prakse je poznavanje granica onoga što izravni rad s mladima može riješiti.

REFERENCE (DODATNO UZ DIO I.)

Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Gallos, P. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.

Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity Press.

Jenkins, R., & Petrov, K. (2023). Behavioural indicators of quiet quitting: A mixed-methods study across industries. *Journal of Organizational Behaviour*, 44(5), 412–429.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Mental Health America. (2023). *Mind the workplace 2023: Workplace wellness survey report*.

meQuilibrium. (2022). *Resilience and psychological safety in the workplace: Annual survey report*.

Petersen, A., & Agger, B. (2024). Quiet quitting as compensatory respect: Meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23(1), 44–67.

Mikrovještine i Scenariji Razgovora

Kako pomoći mladima da izgovore što trebaju prije nego što nezainteresiranost postane obrazac

3.1 Zašto su mikrovještine važne

Do trenutka kada tiho odustajanje postane vidljivo, mlada osoba je možda tjednima osjećala zbunjenost, neprepoznatost ili preopterećenost prije nego itko to primijeti. Problem rijetko leži u tome što nemaju nikakvih briga — nego u tome što im nedostaje jezik, samopouzdanje ili struktura da ih sigurno izraze. Tu su važne mikrovještine.

Mikrovještine su male, naučive komunikacijske navike koje pomažu mladima da prijeđu s tihog povlačenja na konstruktivno izražavanje. Nisu komplicirane i nisu namijenjene rješavanju svega odjednom. Njihova vrijednost leži u tome što nekome pomažu da učini jednu važnu stvar malo ranije nego što bi inače: imenuje što se događa, zatraži pojašnjenje, postavi granicu ili potraži podršku prije nego što nezainteresiranost postane čvrsta.

Kratka rečenica poput "Počinjem osjećati da mi nije jasno što se od mene očekuje" može pokrenuti više promjena od tjednima trajuće tihe frustracije. Za radnike s mladima, ovaj odjeljak govori o tome kako pomoći mladima da komuniciraju iskreno i rano — a ne o tome kako ih učiniti beskrajno prilagodljivima ili profesionalno dotjeranima.

3.2 Nekoliko načela prije početka

Ova načela oblikuju način korištenja alata u ovom odjeljku, posebno u kontekstu rada s mladima temeljenog na povjerenju.

Ciljajte na jasnoću, ne na nastup.

Potičite jezik koji se čini jednostavnim, stvarnim i izvedivim. Kratka iskrena rečenica korisnija je od savršene koju nikada neće izreći.

Radite s najmanijom istinitom verzijom problema.

Kada su ljudi frustrirani, često govore u velikim zaključcima. Radnici s mladima mogu pomoći pronaći najmanju verziju istine koja se može jasno izreći: 'Nisam siguran/na kako izgleda uspjeh u ovoj ulozi.'

Smanjite rizik gdje je to moguće.

Nije svako okruženje jednako sigurno. Ovi alati služe povećanju mogućnosti, a ne nametanju izravnosti u svakom kontekstu.

Odvojite podršku od eskalacije.

Većina ranoga prekida angažmana može se riješiti razgovorom. Ako problem uključuje uznemiravanje, diskriminaciju, značajno pogoršanje mentalnog zdravlja ili zaštitarske brige, uloga je pomoći mladoj osobi da se usmjeri prema odgovarajućem obliku podrške.

Radnici s mladima nisu HR niti terapeuti.

Uloga je pomoći mladim ljudima da se pripreme, vježbaju, promišljaju i prate razvoj situacije. Često je to dovoljno da se promijeni smjer stvari.

Četiri mikrovještine u ovom odjeljku međusobno se nadopunjuju: imenovanje problema bez eskalacije / postavljanje granica bez krivnje / traženje povratnih informacija prije prekida veze / traženje pomoći prije nego što tišina produbi.

3.3 Mikrovještina 1: Imenovanje problema bez eskalacije

Kada mlada osoba odluči progovoriti, često nosi nakupljenu frustraciju. Prva mikrovještina odnosi se na opisivanje onoga što se događa na način koji je istinit, konkretan, neoptužujući i dovoljno jasan da druga osoba može odgovoriti na njega. To ne znači skrivanje emocija — znači utemeljiti razgovor u nečemu opipljivom, umjesto da se krene s okrivljavanjem ili potpunim povlačenjem.

Usporedite ova dva uvoda:

> "Stalno mi navaljivaš stvari i dosta mi je toga."
>
> "Primijetio/la sam da su moje odgovornosti narasle, ali još uvijek nisam siguran/na koje su zadatke zapravo moji."

Koristan okvir je: Opažanje + Utjecaj + Potreba/Pitanje. Mladi radnici mogu pomoći mladima pronaći najmanji istiniti oblik problema. Imenovanje problema već je oblik ponovnog angažmana — šutnja govori "povlačim se," dok imenovanje govori "još uvijek želim da ovo funkcionira."

Primjeri korisnih uvodnih rečenica

- "Želim nešto pokrenuti prije nego što postane veći problem."
- "Primijetio/la sam da se počinjem povlačiti, i wolim razgovarati o tome ranije."

Uobičajene zamke koje treba izbjegavati

- Počinjanje zaključkom umjesto konkretnim primjerom
- Govorenje isključivo u apsolutima: "uvijek," "nikad," "sve"
- Čekanje dok frustracija ne naraste toliko da razgovor postane nemoguć

METODA RADA S MLADIMA — Vježba "Najmanji Istiniti Iskaz"

SVRHA

Pomoći mladima da emocionalno preopterećenu frustraciju pretvore u jednu jasnu rečenicu koju bi realno mogli upotrijebiti u razgovoru.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Ova vježba smanjuje osjećaj preplavljenosti. Mladi shvaćaju da ne moraju odjednom objasniti sve — često je jedna iskrena, konkretna rečenica dovoljna za početak.

Napomena za voditelja: Ne tjerajte sudionike da "ublažavaju" ozbiljne probleme ako kontekst uključuje stvarnu nepravdu ili štetu. Cilj je učiniti problem izrecivim, a ne umanjiti ga.

KAKO FUNKCIONIRA:

- Dajte primjere emocionalno nabijenih iskaza: "Ionako nitko ne sluša." / "Stalno me iskorištavaju." / "Odustao/la sam od pokušavanja."
- Zamolite sudionike da u parovima svaki iskaz prepišu u najmanji istiniti iskaz koji bi stvarno mogli izreći u konstruktivnom razgovoru.
- Rasprava: Što se promijenilo kada ste rečenicu učinili manjom? Na koju bi verziju bilo lakše odgovoriti?

3.4 Mikrovještina 2: Postavljanje Granica Bez Osjećaja Krivnje

Tiho odustajanje često je blisko nečemu što je zapravo zdravo: postavljanju granica. Mladi ljudi doista trebaju granice — jezik kojim mogu imenovat što je održivo, a što nije. No postoji razlika između zdrave granice i tihog povlačenja. Granica je priopćeno ograničenje; tiho odustajanje često postaje nepriopćeno povlačenje.

Koristan okvir je: Što mogu učiniti + Što ne mogu održati + Što bi pomoglo. Na primjer: "Mogu završiti ovaj zadatak do petka, ali ne mogu preuzeti i drugi bez ugrožavanja kvalitete."

Dobra granica je konkretna, realistična, povezana s održivošću i izražena dovoljno rano da bude korisna. Slaba granica je često nejasna, pretjerano ispričavajuća, odgođena ili nije praćena promjenom ponašanja.

Ovo je povezano i s uključivošću. Neki mladi ljudi doživljavaju dodatni pritisak na pretjerano prilagođavanje: mlade žene u okruženjima u kojima dominiraju muškarci, mladi s invaliditetom, mladi migranti i ruralna mladež u okruženjima s malo podrške — svima njima postavljanje granica može biti teže ili rizičnije. Mlada osoba koja ne može postaviti granicu često pribjegava dezangažmanu kao odgođenoj granici.

Primjeri korisnog jezika za postavljanje granica

- „Želim ovo dobro obaviti, ali moram biti iskren/iskrena o tome što je realistično."
- „Predana/Predan sam ovoj ulozi, ali ne mogu podnositi izmjene u zadnji čas svaki tjedan."
- „Trebam jasniju razliku između hitnih i nehitnih zahtjeva."

Uobičajene zamke koje treba izbjegavati

- Toliko se ispričavati da granica nestane
- Postavljati ograničenje samo interno, bez priopćavanja
- Čekati dok razina ogorčenja ne postane visoka

METODA RADA S MLADIMA — Kartice za izgradnju granica

SVRHA

Pomoći mladima da razlikuju zdrave granice, nejasnu komunikaciju i tiho povlačenje.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Vježba razvija nijansiranost. Pokazuje da svaki 'ne' nije neangažiranost, i da svako povlačenje nije zdrava granica.

Napomena za facilitatora: Potičite kontekst. Isto ponašanje može značiti različite stvari ovisno o opterećenju, sigurnosti, invaliditetu, kulturi ili nesigurnosti uloge.

KAKO FUNKCIONIRA:

- Pripremite kartice sa scenarijima: „Volonter prestaje odgovarati nakon 19h bez da nešto kaže." / „Mladi zaposlenik kaže da može dobro obaviti jedan zadatak, ali ne i tri odjednom." / „Netko kaže da više nije dostupan vikendom osim ako nije prethodno dogovoreno."
- Zamolite grupe da razvrstaju kartice u: Zdrava granica / Nejasna poruka / Neangažiranost / Ovisi o situaciji.
- Rasprava: Što čini granicu jasnom? Što nešto čini izbjegavajućim umjesto jasnim?

3.5 Mikrovještina 3: Traženje povratne informacije prije nego što se odvojiš

Izbjegavanje povratnih informacija rani je signal odvojenosti. Stoga je naučiti dobro tražiti povratne informacije ujedno i vještina prevencije. Mnogi mladi ljudi izbjegavaju povratne informacije ne zato što im nije stalo, već jer to doživljavaju kao rizično — boje se kritike bez podrške, nejasnih komentara ili toga da budu označeni kao problem. Kao posljedica, nesigurnost raste, motivacija opada, a tiho odustajanje postaje sve vjerojatnije.

Dobra povratna informacija prekida tu spiralu smanjivanjem nejasnoća, davanjem smjera i time što trud postaje vidljiv. Izazov je u tome što mladi ljudi često pitaju na načine koji su preopćeniti da bi bili korisni: "Kako se snalazim?" Korisnije je pitati o jednoj konkretnoj stvari:

- "Mogu li dobiti povratnu informaciju o tome kako sam obavio/la taj zadatak?"
- "Što je jedna stvar koju trebam nastaviti raditi i jedna stvar koju trebam prilagoditi?"
- "Kako bi 'dovoljno dobro' izgledalo ovdje u sljedeća dva tjedna?"

Voditelji rada s mladima mogu pomoći pitanjem: Kakvu povratnu informaciju zapravo tražiš — poboljšanje, jasnoću ili prepoznavanje? Traženje povratne informacije samo po sebi oblik je angažmana i zagovaranja sebe.

Uobičajene zamke koje treba izbjegavati

- Traženje povratnih informacija o svemu odjednom
- Doživljavanje povratne informacije kao presude o osobnoj vrijednosti
- Pretpostavka da nema povratne informacije znači da je sve u redu

METODA RADA S MLADIMA — Mapiranje Povratnih Informacija

SVRHA

Pomoći mladima da prepoznaju kakvu vrstu povratnih informacija trebaju i koga da pitaju.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Imenovanje vrste potrebnih povratnih informacija čini zahtjev konkretnim i lakšim za djelovanje, umjesto da mladi ostaju u ciklusu nejasne nelagode.

Napomena za facilitatora: Potvrdite da neke situacije nisu sigurne za traženje povratnih informacija. Ako je mlada osoba više puta pitala i nije dobila ništa korisno, to je informacija i možda je potrebno riješiti je na drugoj razini.

KAKO FUNKCIONIRA:

- Zamolite svakog sudionika da razmisli o jednom području rada ili volontiranja gdje se osjeća nesigurno.
- Pitajte: Koja vrsta povratnih informacija bi najviše pomogla — jasnoća oko očekivanja, prepoznavanje, ili napredak u nečemu konkretnom?
- Vježbajte oblikovati jedno konkretno pitanje koje bi zaista mogli postaviti nadređenoj osobi ili mentoru ovog tjedna.

3.6 Mikrovještina 4: Traženje pomoći prije nego šutnja produbi problem

Što se događa

Mnogi mladi ljudi čekaju dok problem ne postane neizvediv prije nego što potraže podršku. Mogu osjećati da traženje pomoći znači priznavanje neuspjeha, ili da njihov problem nije dovoljno ozbiljan da zasluži pažnju. Zapravo, traženje pomoći na vrijeme je vještina — i za mnoge mlade ljude to je najkonstruktivniji korak koji mogu poduzeti.

Što sam pokušao/la

Koristan okvir je: Što se događa + Što sam pokušao/la + Što mi treba sada. Ovakav pristup smanjuje sram i čini traženje pomoći promišljenim, a ne dramatičnim.

Što mi treba sada

Također je važno pomoći mladima da prepoznaju kakvu vrstu pomoći traže: emocionalnu podršku, pomoć u pripremi razgovora, informacije o mogućnostima ili upućivanje na stručnu podršku. Radnici s mladima trebaju prepoznati trenutak kada podrška mora prerasti u upućivanje — ako se radi o uznemiravanju, diskriminaciji, značajnom emocionalnom pogoršanju ili zaštitarskim zabrinutostima.

Primjeri korisnog jezika za traženje pomoći

- „Mislim da ovo ne mogu riješiti sam/a i htio/htjela bih podršku u osmišljavanju sljedećeg koraka."
- „Primjećujem da se sve više odvajam i ne želim to ignorirati."
- „Ne trebam da netko to riješi umjesto mene, ali trebam pomoć u razmišljanju o tome."

Uobičajene zamke koje treba izbjegavati

- Čekanje dok problem ne postane neizvediv
- Traženje pomoći tek u trenutku krize
- Tretiranje svih problema kao ili „beznačajnih" ili „dovoljno ozbiljnih za upućivanje"

METODA RADA S MLADIMA — Mapa podrške: Tko pomaže s čime?

SVRHA

Pomoći mladima da identificiraju različite izvore podrške prije nego što im hitno zatrebaju.

ZAŠTO FUNKCIONIRA:

Traženje pomoći postaje lakše kada je već zamišljeno. Ovo pretvara podršku iz apstraktne ideje u vidljiv skup mogućnosti.

Napomena za facilitatora: Neki mladi mogu shvatiti da imaju vrlo malo sigurnih osoba u blizini. To je samo po sebi važna informacija i može zahtijevati daljnje praćenje.

KAKO FUNKCIONIRA:

- Dajte sudionicima prazan list s njihovim imenom u sredini.
- Oko njega mapirati moguće izvore: supervizor, mentor, radnik s mladima, pouzdani kolega, prijatelj, HR, savjetodavna služba, voditelj zaštite.
- Za svakoga: Kakvu vrstu pomoći ova osoba može pružiti? Koliko bi se sigurno osjećalo? Što bih ih zamoliti?
- Identificirati jednu mogućnost podrške koja bi se najvjerojatnije koristila ako stvari postanu teže.

3.7 Knjižnica skripti za razgovor

Skripte u nastavku nisu namijenjene pamćenju napamet. Namijenjene su smanjivanju osjećaja prazne stranice prije teških razgovora. Potaknite prilagodbu — najbolja skripta je ona koja se dovoljno prirodno osjeća da biste je zaista i koristili.

Otvaranje razgovora

- „Možemo li se naći deset minuta ovaj tjedan? Htio/htjela bih razjasniti nešto prije nego što počne utjecati na moju motivaciju."
- „Radije bih to pokrenuo/pokrenula rano nego da se nakuplja."
- „Nešto sam primijetio/primijetila u sebi i mislim da bi mi pomoglo razgovarati o tome."

Pojašnjavanje očekivanja

- „Shvaćam da mi nije potpuno jasno što se od mene očekuje u ovoj ulozi."
- „Možemo li se dogovoriti koji su zadaci ključni, a koji neobavezni?"
- „Kako bi izgledao dobar učinak ovdje u realnom smislu?"

Iznošenje preopterećenosti

- „Htio/htjela bih biti iskren/iskrena da je trenutni tempo teško održati."
- „Mogu nastaviti doprinositi, ali trebam pomoć u postavljanju prioriteta."
- „Zabrinut/zabrinuta sam da će, ako nastavim raditi sve odjednom, kvaliteta mog rada pasti."

Postavljanje granice

- „Predan/predana sam ovoj ulozi, ali trebam jasnije granice oko dostupnosti."
- „Mogu pomoći s ovim, ali ne u istom vremenskom okviru kao sve ostalo."
- „Htio/htjela bih ostati uključen/uključena, ali trebam način da to budem na održiv način."

Traženje povratne informacije

- „Mogu li dobiti povratnu informaciju o ovom konkretnom zadatku prije nego nastavim?"
- „Što je jedna stvar koju bih trebao/trebala nastaviti raditi i jedna stvar koju bih trebao/trebala prilagoditi?"
- „Postoji li korisniji način na koji bih sada mogao/mogla usmjeriti svoju energiju?"

Imenovanje ranog povlačenja

- „Primijetio/primijetila sam da se povlačim u posljednje vrijeme i ne bih htio/htjela da to nastavi bez da nešto kažem."
- „Još sam ovdje, ali osjećam se manje povezanim/povezanom s poslom nego prije."
- „Nešto se promijenilo za mene i htio/htjela bih to pokušati riješiti rano."

Traženje podrške

- „Nisam siguran/sigurna kako ovo riješiti sam/sama i volio/voljela bih pomoć u promišljanju sljedećeg koraka."
- „Možemo li razgovarati o tome tko bi bio najprikladnija osoba da bude uključena?"
- „Primjećujem da ovo na mene utječe više nego što sam očekivao/očekivala."

Ponovni angažman nakon povlačenja

- „Znam da sam posljednjih vremena postajao/postajala sve distanciraniji/distanciranija. Htio/htjela bih razgovarati o tome kako da se resetiramo, ako je to moguće."
- „Mislim da sam radio/radila minimum jer nisam znao/znala kako pokrenuti ono što se događalo."
- „Htio/htjela bih biti iskren/iskrena o tome što se za mene promijenilo, umjesto da nastavim driftati."

3.8 Paralelni poticaji za radnike s mladima

Radnici s mladima često žele brzo pomoći, ali dobra podrška nije isto što i prebrzo uključivanje ili pisanje scenarija umjesto mlade osobe. Uloga je obično pomoći osobi da razmisli, pripremi se i odabere.

Za pojašnjenje problema

- „Koji je stvarni problem koji želiš pokrenuti?"
- „Koja je najmanji istinit opis tog problema?"
- „Što bi volio/voljela da druga osoba razumije?"

Za pripremu granice

- „Što se točno čini neodrživim u ovom trenutku?"
- „Što bi se činilo lakše izvedivim?"
- „Što možeš ponuditi, a što više ne možeš na isti način?"

Za pripremu povratne informacije

- „Kakvu povratnu informaciju ti zapravo trebaš?"
- „Tko je najsigurnija osoba za pitati?"
- „Koje jedno pitanje bi ti olakšalo sljedeći tjedan?"

Za podršku u traženju pomoći

- „Želiš li pomoć u pripremi razgovora ili u odlučivanju treba li ga uopće voditi?"
- „Kakva podrška bi se osjećala najsigurnije?"
- „Je li ovo još uvijek svakodnevni problem ili prelazi u područje upućivanja na stručnu pomoć?"

Za podršku u praćenju

- „Što ti je bilo jasnije nakon razgovora?"
- „Koji je sljedeći korak dogovoren?"
- „Kakva podrška ti je, ako ikakva, potrebna sada?"

Što ne raditi

- Govoriti umjesto mlade osobe kada ona to sama može
- Nametati izravnost u kontekstu koji možda nije siguran
- Pretvarati svaki problem u problem nedostatka samopouzdanja
- Brkati manjak komunikacijskih vještina s karakternom manom

Dobra podrška u radu s mladima ne uklanja teškoće. Ona čini teškoće lakše savladivima.

3.9 Predlošci za Provjere i Bilješke o Praćenju

Razgovori o dezangažiranosti najkorisniji su kada ne nestanu čim završe. Lagani predlošci mogu pretvoriti refleksiju u praćenje — ne birokratsku papirologiju, već male strukture koje stvaraju kontinuitet.

Alat 1: Kartica za Pripremu Razgovora (10 minuta)

Prije razgovora, napišite:

- Što se događa?
- Što me najviše pogađa?
- Što želim da druga osoba razumije?
- Što tražim?
- Što bi već bilo korisnim ishodom?

Alat 2: Refleksija Nakon Razgovora

Nakon razgovora, zabilježite:

- Što je bilo jasno?
- Što je ostalo nejasno?
- Što je dogovoreno, ako išta?
- Koji je moj sljedeći korak?
- Trebam li potporu u nastavku?

Alat 3: Bilješka o Praćenju za Stručnjaka za Mlade

Jednostavna interna bilješka: Datum / Pokrenuta tema / Vještine koje su se vježbale / Sljedeći korak koji je izabrao mladi čovjek / Datum praćenja / Potrebna potpora ili upućivanje (Da/Ne).

Svrha ovih alata nije nadzor. To je kontinuitet. Tihi otkaz često se razvija u prazninama između trenutaka. Dobro praćenje smanjuje te praznine.

3.10 Prilagođavanje skripti za različite mlade ljude i kontekste

Nisu svi mladi ljudi koristiti ove alate na isti način, niti bi to trebalo očekivati. Prilagodba znači učiniti vještinu upotrebljivom, a ne razrjeđivati je.

Neuroraznolikosti mladi ili oni koji preferiraju strukturu

- Koristite pisane poticaje prije razgovora
- Neka skripte budu konkretne i doslovne
- Ponudite predvidljivu strukturu razgovora

Mladi s niskim samopouzdanjem ili anksioznošću zbog prvog posla

- Počnite s vrlo kratkim rečeničnim temeljima
- Vježbajte više puta
- Usredotočite se samo na jedan zahtjev

Mladi migranti ili oni koji pažljivo navigiraju hijerarhijom

- Priznaite da se izravna komunikacija može osjećati kulturno riskantnom
- Ponudite neizravniji, ali ipak jasni izraz
- Izbjegavajte pretpostavljati da šutnja znači pasivnost

Gluhi/nagluhi ili konteksti dostupne komunikacije

- Osigurajte da su skripte dostupne u pisanom obliku
- Omogućite više vremena za obradu
- Ugradite alternativne načine sudjelovanja

Volonterski konteksti

- Obratite pažnju na pritisak zahvalnosti
- Mladi mogu osjećati da moraju prihvatiti sve jer je uloga "za dobru stvar"
- Granice ovdje mogu zahtijevati posebnu normalizaciju

Mladi iz ruralnih ili udaljenih područja

- Izolacija može smanjiti mogućnosti za neformalne provjere
- Pisana komunikacija može imati veću ulogu
- Mapiranje podrške posebno je važno gdje su lokalne mogućnosti ograničene

KLJUČNE PORUKE

Mali, rani razgovori su važni.

Tiho odustajanje često se produbljuje u tišini. Kratak, iskren razgovor na početku može spriječiti mnogo veći gubitak angažmana kasnije.

Mikro-vještine nisu nevažne.

Imenovanje problema, postavljanje granice, traženje povratne informacije i traženje podrške – to su male vještine s velikim učincima na angažman.

Postavljanje granica nije isto što i povlačenje.

Zdrava granica se izražava. Tiho povlačenje često se dogodi kada ograničenje predugo ostane neizrečeno.

Povratna informacija je alat prevencije.

Postavljanje ciljanih pitanja može obnoviti jasnoću, smjer i prepoznavanje prije nego što motivacija dodatno padne.

Traženje pomoći štiti angažman.

Mladi ljudi ne moraju čekati dok nisu u krizi. Pitati rano često je najkonstruktivniji korak koji mogu poduzeti.

Radnici s mladima ne moraju sve popraviti.

Njihova je uloga pomoći mladim ljudima da se pripreme, vježbaju, razmišljaju i odaberu sljedeći siguran korak.

Dio IV pretvara ove mikro-vještine u praksu.

Sljedeći odjeljak nudi gotove planove radionica za grupe, radionice i strukturirani rad s mladima.

REFERENCE

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Gutierrez, R. (2022). Leadership deficiencies and quiet quitting: A mixed-methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 198–214.

Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144–162.

Kirkpatrick, J., & Locke, E. (2022). Leadership authenticity and employee disengagement. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 87–104.

Petersen, A., & Agger, B. (2024). Quiet quitting as compensatory respect. *Philosophy of Management*, 23(1), 44–67.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.

PRAKTIČNE SESIJE

4.1 Zašto su Praktične Sesije Važne

Mladi ljudi često razumiju više nego što mogu primijeniti. Sudionik može prepoznati tiho odustajanje u sebi, složiti se sa svakom točkom u ranijim dijelovima ovog priručnika, a ipak se ukočiti kada dođe trenutak za razgovor s nadređenim, traženje pojašnjenja ili postavljanje granice. To nije zato što sadržaj nije uspio, već zato što se neangažiranost često nalazi na razini navike, emocija i društvenog rizika, a ne samo razumijevanja. Zbog toga je vježba važna.

Šest sesija u ovom dijelu pomaže mladima da prijeđu s prepoznavanja na djelovanje. Svaka je osmišljena kako bi povećala jedan ili više kapaciteta koje tiho odustajanje obično narušava: samosvijest, samopouzdanje u izražavanju, realistično postavljanje granica, traženje pomoći, refleksiju i planiranje ponovnog angažmana.

Cilj nije gurati mlade ljude da više rade ili dulje toleriraju nezdrave okoline. Cilj je pomoći im da djeluju ranije, s većom jasnoćom i autonomijom, kako neangažiranost ne bi postala jedina dostupna strategija.

Sesije su osmišljene za kontekste rada s mladima (podrška u ranoj karijeri, volonterski programi, radionice zapošljivosti, mentorstvo, omladinski centri i neformalni prostori učenja) i mogu se koristiti kao serija od šest sesija, dvije poludnevne radionice ili zasebne intervencije.

> Zajedno stvaraju napredak: rano uočavanje neangažiranosti → razumijevanje razlike između granica i povlačenja → vježbanje kako progovoriti → učenje kako tražiti povratne informacije → istraživanje kako se resetirati nakon povlačenja → izrada realističnog plana za održivi angažman.

4.2 Kako koristiti ove radionice

Zadržite ton radoznalosti, a ne ispravljanja.

Ove radionice nisu o tome da se mladim ljudima govori da griješe što se osjećaju umorno ili odvojeno. Radi se o tome da im pomognemo odgovoriti s više mogućnosti.

Ne prisiljavajte na otkrivanje osobnih iskustava.

Sudionici mogu učiti kroz fiktivne scenarije, pisanu refleksiju ili rad u parovima. Svi oblici sudjelovanja su valjani.

Koristite igranje uloga pažljivo.

Uvijek dopustite sudionicima da preskače, promatraju ili prilagode scenarij umjesto da budu gurnuti u izvedbu.

Zaštitite razliku između rada s mladima i terapije.

Ove radionice podržavaju komunikaciju, djelovanje i refleksiju, a nisu zamjena za profesionalnu podršku mentalnom zdravlju, formalne HR procese ili zaštitne mjere.

Dopustite prilagodbu.

Radionice se mogu skratiti, kombinirati ili prilagoditi ovisno o dobi, veličini grupe, razini samopouzdanja ili načinu provedbe.

Uvijek završite s jednim sljedećim korakom.

Radionica treba završiti jednom rečenicom, refleksijom, planiranim razgovorom ili osobnom obvezom koja čini učenje primjenjivim izvan prostorije.

Svaka radionica uključuje: svrhu • smjernice za grupu i vremenski okvir • materijale • korake facilitacije • igranje uloga ili primijenjenu praksu • pitanja za raspravu • izlazni materijal za kući • ishode učenja povezane s Youthpassom • napomene o opcionalnoj prilagodbi.

4.3 Sesija 1. Prepoznaj rano: Kako tiho odustajanje izgleda prije nego dobije ime

Svrha

Pomoći mladima da prepoznaju rane znakove nezainteresiranosti kod sebe i drugih prije nego ti znakovi postanu normalizirani.

Skupina

Mladi u dobi od 18 do 28 godina u kontekstu zapošljavanja, volontiranja, prijelaza u radni svijet ili mentoriranja.

Trajanje

75 minuta

Materijali

- Flip chart ili bijela ploča
- Ljepljive bilješke i markeri
- Ispisane ili projicirane kartice scenarija
- Po izboru: kartice prometnih svjetala (zelena, narančasta, crvena)

Priprema

Pripremite 5–6 kratkih scenarija koji prikazuju rane obrasce nezainteresiranosti, realistično i bez dramatike:

- Netko prestaje predlagati ideje na sastancima
- Volonter dolazi točno na vrijeme i odmah odlazi
- Mladi zaposlenik obavlja zadatke, ali više ne postavlja pitanja
- Sudionik prestaje sudjelovati u neobaveznim aktivnostima, ali kaže da je sve „u redu"
- Netko postaje sve ciničniji kada se govori o poslu

Koraci facilitacije

1. Uvodni check-in (10 min) — Pitajte sudionike: „Koji je jedan mali znak da netko postaje manje angažiran, čak i prije nego to izgovori?" Svaki sudionik zapisuje jedan odgovor na ljepljivu bilješku. Prikupite ih i grupišite na ploči, zatim ih pročitajte naglas bez rasprave kako biste izgradili zajednički rječnik.

2. Imenovanje obrasca (10 min) — Uvedite ideju da tiho odustajanje rijetko počinje jednim dramatičnim događajem. Često počinje malim promjenama: manje inicijative, manje emocionalne prisutnosti, manje radoznalosti, manje dobrovoljnog sudjelovanja.

3. Razvrstavanje scenarija (20 min) — U malim skupinama sudionici razvrstavaju 4–6 scenarija u kategorije: Rani znak nezainteresiranosti / Privremeni umor ili stres / Moglo bi biti i jedno i drugo. Cilj nisu točni odgovori, već razmišljanje o obrascima i kontekstu.

4. Mapiranje prometnih svjetala (15 min) — Uvedite model: Zelena = normalne oscilacije / Narančasta = ponavljajuće promjene vrijedne pažnje / Crvena = trajno pogoršanje ili potreba za dodatnom podrškom. Skupini postavljaju svaki scenarij na prometno svjetlo i raspravljaju o tome što nešto pomiče s zelene na narančastu, a s narančaste na crvenu.

5. Razmišljanje u paru (10 min) — „Jeste li ikad primijetili neki od ovih znakova kod sebe? Što mislite što je stajalo iza toga? Što bi vam ranije pomoglo?" Nitko ne mora dijeliti odgovor s grupom.

6. Završna runda (10 min) — Svaki sudionik zapisuje: „Jedan rani znak koji više ne želim ignorirati kod sebe je..."

Igranje uloga

Mlada osoba primjećuje da prijatelj u njihovom volonterskom timu još uvijek dolazi, ali više ne doprinosi. Jedan igra prijatelja, drugi osobu koja provjerava stanje. Zadatak: pokrenuti razgovor bez pritiska.

„Primijetio/la sam da si posljednjih dana malo udaljeniji/a. Možda griješim, ali htio/htjela sam te pitati kako si."

Debriefing

- Koje znakove je bilo najlakše / najteže prepoznati?
- Što navodi ljude da zanemaruju rane znakove nezainteresiranosti?
- Što pomaže nekome da primijeti zabrinutost bez nametanja?

Za kući

Moja kartica ranog znaka: jedan znak koji ću ranije primijetiti + jedna stvar koju ću učiniti ako ga primijenim.

Youthpass

- Veća samosvijest o angažmanu i motivaciji
- Sposobnost uočavanja obrazaca, a ne izoliranih trenutaka
- Razmišljanje o tome kako rad i volontiranje utječu na dobrobit

Prilagodba

Online: koristite zajedničku bijelu ploču ili razvrstavanje scenarija putem chata. Skupine s manje samopouzdanja: zadržite raspravu na izmišljenim primjerima umjesto osobnih iskustava.

4.4 Sesija 2. Zdrave granice ili tiho povlačenje?

Svrha

Pomoći sudionicima da razlikuju konstruktivno postavljanje granica od štetnog distanciranja.

Skupina

Mladi u dobi od 18 do 28 godina, posebno oni koji se snalaze u prvim poslovima, volontiranju, stažiranju ili okruženjima visokih očekivanja.

Trajanje

90 minuta

Materijali

- Ispisane kartice s izjavama ili projicirani citati
- Papir i olovke, flip chart
- Neobavezno: kontinuum linija na podu ili virtualna anketa

Priprema

Pripremite izjave poput:

- „Obavi posao. Naplati se. Idi kući."
- „Ne odgovaram na poruke nakon radnog vremena."
- „Prestao/la sam pomagati jer nitko ionako nije primijetio."
- „Prestao/la sam se javljati za dodatne zadatke, a da nikome nisam rekao/la."

Koraci facilitacije

1. Uvodne pitanje (10 min) — „Koja je razlika između zaštite sebe i povlačenja?" Sudionici svaki za sebe napišu jednu rečenicu i sačuvaju je za kasnije.

2. Kontinuum citata (20 min) — Pročitajte ili prikažite izjave. Sudionici svaku smještaju na kontinuum: Zdrava granica / Štetno distanciranje / Ovisi o situaciji. Poticati neslaganje — cilj je otkriti nijanse.

3. Rasprava u malim skupinama (15 min) — Što čini granicu konstruktivnom? Kada samozaštita postaje šutnja? Zašto je ponekad teško razlikovati jedno od drugog?

4. Mini input: granica nasuprot povlačenju (10 min) — Granica se obično komunicira. Povlačenje je često neizrečeno. Oboje mogu potjecati iz istog pritiska. Važno je ima li mlada osoba još uvijek put prema jasnoći i održivom sudjelovanju.

5. Laboratorij izjava o granicama (20 min) — Sudionici razmisle o jednoj situaciji u kojoj se osjećaju preopterećeno ili nejasno te napišu jednu izjavu koristeći: Što mogu učiniti + Što ne mogu održati + Što bi pomoglo.

6. Vježba u parovima (10 min) — Pročitajte izjave naglas i dorađujte ih dok ne zvuče prirodno i upotrebljivo.

7. Završna refleksija (5 min) — Vratite se na uvodno pitanje: „Je li se vaš odgovor promijenio?"

Igranje uloga

Koordinator traži od volontera da „samo napravi još jednu stvar" na kraju dugog tjedna. Sudionik vježba odgovoriti iskreno, s poštovanjem i na održiv način.

Debrief

- Zašto se ljudi često osjećaju krivima kada postavljaju granice?
- Što čini granicu jasnom, a ne obrambenom?
- Kada ljudi počinju koristiti distanciranje kao neizrečenu granicu?

Za ponijeti kući

Moja izjava o granici: jedna rečenica koju sudionik može realno upotrijebiti.

Youthpass

- Sposobnost razlikovanja samozaštite od povlačenja
- Samopouzdanje u postavljanju realnih ograničenja
- Komunikacijske vještine vezane uz dobrobit i samoupravljanje

Prilagodba

Za sudionike s nižim verbalnim samopouzdanjem: sudionici prvo anonimno pišu izjave o granicama, a zatim ih raspravlja kao primjere prije personalizacije.

4.5 Sesija 3. Reci to prije nego što se zatvoriš

Svrha

Pomoći mladima da uvježbaju asertivnu komunikaciju s niskom razinom eskalacije prije nego što nezainteresiranost preraste u šutnju.

Skupina

Mladi u dobi od 18 do 28 godina, osobito oni koji izbjegavaju teške razgovore ili se previše prilagođavaju dok se ne isključe.

Trajanje

90 minuta

Materijali

- Flip chart ili prezentacija
- Kartice sa scenarijima, olovke
- Neobavezno: promatrački popis za provjeru u igranju uloga

Priprema

Pripremiti 3-4 scenarija u kojima sudionik treba rano pokrenuti neko pitanje: nejasna očekivanja / previše zadataka odjednom / nedostatak priznanja / smanjena motivacija zbog loše komunikacije.

Koraci facilitacije

1. Uvodna provjera (10 min) — „Što obično sprečava ljude da nešto kažu na vrijeme?" Prikupiti odgovore (strah, neugoda, krivnja, nesigurnost, ne znanje kako to reći).

2. Mini uvod (10 min) — Predstaviti okvir Opažanje + Utjecaj + Potreba/Pitanje. Jedna jasna rečenica često je korisnija od pokušaja da se sve kaže odjednom. Primjeri: „Nisam sasvim siguran/na što se od mene očekuje." / „Možemo li se dogovoriti o prioritetima ovog tjedna?"

3. Vježba preoblikovanja (15 min) — Dati emocionalno nabijene izjave („Ionako nitko ne sluša" / „Dosta mi je da me iskorištavaju") i zamoliti sudionike da svaku prepišu u najmanju istinitu rečenicu koja može otvoriti razgovor.

4. Igranje uloga – prvi krug (20 min) — U parovima ili trojkama, uvježbati početak razgovora iz jednog scenarija. Treća osoba (ako je trojka) promatra: Je li problem bio jasan? Je li govornik izbjegao okrivljavanje? Je li zatražio nešto primjenjivo?

5. Povratna informacija i drugi pokušaj (15 min) — Ponoviti igranje uloga nakon povratne informacije, prilagođavajući ton ili formulaciju.

6. Skupna rasprava (10 min) — Razgovarati o tome što je bilo teško i što je olakšalo izgovaranje priprema za razgovor.

7. Osobna akcijska linija (10 min) — „Jedna rečenica koju bih stvarno mogao/la koristiti u pravom razgovoru jest..."

Skripte za igranje uloga

- „Više mi nije jasno što se od mene očekuje."
- „Preuzimao/la sam previše bez da sam to rekao/la."
- „Osjećam da moj doprinos nije prepoznat."
- „Počeo/la sam se povlačiti i radije bih o tome porazgovarao/la."

Rasprava

- Što je olakšalo izgovaranje neke rečenice naglas?
- Koja je razlika između iskrenosti i eskalacije?
- Zašto ljudi često predugo čekaju?

Za ponijeti kući

Moja skripta za početak razgovora: jedna kratka rečenica + jedno pitanje za nastavak.

Youthpass

- Praktična komunikacija i samoiskazivanje
- Samopouzdanje u ranom rješavanju napetosti
- Sposobnost pretvaranja refleksije u djelovanje

Prilagodba

Za sudionike koji ne vole igranje uloga: dopustiti pisanu izgradnju dijaloga ili razmjenu priprema za razgovor u parovima.

4.6 Sesija 4. Povratna informacija bez straha

Svrha

Pomoći mladima da zatraže povratnu informaciju na fokusiran i koristan način koji vraća jasnoću umjesto da povećava anksioznost.

Skupina

Mladi u dobi od 18 do 28 godina u radnom, volonterskom, stažističkom ili obrazovnom okruženju.

Trajanje

75 minuta

Materijali

- Papir i olovke
- Kartice s poticajima za povratnu informaciju (neobavezno)
- Ploča ili dijeljeni zaslon

Priprema

Pripremite primjere nejasnih nasuprot fokusiranim pitanjima za povratnu informaciju.

Koraci facilitacije

1. Uvodni poticaj (10 min) — "Što čini povratnu informaciju teškom?" Zapišite odgovore. Uobičajeni: strah od kritike, od osude, od čuvanja nečeg što se ne može popraviti.

2. Mini-input: nije svaka povratna informacija ista (10 min) — Ponekad ono što mlada osoba naziva "povratnom informacijom" zapravo je potreba za jasnoćom, određivanjem prioriteta, priznavanjem, smjerom ili ohrabrenjem. Pomozite im razlikovati te potrebe.

3. Široko nasuprot fokusiranom pitanju (10 min) — "Kako napreduju?" nasuprot "Što biste željeli da ove tjedne prioritiziram drugačije?" Razgovarajte zašto fokusirana pitanja daju upotrebljivije odgovore.

4. Vježba Samo dva pitanja (15 min) — Sudionici identificiraju jednu stvarnu situaciju neizvjesnosti i pišu: jedno fokusirano pitanje za povratnu informaciju + jedno dopunsko pitanje.

5. Igranje uloga u paru (15 min) — Jedna osoba postavlja pitanje za povratnu informaciju; druga odgovara kao supervizor, mentor ili koordinator, variranjem vrste odgovora: suportivan / nejasan / požurivan / iskreno koristan. Zatim se zamijene.

6. Što radim s odgovorom? (10 min) — Kako ostati smiren ako odgovor nije idealan. Što povratnu informaciju čini još uvijek korisnom? Koji je sljedeći korak nakon povratne informacije?

7. Završna refleksija (5 min) — "Vrsta povratne informacije koja bi mi najviše pomogla upravo sada je..."

Igranje uloga

Sudionik nije siguran ulaže li energiju na pravo mjesto i želi povratnu informaciju prije nego što postane još više odvojen.

"Mogu li dobiti povratnu informaciju o tome fokusiram li se na najkorisnije stvari trenutno? Ako ne, što biste željeli da prilagodim?"

Debrief

- Zašto nejasna pitanja često stvaraju nejasne odgovore?
- Za kakvu je povratnu informaciju najsigurnije prvo pitati?
- Kako povratna informacija može smanjiti odvajanje umjesto da ga povećava?

Za ponijeti kući

Moje pitanje za povratnu informaciju: jedno upotrebljivo pitanje za povratnu informaciju + jedno dopunsko pitanje.

Youthpass

- Sposobnost traženja strukturirane povratne informacije
- Samopouzdanje u traženju jasnoće umjesto nagađanja
- Vještine samoupravljanja i učenja kako učiti

Prilagodba

Za skupine s nižim samopouzdanjem: prvo vježbajte kroz anonimna pitanja na karticama prije personalizacije.

4.7 Sesija 5. Resetiranje odnosa: Ponovni angažman nakon povlačenja

Svrha

Podržati mlade ljude koji već prepoznaju da su se povlačili i žele razmisliti o tome kako se konstruktivno ponovno angažirati.

Skupina

Mladi u dobi od 18 do 28 godina koji mogu prepoznati određeni stupanj neangažiranosti u sebi i spremni su za refleksivni rad.

Trajanje

90 minuta

Materijali

- Papir, olovke, radni listovi za refleksiju
- Opcionalne kartice sa scenarijima

Priprema

Ova sesija zahtijeva smiren stil facilitacije i dovoljnu emocionalnu sigurnost. Ne smije se žuriti.

Koraci facilitacije

1. Uvodna refleksija (10 min) — „Kako obično izgleda kada se povučem?" Ponudite primjere samo ako je potrebno: manje govoriti / raditi minimum / osjećati se emocionalno distanciranim / postati ciničniji.

2. Mini input: tiho napuštanje nije identitet (10 min) — Povlačenje može biti odgovor, znak upozorenja ili strategija suočavanja. Ponovni angažman ne znači pretvaranje da se ništa nije dogodilo. Znači prepoznati što se promijenilo i odlučiti postoji li još nešto vrijedno obnove.

3. Vođena refleksija (15 min) — Sudionici pišu: Što se prvo promijenilo? Što se tada događalo? Što sam trebao/la, a nisam dobivao/la? Što sam prestao/la raditi? Koji dio mene još uvijek želi da se stvari poprave?

4. Izgradnja skripte za resetiranje (15 min) — Uvođenje strukture: Što se promijenilo + Što sam primijetio/la u sebi + Što sada želim. Primjer: „Primijetio/la sam da sam tijekom prošlog mjeseca postao/la puno distanciraniji/a. Djelomično je to zbog toga što sam se osjećao/la zbunjeno i obeshrabreno. Volio/voljela bih razgovarati o tome postoji li način za resetiranje očekivanja."

5. Krug igranja uloga (20 min) — Sudionici uvježbavaju razgovor o resetiranju u parovima ili trojkama. Cilj nije dramatična konfrontacija — već uvježbavanje načina iskrenog imenovanja distance i otvaranja sljedećeg koraka.

6. Mapiranje podrške (10 min) — Ako ovaj razgovor prođe dobro, što je sljedeće? Ako prođe loše, kakva mi podrška treba? Ako nisam spreman/na na izravni razgovor, koji je sigurniji prvi korak?

7. Završni krug (10 min) — „Jedna stvar koja mi je potrebna kako bih se iskrenije ponovno angažirao/la jest..."

Igranje uloga

Mlada osoba zna da se već tjednima distancira i želi progovoriti prije nego što se situacija pogorša.

„Znam da sam u posljednje vrijeme postao/la distanciraniji/a. Radije ću to iskreno imenovati nego se pretvarati da se ništa ne događa."

Debrief

- Zašto je ponovni angažman često teži od distanciranja?
- Što čini razgovor o resetiranju mogućim?
- Što treba biti prisutno da bi se povjerenje obnovilo?

Za ponijeti kući

Moja refleksija o resetiranju: što se promijenilo / što trebam / želim li to izravno pokrenuti / tko me može podržati.

Youthpass

- Dublja samorefleksija i odgovornost bez samookrivljavanja
- Povjerenje u iskreno imenovanje promjena
- Sposobnost zamišljanja konstruktivnog povratka umjesto samo povlačenja

Prilagodba

Ako skupina nije spremna za osobnu refleksiju, koristite izmišljene složene scenarije umjesto toga.

4.8 Sesija 6. Moj STAY Plan: Sljedeći Koraci, Podrška i Održivo Angažiranje

Svrha

Konsolidirati učenje iz prethodnih sesija u jedan realistični osobni plan za komunikaciju, podršku i održivo angažiranje.

Grupa

Mladi u dobi od 18-28 godina, idealno nakon barem nekih od ranijih sesija.

Trajanje

90 minuta

Materijali

- Predložak STAY Plana
- Predložak Lista podrške
- Olovke
- Opcionalno: pristup Skeneru rizika

Priprema

Pripremite dva predloška za ponijeti kući: Osobni plan razgovora i List podrške. Oni su usklađeni s općom logikom projektnih radionica u kojima sudionici odlaze s planom razgovora i ishodima usmjerenima na podršku.

Koraci facilitacije

1. Rekapitulacija i uzemljenje (10 min) — Sudionici kratko prisjećaju: jednu stvar koju su primijetili o sebi / jednu vještinu koja im je bila korisna / jedan razgovor koji još uvijek žele izbjeći.

2. Što se promijenilo za mene? (10 min) — Kratka pisana refleksija: Što sada razumijem, a nisam razumio/la prije? Što sam sada sposobniji/a reći? Što mi još uvijek pada teško?

3. Izgradi STAY Plan (25 min) — Sudionici ispunjavaju: Koju situaciju želim riješiti? / Koji je problem u jednoj jasnoj rečenici? / Što želim zatražiti? / Koju granicu, pojašnjenje ili podršku trebam? / Tko je najbolja osoba s kojom bih trebao/la prvo razgovarati? / Koji je moj prvi realistični sljedeći korak? / Što ako taj razgovor ne prođe dobro?

4. Izgradi List podrške (15 min) — Sudionici identificiraju: jednu osobu s kojom mogu razgovarati izravno / jednu osobu koja mi može pomoći u pripremi / jednu mogućnost za dodatnu podršku / jedan znak koji mi govori da ne bih trebao/la više čekati.

5. Parovi za vršnjačko poučavanje (15 min) — Partneri dijele onoliko svog plana koliko žele i pitaju: Je li ovo realistično? Je li dovoljno konkretno? Što bi moglo olakšati provedbu?

6. Opcionalna veza sa skenerom (5 min) — Ako je Skener rizika dostupan, objasnite kako može nadopuniti plan pomažući mladima da razmisle o obrascima i prime poticaje za sljedeće korake povezane sa sadržajem priručnika.

7. Završni krug (10 min) — "Sljedeći korak koji sam najspremniji/a poduzeti je..."

Igranje uloga

Završna vježba: sudionici uvježbavaju izgovaranje prvih dviju rečenica razgovora koji najrealističnije trebaju voditi. Cilj nije potpuna simulacija — već da se prvi korak učini izrecivim.

Debrifing

- Što čini sljedeći korak realističnim, a ne idealističnim?
- Koja podrška povećava vjerojatnost provedbe?
- Što pomaže osobi da djeluje prije nego što se angažiranje opet produbi?

Za ponijeti kući

Osobni plan razgovora + List podrške.

Youthpass

- Inicijativa i provedba
- Sposobnost planiranja konkretnih akcija
- Samozagovaranje u kontekstima rada i volontiranja
- Refleksija o dobrobiti, komunikaciji i podršci

Prilagodba

Kraći formati: kombinirajte STAY Plan i List podrške u jednu stranicu. Online: koristite ispunjive digitalne predloške ili dijeljene dokumente.

4.9 Napomene za facilitaciju svih šest sesija

Koristite široke primjere.

Nisu svi sudionici u formalnom zaposlenju. Koristite primjere iz rada, stažiranja, volontiranja i okruženja prvog zaposlenja.

Ne romantizujte prekomjeran rad.

Cilj nije uvjeriti mlade ljude da brinu više po svaku cijenu, već im pomoći da zaštite angažman kroz jasnoću i konstruktivnu komunikaciju.

Normalizirajte različite stilove sudjelovanja.

Ponudite više od jednog načina pristupa svakoj aktivnosti: govorenjem, pisanjem, promatranjem ili slušanjem.

Koristite igranje uloga uz pristanak.

Uvijek dopustite sudionicima da preskoče, promatraju ili rade s izmišljenim scenarijem.

Ne prisiljavajte na osobno otkrivanje.

Sudionik ne treba dijeliti privatna radna iskustva kako bi imao koristi od sesije.

Primijetite kada je problem veći od sesije.

Ako se pojave uznemirenost, uznemiravanje, diskriminacija ili brige vezane uz zaštitu, potražite odgovarajući put podrške.

Završite s nečim primjenjivim.

Svaka sesija trebala bi stvoriti rečenicu, plan, refleksiju, pitanje ili mogućnost podrške koju sudionik može ponijeti sa sobom izvan prostorije.

4.10 Kako se ove sesije mogu kombinirati

Cijeli niz od 6 sesija:

Najpogodnije za mentorske, programe zapošljivosti ili strukturirane programe rada s mladima.

Dvije poludnevne radionice:

Radionica 1: Sesije 1–3 / Radionica 2: Sesije 4–6.

Kratke tematske kombinacije:

Rano isključivanje: Sesije 1+2 • Javno izražavanje: Sesije 3+4 • Ponovni angažman: Sesije 5+6.

S Rizičnim skenerom:

Koristite skener prije Sesije 6 kao polazišnu točku za refleksiju, ili prvo koristite sesije priručnika, a skener kao strukturirani nastavak. Priručnik i skener osmišljeni su tako da se međusobno nadopunjuju, pomažući mladima da prijeđu od refleksije do konkretnih preporuka i planiranja razgovora.

KLJUČNE PORUKE

Vježba čini komunikaciju upotrebljivijom

mladi ljudi mogu dobro razumjeti dezangažiranost, a ipak se boriti s djelovanjem. Vježba pretvara uvid u govor.

Kratke sesije mogu stvoriti smislenu promjenu.

Često mladoj osobi treba jedna jasnija rečenica, jedna sigurnija granica, jedno pitanje o povratnoj informaciji ili jedna mogućnost podrške.

Igranje uloga funkcionira kada ostaje realistično

poanta je da teški trenuci postanu lakše izrecivi, a ne da se izvode.

Cilj nije „popraviti motivaciju"

već obnoviti jasnoću, djelotvornost i podršku prije nego što se povlačenje produbi.

Svaka sesija trebala bi završiti nečim konkretnim:

refleksijom, skriptom, pitanjem, izjavom o granicama, mapom podrške ili planom razgovora.

Ove sesije govore o transferu

pomaganju mladim ljudima da primijene učenje iz priručnika u stvarnim radnim, volonterskim i ranim karijernim kontekstima.

REFERENCE

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Galanis, P. et al. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.

Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144-162.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872-891.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88-107.

DIO V PUTEVI I UPUĆIVANJA

Kada i kome eskalirati — mentorima, HR-u i savjetodavnim službama.

Kada i kome eskalirati — mentorima, HR-u i savjetodavnim službama.

5.1 Zašto je eskalacija važna

Određeni slučajevi dezangažiranosti zahtijevaju više od podrške jednog radnika s mladima. Jasni putevi pomažu osigurati da mladi ljudi dobiju pravu razinu podrške u pravo vrijeme, istovremeno štiteći i pojedinca i praktičara. Rad u kompliciranim situacijama bez suradnje može dovesti do propuštenih signala, zakašnjele reakcije i nepotrebnog pritiska na sve uključene.

Tiho napuštanje ne događa se odjednom. Ono se obično razvija postupno, često kroz male promjene u ponašanju i angažiranosti koje je isprva lako previdjeti. Mlada osoba može postupno smanjivati sudjelovanje — manje govoriti u grupnim situacijama, dulje dovršavati zadatke ili postajati emocionalno manje prisutna. Te promjene mogu biti dovoljno suptilne da izgledaju kao uobičajene oscilacije, sve dok ne postanu jasniji obrazac.

Prepoznavanjem ovih znakova u ranoj fazi, radnik s mladima ima vremena prekinuti proces dezangažiranosti prije nego što se produbi. To uključuje uključivanje drugih kada je potrebno. Na taj način može se unijeti nova perspektiva, podijeliti odgovornost unutar tima i učiniti odgovor uravnoteženijim i učinkovitijim. Eskalacija nije znak neuspjeha — ona je dobra praksa.

Ovaj odjeljak pruža strukturirani okvir za prepoznavanje kada i kako eskalirati, koga uključiti na svakoj razini te kako provesti upućivanja na način koji mladoj osobi osigurava informiranost, poštovanje i podršku tijekom cijelog procesa.

5.2 Okvir razina eskalacije

Okvir eskalacije pomaže mladim radnicima u prepoznavanju različitih razina neangažiranosti i odgovarajućem reagiranju. Pruža jasnu strukturu za to kada djelovati, kada potražiti dodatnu podršku i kada uključiti druge. Svaka razina opisuje skup vidljivih znakova i odgovarajući tijek djelovanja. Razine nisu krute kategorije: mlada osoba može se kretati između njih, a neke situacije mogu pokazivati znakove više od jedne razine istovremeno.

Okvir je osmišljen kako bi podržao procjenu, a ne zamijenio je. Kontekst je uvijek važan. Mlada osoba koja propusti sesije jednom možda se suočava s privremenom teškoćom. Mlada osoba koja prestane sudjelovati u više područja tijekom nekoliko tjedana možda treba strukturiraniji odgovor.

Razina	Vidljivi znakovi	Preporučena radnja
Razina 1 *Rana neangažiranost*	Smanjeno sudjelovanje u aktivnostima / Niža motivacija ili entuzijazam / Povlačenje iz grupnih rasprava / Manje inicijative ili praćenja	Koristite individualne razgovore / Primijenite aktivno slušanje i mikrovještine / Razjasnite očekivanja i ponudite poticaj / Zabilježite promjene i pratite ih kroz vrijeme
Razina 2 *Trajna neangažiranost*	Trajna odsutnost ili nedostupnost / Izbjegavanje odgovornosti / Primjetna promjena u stavu ili ponašanju / Smanjena komunikacija tijekom nekoliko tjedana	Uključite mentora ili supervizora / Dogovorite zajednički plan podrške / Dosljedno dokumentirajte opažanja / Odredite datum praćenja
Razina 3 *Pokazatelji rizika*	Znakovi izgaranja ili emocionalne iscrpljenosti / Izražavanje tjeskobe ili beznađa / Socijalna izolacija unutar grupe / Izjave koje upućuju na gubitak svrhe	Predložite pristup savjetovanju ili podršci za dobrobit / Ponudite pomoć pri povezivanju mlade osobe / Posavjetujte se sa starijim kolegom / Povećajte učestalost provjera
Razina 4 *Ozbiljna zabrinutost*	Pokazatelji krize ili ozbiljnog stresa / Ozbiljne brige o mentalnom zdravlju / Bilo koji pokazatelj rizika od ozljede / Otkrivanja vezana uz zaštitu	Hitno upućivanje na stručne službe / Slijedite organizacijske postupke zaštite / Ne upravljajte sami, odmah eskalirajte / Dokumentirajte i izvijestite prema potrebi

Gornja tablica je vodič, a ne scenarij. Mladi radnici često će se naći u situaciji donošenja procjena na temelju nepotpunih informacija. U nedoumici, uvijek je bolje uključiti kolegu ili supervizora nego samostalno upravljati složenom situacijom.

5.3 Načela Donošenja Odluka

Načela donošenja odluka odnose se na donošenje informiranih i odgovornih izbora u stvarnim situacijama, često pod pritiskom i s ograničenim informacijama. Ova načela pomažu usmjeriti prosudbu pri odlučivanju treba li nastaviti s podrškom, prilagoditi pristup ili uključiti druge.

Počnite s promišljanjem.

Prije nego što odlučite o sljedećim koracima, uzmite trenutak da razmislite o onome što već znate. Jeste li već vodili podržavajući razgovor? Što se promijenilo od tada? Počinje li se nešto u situaciji osjećati drugačije ili teže za upravljanje? Ova pitanja pomažu izbjeći reaktivne odgovore i utemeljuju vaše razmišljanje prije nego što djelujete.

Gledajte obrazac, a ne samo trenutak.

Tiho odustajanje razvija se s vremenom, a jedno opažanje rijetko je dovoljno za donošenje zaključaka. Zapitajte se je li ono što vidite jednokratno ili dio ponavljajućeg obrasca. Postaje li mlada osoba postupno sve manje angažirana u više područja? Poboljšava li se nešto, ostaje li isto ili se pogoršava?

Dobrobit stavite u središte.

Svaka odluka trebala bi dati prednost dobrobiti mlade osobe. To ponekad može značiti donošenje teških odluka, poput uključivanja drugih ili pokretanja postupka upućivanja, koje mlada osoba možda u početku neće prihvatiti. Transparentnost o vašem razmišljanju i održavanje uvažavajućeg tona pomažu očuvati povjerenje čak i u težim trenucima.

Poznajte svoju ulogu i njezine granice.

Radnici s mladima važni su izvori podrške, ali nisu terapeuti, stručnjaci za zaštitu ili HR stručnjaci. Prepoznavanje granica vaše uloge nije slabost — to je dio odgovorne prakse. Znati kada uključiti drugu stručnost temeljna je profesionalna vještina.

Komunicirajte jasno i iskreno.

Bilo da razgovarate s mladom osobom, kolegom ili nadređenim, jasna komunikacija smanjuje nesporazume i gradi povjerenje. Izbjegavajte nejasan jezik pri opisivanju zabrinutosti. Budite konkretni o tome što ste opazili, kada ste to opazili i što mislite da bi moglo biti potrebno.

Djelujte ranije, a ne kasnije.

Jedno od najdosljednijih nalaza u praksi rada s mladima jest da rano djelovanje dovodi do boljih ishoda. Čekanje na sigurnost prije djelovanja može dopustiti da se situacije više učvrste. Ako nešto ne izgleda u redu, obično vrijedi to pokrenuti ranije, a ne čekati na više dokaza.

Ako niste sigurni: ne upravljajte sami — eskalirajte.

Eskalacija nije znak neuspjeha ili pretjerane reakcije. To je odgovoran dio svake uloge u radu s mladima. Kada se situacije čine nejasne ili počnu premašivati ono čime možete upravljati sami, uključivanje kolege ili nadređenog uvijek je ispravna odluka.

5.4 Vodič za donošenje odluka: Praktični dijagram toka

Dijagram toka za donošenje odluka nudi korak-po-korak vodič za reagiranje na nezainteresiranost. Osmišljen je kao dopuna okviru za eskalaciju i pomaže mladim radnicima da razmisle o situacijama koje se čine nejasnim ili složenim. Tok u nastavku prikazuje ključna pitanja kroz koja treba proći pri odlučivanju o sljedećim koracima.

Ovaj dijagram toka osmišljen je kao praktičan i brz alat za korištenje. Ne zamjenjuje profesionalnu prosudbu, ali pruža dosljednu referentnu točku kada se situacije čine nejasnim. Može se koristiti i na timskim supervizijskim sesijama kao zajednički alat za razmišljanje o pojedinim slučajevima.

5.5 Putevi upućivanja

Putevi upućivanja pomažu osigurati da mladi dobiju odgovarajuću razinu podrške u pravo vrijeme. Pojedinačni radnik s mladima ne može i ne smije svaku situaciju rješavati sam. Znati koji put upućivanja koristiti i kada, temeljni je dio učinkovite prakse.

Upućivanje nije predaja. Kada je mlada osoba upućena na drugi izvor podrške, uloga radnika s mladima ne završava. Ostaju dio mreže podrške i nastavljaju pružati kontinuitet, ohrabrenje i vezu tijekom cijelog procesa.

Interna upućivanja

Interna upućivanja često su prvi korak kada je potrebna dodatna podrška. Omogućuju dijeljenje zabrinutosti unutar projekta ili organizacije i pomažu u održavanju kontinuiteta. Rano iznošenje zabrinutosti može spriječiti da problemi postanu teže rješivi.

Mentor

Mentor može ponuditi dosljedniju podršku jedan na jedan i donijeti drugačiju perspektivu. To je posebno korisno kada mlada osoba treba redovitu angažiranost od nekoga kome već vjeruje, ili kada je odnos radnika s mladima zakompli ciran problemima koji se pojavljuju. Mentori mogu pružiti stabilnu, pouzdanu prisutnost u razdobljima dezangažmana.

Koordinator projekta

Koordinator projekta pomaže voditi odluke i osigurava usklađenost s projektnim postupcima, posebno kada situacije postanu nejasne, zahtijevaju koordinaciju između osoblja ili se počnu približavati granicama standardne prakse. Koordinatori su važni kontakti kada je potrebno aktivirati interne procese.

Viši radnik s mladima

Viši radnik s mladima može pružiti smjernice u složenijim situacijama, posebno kada postoje zabrinutosti zbog zaštite, znakovi rizika ili potreba za eskalacijom izvan neposrednog tima. Njihovo iskustvo u upravljanju ozbiljnim slučajevima čini ih važnim resursom kada standardni pristupi nisu dovoljni.

Externa upućivanja

Kada situacije zahtijevaju externa upućivanja, osoblje treba pažljivo donositi odluke i uključivati mladu osobu gdje god je to moguće. Ova upućivanja obično su strukturiranija od internih i mogu zahtijevati dokumentaciju, pristanak ili formalne postupke ovisno o organizaciji i prirodi zabrinutosti.

Savjetodavne službe

Savjetodavne službe nude siguran i povjerljiv prostor gdje mladi mogu razgovarati o osobnim ili emocionalnim izazovima s obučenim stručnjakom. Prikladne su kada mlada osoba doživljava trajnu uznemirenost, anksioznost ili poteškoće koje su izvan opsega podrške rada s mladima. Savjetodavne službe mogu biti interne za organizaciju, dostupne putem partnerskih agencija ili dostupne putem nacionalnih ili regionalnih zdravstvenih službi.

Stručnjaci za mentalno zdravlje

Stručnjaci za mentalno zdravlje trebaju biti uključeni kada postoje znakovi značajnog emocionalnog pogoršanja, trajnih kliničkih zabrinutosti ili rizika od ozljede. To uključuje psihologe, psihijatre, socijalne radnike i kliničke savjetnike. Od radnika s mladima se ne očekuje da procjenjuju mentalno zdravlje, ali trebaju prepoznati kada zabrinutosti izlaze izvan njihove nadležnosti i postupiti u skladu s tim.

Karijerno ili obrazovno savjetovanje

Karijerno ili obrazovno savjetovanje posebno je relevantno kada se dezangažman odnosi na nesigurnost mlade osobe o svojoj budućnosti, osjećaju svrhe u ulozi ili smjeru nakon volonterskog ili iskustva osposobljavanja. Savjetnici za karijeru, službe za zapošljavanje i stručnjaci za strukovno savjetovanje mogu pomoći mladima da istraže realne puteve i ponovo usidre svoju motivaciju.

Službe za zaštitu

Službe za zaštitu moraju biti uključene uvijek kada postoje zabrinutosti zbog rizika od ozljede, zlostavljanja ili sigurnosti mlade osobe. Sve organizacije koje rade s mladima trebaju imati imenovanog voditelja za zaštitu. Od radnika s mladima se ne očekuje da istražuju, ali su dužni prijaviti i slijediti relevantne organizacijske i pravne postupke.

5.6 Rad s uputnicama u praksi

Način na koji se uputnica obrađuje oblikuje iskustvo mlade osobe. Uputnica koja je loše komunicirana može se osjećati kao napuštanje. Ona koja je obrađena s pažnjom, transparentnošću i dosljednošću može ojačati povjerenje i potvrditi mladoj osobi da je podrška dostupna. Sljedeća načela vode dobru praksu uputnica.

Komunicirajte jasno.

Budite jasni o tome zašto uključujete druge i što to znači. Koristite jednostavan, podržavajući jezik i uzmite si vremena da provjerite razumije li mlada osoba. Izbjegavajte jezik koji bi ih mogao natjerati da se osjećaju osuđenima, odbačenima ili predanima bez brige. Fraze poput „Želim osigurati da imate pravu vrstu podrške" ili „Uključujem nekoga drugoga jer mi je ovo važno i želim da se dobro nosimo s tim" mogu pomoći u konstruktivnom predstavljanju uputnice.

Uključite mladu osobu.

Gdje je moguće, uključite mladu osobu u odluke o vlastitoj podršci. Potaknite ih da podijele svoja mišljenja i preferencije o tome tko je uključen i kako. To pomaže izgraditi povjerenje i osigurava da se osjećaju saslušanima. Čak i kada puni pristanak nije moguć, obavještavajte ih kako se ne bi osjećali zaobiđenima ili nesigurnima o tome što se događa.

Budite otvoreni o povjerljivosti.

Budite iskreni o granicama povjerljivosti od početka svakog odnosa podrške. Objasnite što može ostati privatno i što ćete možda morati podijeliti, osobito kada je sigurnost u pitanju. Jasnoća na početku sprječava nesporazume kasnije i postavlja realna očekivanja. Većina mladih ljudi može prihvatiti da se neke informacije možda moraju podijeliti ako razumiju zašto.

Neka bude izvedivo.

Uputnice mogu početi jednostavnim razgovorom. Usredotočite se na jedan jasan sljedeći korak umjesto da mladoj osobi predstavite složen skup opcija ili prevazilazan proces. Počinjanje u malom smanjuje anksioznost i olakšava i radniku s mladima i mladoj osobi da ostanu angažirani i napreduju.

Pratite i ostanite uključeni.

Provjerite stanje nakon uputnice kako biste se uvjerili da mlada osoba razumije što se događa i što slijedi. Pitajte kako se osjećaju u pogledu podrške koju primaju. Uputnica nije predaja — radnik s mladima ostaje dio procesa. Kontinuitet odnosa, čak i u smanjenom obliku, može značajno utjecati na to kako mlada osoba doživljava vanjsku podršku.

Praktični primjer: uputnica koja se osjeća kao podrška

> Radnik s mladima primjećuje da mlada volonterka kasni, manje doprinosi i nedavno je rekla da je „jednostavno cijelo vrijeme umorna." Nakon razgovora jedan na jedan, postaje jasno da se nosi sa značajnom anksioznošću izvan konteksta volontiranja. Radnik s mladima razgovara o ideji razgovora sa savjetnikom, objašnjava što savjetovanje uključuje i nudi pomoć u dogovaranju prvog termina. Provjerava stanje dva tjedna kasnije kako bi pitao kako joj ide. Mlada osoba kasnije kaže da joj je način na koji je uputnica obrađena dao osjećaj podrške, a ne uklanjanja.

> Pri donošenju odluka o eskalaciji i uputnicama, radnici s mladima moraju djelovati na etički ispravan način. Etička praksa nije samo pitanje praćenja procedura — radi se o djelovanju s integritetom, transparentnošću i iskrenom brigom za dobrobit mlade osobe.

Budite transparentni u pogledu dijeljenja informacija.

Od samog početka budite jasni o tome što može ostati povjerljivo, a što ne. Rano objasnite da ćete možda morati uključiti druge osobe ako se pojave zabrinutosti, te dajte mladoj osobi mogućnost postavljanja pitanja. Ako je moguće, obavijestite je prije nego što podijelite bilo kakve informacije o njoj s trećom stranom. Transparentnost ne znači neselektivno dijeljenje svega — znači biti iskren u pogledu procesa.

Radite unutar okvira svoje uloge.

Radnici s mladima osposobljeni su za pružanje podrške, a ne za kliničku procjenu, pravne savjete ili specijalizirane intervencije. Ako situacija zahtijeva podršku koja nadilazi vašu izobrazbu ili organizacijske ovlasti, obraćanje odgovarajućoj osobi nije samo prihvatljivo — to je obavezno. Djelovanje unutar vlastitih kompetencija štiti i mladu osobu i vas same.

Uključite mladu osobu u donošenje odluka.

Gdje god je moguće, odluke o podršci mladoj osobi trebale bi uključivati tu osobu. Time se poštuje njezina autonomija i pomaže se u održavanju njezina povjerenja i angažmana. Čak i kada mlada osoba ne može pristati na određeni smjer djelovanja, treba je držati informiranom i uzeti u obzir njezino stajalište.

Izbjegavajte pretpostavke.

Nije svaki znak dezangažiranosti odraz osobnog problema. Kulturno podrijetlo, invaliditet, komunikacijski stil ili situacijski stres mogu dovesti do ponašanja koja izgledaju kao dezangažiranost, ali to nisu. Prije eskalacije pobrinite se da su promatranja temeljena na dosljednim obrascima, a ne na pojedinačnim incidentima, te da je mladoj osobi pružena mogućnost da objasni svoje stajalište.

Dokumentirajte na odgovarajući način.

Vodite kratke, činjenične zapise o važnim opažanjima, razgovorima i odlukama. Dokumentacija štiti mladu osobu, radnika s mladima i organizaciju. Također stvara zajednički zapis koji olakšava kontinuitet podrške kada je uključeno više osoba.

5.8 Briga o Sebi za Radnike s Mladima

Podrška mladima koji prolaze kroz dezangažman, emocionalne teškoće ili krizu zahtjevan je posao. Radnici s mladima koji se redovito suočavaju s ovakvim situacijama mogu doživjeti umor, sekundarni stres ili nesigurnost u vlastite odluke. Briga o vlastitoj dobrobiti nije osobni luksuz — ona je dio sposobnosti da se posao obavlja dosljedno i kvalitetno.

Neki praktični načini podrške vlastitoj održivosti u ovoj ulozi:

- Koristite superviziju i timske sastanke kao prostor za refleksiju o teškim slučajevima, a ne samo za izvještavanje o napretku.
- Potražite konzultaciju s kolegama kada se situacija čini neizvjesnom ili teškom. Dijeljenje odgovornosti smanjuje rizik od nošenja prevelikog tereta samog.
- Prepoznajte kada postajete preopterećeni. Znakovi umora radnika često su paralelni s ranim znakovima dezangažmana kod mladih: smanjena energija, manje inicijative, veća odvojenost.
- Upoznajte resurse podrške vaše organizacije za zaposlenike, uključujući pristup superviziji, pomoći zaposlenicima ili podršci dobrobiti.
- Slavite ono što funkcionira. Rad s mladima dugoročna je investicija, a male pozitivne promjene su važne.

Projekt STAY prepoznaje da održivi rad s mladima ovisi o praktičarima koji su sami podržani, refleksivni i sposobni održati kvalitetu svog angažmana kroz vrijeme.

5.9 Završne Riječi

Jasni putovi eskalacije, dobro strukturirani referalni putovi i etička načela donošenja odluka zajedno osiguravaju da mladi dobivaju podršku koja je pravovremena, primjerena i poštivajuća. Radnici s mladima ne moraju imati sve odgovore. Moraju znati kada djelovati, koga uključiti i kako zadržati mladog čovjeka u središtu procesa.

Okvir i alati u ovom odjeljku dizajnirani su kako bi to olakšali. Pružaju strukturu koja smanjuje neizvjesnost, podržava samouzdano donošenje odluka i pomaže radnicima s mladima da reagiraju na dezangažman na načine koji su razmjerni, transparentni i utemeljeni na dobroj praksi.

Dio VI čini sljedeći korak: ispituje kako organizacije mogu ugraditi ove prakse u svakodnevni radni život kako bi dobra eskalacija i upućivanje postali dio normalne profesionalne kulture, a ne iznimni odgovori na neobične situacije.

DIO VI IMPLEMENTACIJA U ORGANIZACIJAMA

6.1 Zašto je implementacija važna

Lagane rutine, etičke strukture i hibridni pristupi za ugradnju STAY okvira u svakodnevnu praksu.

Jaz u implementaciji

Dobro osmišljeni okvir može napraviti razliku samo ako se zaista koristi. Čak i kada radnici s mladima razumiju teoriju isključivanja i eskalacije, prevođenje tog razumijevanja u dosljednu svakodnevnu akciju predstavlja zaseban izazov. Ovaj odjeljak fokusira se na taj jaz: između znanja što treba učiniti i mogućnosti da se to pouzdano čini unutar pritisaka i struktura stvarnog organizacijskog života.

Uobičajene prepreke

Implementacija često ne uspijeva ne zbog otpora ili nedostatka dobre volje, već zato što se nove prakse čine odvojenima od postojećih rutina, dodaju složenost već preopterećenim rasporedima ili zahtijevaju procjene koje radnici ne osjećaju sposobnima donijeti bez podrške. Iskreno razumijevanje ovih prepreka prvi je korak prema osmišljavanju pristupa koji zaista funkcioniraju.

Što pokriva ovaj dio

Ovaj dio priručnika nudi praktične smjernice za organizacije koje uvode STAY okvir. Pokriva razloge zašto implementacija može zakazati, kako izgraditi jednostavne i održive rutine, kako ugraditi prakse u postojeće tijekove rada, kako se nositi s posebnim izazovima hibridnih i online okruženja te kako izgleda minimalna učinkovita implementacija za organizacije s ograničenim vremenom ili resursima.

6.2 Zašto implementacija ne uspijeva

Istraživanja o promjeni ponašanja u organizacijama dosljedno pokazuju da čak ni dobro osmišljene smjernice često ne rezultiraju promjenom prakse. Kako bi STAY okvir funkcionirao, korisno je razumjeti što ga obično sprječava.

Uobičajena prepreka	Kako izgleda u praksi	Kako je riješiti
Okvir djeluje prekompliciranim	Mladi radnici ne mogu se sjetiti koraka pod pritiskom; tablica eskalacije ne konzultira se u stvarnom vremenu	Rastaviti na jednu ili dvije ključne radnje po razini; izlaminirati jednostraničnog brzi vodič
Nejasna odgovornost	Zaposlenici pretpostavljaju da će netko drugi pokrenuti zabrinutost; problemi se primijete, ali se ne reagira	Odrediti imenovanog koordinatora za odluke o eskalaciji; razjasniti odgovornost svake osobe
Nedostatak redovite refleksije	Problemi se nakupljaju između timskih sastanaka; rani znakovi se propuštaju	Ugraditi kratke provjere u redovite timske ritme; koristiti superviziju kao reflektivni prostor
Etička nesigurnost	Radnici nisu sigurni što smiju dijeliti ili kada eskalirati	Osigurati jasan, pisani protokol o povjerljivosti i eskalaciji; provesti kratku edukativnu sesiju
Okvir nije ažuriran	Smjernice odražavaju kako je organizacija nekad funkcionirala, a ne kako funkcionira sada	Godišnje pregledati puteve eskalacije; ažurirati kontakte i postupke
Izgaranje i ograničeni kapaciteti	Zaposlenici su previše opterećeni da bi dosljedno pratili i pratili napredak	Smanjiti teret praćenja putem jednostavnih predložaka; prepoznati to kao timski problem, ne samo individualnu odgovornost

Prepoznavanje ovih prepreka unaprijed nije pesimistično — ono je strateško. Organizacije koje razgovaraju o mogućim preprekama prije uvođenja novih praksi imaju veće šanse da ih uspješno prilagode i dugoročno održe.

6.3 Izgradnja jednostavnih i održivih rutina

Najučinkovitije strategije provedbe oslanjaju se na male, ponovljive radnje koje postaju dio prirodnog ritma programa ili organizacije. Veliki, složeni sustavi teže se održavaju, posebno u organizacijama s ograničenim kapacitetima i raznovrsnim ulogama osoblja. Jednostavne rutine, nasuprot tome, grade svijest i dosljednost bez dodavanja nerazmjernog administrativnog opterećenja.

Sljedeće strukture rutina mogu se prilagoditi različitim organizacijskim kontekstima:

Redoviti individualni razgovori

Kratki, strukturirani razgovori između omladinskog radnika i mladog čovjeka, koji se odvijaju u predvidivim intervalima (primjerice, tjedno ili svaka dva tjedna). Ne moraju biti formalni sastanci — petominutni razgovor na početku ili kraju sesije često je dovoljan. Svrha je rano uočiti male promjene, održati odnos i dati mladoj osobi redovitu priliku da iznese zabrinutosti prije nego što narastu.

Timske bilješke o opažanjima

Jednostavan, zajednički dnevnik u kojemu osoblje može bilježiti kratka opažanja o pojedinim sudionicima. Bilješke trebaju biti činjenične, ne interpretativne, i trebaju bilježiti konkretna ponašanja, a ne opće dojmove. Kroz vrijeme, ti dnevnici omogućuju prepoznavanje obrazaca koji možda nisu vidljivi u pojedinoj sesiji. Također podržavaju kontinuitet kada različiti članovi osoblja rade s istim mladim čovjekom.

Kratki timski razgovori

Kratki segment na početku ili kraju timskih sastanaka u kojemu osoblje dijeli opažanja o angažmanu i iznosi rane zabrinutosti. Ne moraju biti dugotrajni ni formalni. Krug od dvije do tri minute po članu osoblja često je dovoljan da se uoče obrasci koje jedna osoba sama možda ne bi primijetila. To također pomaže rasporediti odgovornost uočavanja dezangažmana na cijeli tim, umjesto da se ona optereti na jednu osobu.

Razgovor s "jednim pitanjem"

Jedno pitanje ugrađeno u sesiju ili programsku aktivnost — primjerice, kratki pisani poticaj na kraju radionice kojim se sudionici pozivaju da ocijene svoj angažman na jednostavnoj ljestvici ili dopune rečenicu poput "Ovaj tjedan mi je teško..." Ovi mikro-razgovori otkrivaju rane signale bez zahtijevanja značajnog vremena ili rasprave, a mogu se koristiti za prepoznavanje onih kojima bi mogao koristiti naknadni razgovor.

Rutine funkcioniraju jer smanjuju kognitivno opterećenje odlučivanja o tome kada razgovarati. Ako je pitanje uvijek "kada bih trebao/trebala imati taj razgovor?", lako je odgoditi. Ako je razgovor uvijek u ponedjeljak ujutro, odluka je već donesena.

6.4 Ugradnja prakse u postojeće tijekove rada

Jedan od najučinkovitijih načina osiguravanja prihvaćanja novih praksi jest povezivanje s onime što se već događa. Kada timovi mogu vidjeti kako se okvir STAY uklapa u njihove postojeće strukture i ritam, to se čini manje kao dodatni zadatak, a više kao prirodno proširenje onoga što već rade.

Sljedeći primjeri pokazuju kako se elementi okvira mogu ugraditi u uobičajene organizacijske tijekove rada:

01

Planiranje programa i uvođenje

Izgradite početnu osnovu angažmana za nove sudionike. Zabilježite početne razine sudjelovanja, samopouzdanja i komunikacije. To stvara referentnu točku za prepoznavanje promjena kroz vrijeme.

02

Tjedne ili dvotjedne sesije

Dodajte kratku provjeru na početku ili poticaj za refleksiju na kraju. Koristite Skener rizika kao povremeni alat za samoprocjenu. Izmjenjujte odgovornost za bilješke o opažanjima među osobljem.

03

Sastanci tima

Uključite petominutni segment u kojem osoblje može istaknuti zabrinutosti vezane uz sudionike. Koristite okvir eskalacije kao zajednički referentni okvir pri raspravi o pojedincima. Pregledajte akcije praćenja s prethodnih sastanaka.

04

Individualni mentoring ili coaching

Strukturirajte sesije tako da uključuju jedno pitanje za provjeru vezano uz angažman. Koristite scenarije razgovora iz Dijela III za podršku u teškim temama. Dokumentirajte ključne točke i dogovorene sljedeće korake.

05

Završni pregled programa

Uključite komponentu angažmana i dobrobiti u evaluacije programa. Prikupite povratne informacije sudionika o tome što je podupiralo ili ometalo njihov angažman. Koristite nalaze za ažuriranje lokalne provedbe okvira.

06

Supervizija osoblja

Koristite superviziju za razmišljanje o odlukama o eskalaciji i slučajevima upućivanja. Razgovarajte o tome kako okvir funkcionira u praksi i gdje su možda potrebne prilagodbe. Adresite sve brige vezane uz dobrobit radnika u kontekstu upravljanja neangažiranošću.

Načelo ugradnje jest da se nove prakse vjerojatnije usvajaju kada su vezane uz postojeće navike i strukture. Početak s jednom ili dvije točke integracije učinkovitiji je od pokušaja da se odjednom promijeni sve.

6.5 Etička razmatranja u organizacijskoj provedbi

Pri provedbi eskalacijskih i referalnih puteva na organizacijskoj razini, etika mora voditi ne samo pojedinačne odluke već i oblikovanje sustava i rutina. Prakse koje na papiru izgledaju učinkovito mogu stvoriti probleme ako nisu pažljivo usklađene s etičkim načelima.

Transparentnost prema sudionicima.

Mladi koji sudjeluju u programu trebaju razumjeti kako se informacije o njima prikupljaju, pohranjuju i dijele. To ne znači dijeljenje svake operativne pojedinosti – znači biti iskren o tome što se događa kada se uoči zabrinutost te koja su njihova prava unutar tog procesa. Informirano sudjelovanje gradi povjerenje i smanjuje tjeskobu zbog osjećaja praćenja ili procjenjivanja.

Proporcionalnost.

Nije svako opažanje potrebno pretvoriti u formalni odgovor. Organizacije trebaju osigurati da su sustavi praćenja proporcionalni razini zabrinutosti te da ih mladi ne doživljavaju kao nametljive ili stigmatizirajuće. Kultura provjere trebala bi se osjećati kao briga, a ne kao nadzor.

Kompetentnost osoblja i jasnoća uloga.

Organizacije imaju odgovornost osigurati da mlađi radnici imaju obuku, superviziju i jasne granice uloga koje su im potrebne za samopouzdanu provedbu okvira. Uvođenje eskalacijskih puteva bez podrške osoblju za njihovu primjenu istovremeno je neučinkovito i nepravedno prema uključenim radnicima.

Zaštita podataka i povjerljivost.

Svaka dokumentacija o ponašanju ili dobrobiti sudionika mora biti usklađena s relevantnim zakonodavstvom o zaštiti podataka (uključujući GDPR gdje je primjenjivo). Bilješke o opažanjima trebaju biti sigurno pohranjene, dostupne samo onima kojima su potrebne te pregledane ili izbrisane kada više nisu potrebne. Mladi trebaju biti obaviješteni o načinu korištenja njihovih podataka.

Jednakost i uključivost.

Sustavi praćenja mogu nenamjerno pojačati pristranost ako nisu pažljivo osmišljeni. Mlađi radnici trebaju biti svjesni da neka ponašanja povezana s dezangažmanom mogu odražavati kulturne norme, razlike povezane s invaliditetom ili komunikacijske preferencije, a ne stvarno povlačenje. Obuka u inkluzivnom opažanju smanjuje rizik od pogrešnog tumačenja.

6.6 Razmatranja o hibridnom radu

Hibridni rad (kombinacija osobnog i online okruženja) predstavlja posebne izazove u prepoznavanju i reagiranju na dezangažiranost. Mnogi rani znakovi opisani u dijelu II ovog priručnika (smanjeni znakovi govora tijela, kraći odgovori, manje dobrovoljnog doprinosa) teže su uočljivi kada komunikacija prolazi kroz zaslon ili se odvija u asinkronim formatima.

Temeljni principi STAY okvira ostaju isti u hibridnim okruženjima, ali pristup se mora prilagoditi kako bi se uzeli u obzir različiti uvjeti online angažmana.

Izazov: Smanjena vidljivost znakova angažmana

U online okruženjima kamere mogu biti isključene, odgovori se mogu tipkati umjesto izgovarati, a skupnu dinamiku teže je čitati. Teže je primijetiti da netko postaje tiši ili povučeniji kada je osnovna komunikacija već filtrirana kroz zaslon.

Odgovor: Uvedite strukturirane trenutke sudjelovanja — kratke ankete, upite za dovršavanje rečenica ili individualne odgovore — koji čine angažman vidljivim čak i u digitalnim formatima. Time se stvaraju podaci koji se mogu uspoređivati kroz vrijeme.

Izazov: Šutnja je online teže interpretirati

Sudionik koji ne govori ništa na online sesiji može biti potpuno angažiran, privremeno ometen, suočen s tehničkim problemom ili na početku dezangažiranja. Bez znakova licem u lice, teže je razlikovati te mogućnosti.

Odgovor: Nemojte se oslanjati samo na grupnu komunikaciju za procjenu angažmana. Uvedite redovite individualne provjere, makar kratke, kako bi postojao izravni kontakt s svakim mladim čovjekom izvan grupnog okruženja.

Izazov: Izolacija je manje vidljiva

Socijalna izolacija, jedan od indikatora rizika razine 3, može biti posebno teška za uočiti u hibridnim okruženjima gdje svaki sudionik izgleda jednako „prisutan" u digitalnom prostoru, čak i ako nije smisleno povezan.

Odgovor: Obratite pažnju na to tko se povezuje s vršnjacima izvan strukturiranih aktivnosti, tko odgovara na poruke drugih i tko inicira kontakt. Ti relacijski obrasci važni su signali.

Izazov: Upućivanje se online čini bezličnijim

Kada se upućivanje inicira osobno, radnik s mladima može ponuditi umirenje kroz prisutnost, ton i govor tijela. U online okruženjima tu ljudsku kvalitetu teže je prenijeti, a upućivanja mogu djelovati naglo ili klinički.

Odgovor: Gdje god je moguće, koristite video ili glasovne pozive umjesto pisanih poruka za razgovore o upućivanju. Odvojite više vremena za provjeru razumijevanja, pitajte kako se mlada osoba osjeća u vezi s procesom i brzo uputite povratnu informaciju.

Hibridna okruženja zahtijevaju namjerniju komunikaciju, a ne manje. Ključ nije u repliciranju osobne prakse online, već u identificiranju koji su elementi najvažniji i pronalaženju najboljeg dostupnog ekvivalenta u digitalnom okruženju.

6.7 Minimalni model implementacije

Nisu sve organizacije u jednakoj mjeri sposobne od samog početka implementirati potpuni okvir za eskalaciju i upućivanje. Minimalni model implementacije pruža polazišnu točku koja je ostvariva za organizacije s ograničenim vremenom, osobljem ili resursima, uz zadržavanje ključnih elemenata koji okvir čine učinkovitim.

Minimalni model temelji se na četiri osnovna elementa. Svaki se može uvoditi postupno, a svaki donosi vrijednost samostalno, čak i prije nego što je cijeli model uspostavljen.

Osnovni element	Što podrazumijeva	Minimalni zahtjev
Svjesnost	Osoblje razumije kako izgleda tiho odustajanje i zašto je to važno	Jedna timska sesija koristeći dijelove I. i II. ovog priručnika; svi zaposlenici mogu opisati rane znakove
Rutina provjere	Redoviti, strukturirani trenuci kontakta s mladima koji čine angažiranost vidljivom	Najmanje jedna individualna provjera po mladoj osobi svakih dva tjedna; kratka bilješka opažanja nakon svake
Jasnoća eskalacije	Osoblje zna kada i kako uključiti druge	Okvir eskalacije vidljiv u timskom prostoru; svaki član osoblja može navesti radnje razina 1–4
Kontakti za upućivanje	Relevantni interni i eksterni kontakti za upućivanje poznati su i dostupni	Aktualni popis kontakata za upućivanje, pregledan najmanje jednom po ciklusu programa; osoblje zna koga nazvati na svakoj razini

Ovaj minimalni model ne zahtijeva nove sustave, značajan proračun ni restrukturiranje. Traži samo zajedničku svjesnost, malu rutinu, jasan okvir i kratak popis kontakata. Organizacije koje dosljedno postignu ova četiri elementa bit će dobro pripremljene za proširenje svoje implementacije kroz vrijeme.

6.8

Izgradnja kulture cijele organizacije

Individualne prakse i strukturirane rutine su važne, ali trajni učinak dolazi od ugrađivanja načela STAY okvira u kulturu organizacije: zajedničke vrijednosti, norme i očekivanja koji oblikuju svakodnevno ponašanje ljudi, uključujući i kada nitko ne nadzire.

Kultura cijele organizacije usmjerena na angažman i eskalaciju ima nekoliko prepoznatljivih obilježja:

Progovaranje je normalizirano.

Osoblje i sudionici osjećaju se sigurno u ranom iznošenju zabrinutosti, bez straha od osude ili pretjerane reakcije. Poruka je dosljedna: uočavanje i imenovanje dezangažmana znak je dobre prakse, a ne miješanja.

Odgovornost je zajednička.

Nijedan pojedinac ne snosi punu težinu praćenja i reagiranja na dezangažman. Shvaća se kao timska odgovornost, a strukturalni mehanizmi podrške postavljeni su kako bi ta raspodjela bila praktična.

Učenje je kontinuirano.

Organizacija redovito promišlja o tome kako funkcionira njezina provedba, što se propušta i kako se prakse mogu poboljšati. To uključuje prikupljanje povratnih informacija od mladih o njihovom iskustvu.

Mladi su partneri, a ne samo primatelji.

Mladi su uključeni u oblikovanje uvjeta koji podupiru njihov vlastiti angažman. Njihove perspektive traže se u oblikovanju programa, procesima povratnih informacija i pregledu struktura podrške.

Radnici su podržani.

Organizacija ozbiljno shvaća dobrobit svojih mladežnih radnika, pruža redovitu superviziju i stvara prostor u kojemu osoblje može izreći kada se bori s teškim slučajevima ili velikim opterećenjem.

Izgradnja ovakve kulture zahtijeva vrijeme i ne može se postići jednom edukativnom sesijom ili revidiranim dokumentom politike. Razvija se kroz dosljednu praksu, vidljivo vodstvo i iskrenu predanost vrijednostima koje su u temeljima STAY projekta: da tiho odustajanje nije mana karaktera, da je rana podrška važna i da ostajanje angažiranim — i za mlade i za radnike koji ih podupiru — ovisi o tome jesu li pravi uvjeti na snazi.

6.9 Korištenje Skenera Rizika u Organizacijskoj Praksi

STAY Skener angažmana i rizika od tihog odustajanja digitalni je alat razvijen u sklopu ovog projekta. Osmišljen je kao dopuna priručniku, nudeći mladima strukturiran, privatan način procjene vlastitog angažmana i dobivanja personaliziranih smjernica za sljedeće korake. U organizacijskom kontekstu, skener se može integrirati u implementaciju na nekoliko praktičnih načina.

Pri ulasku u program

Koristite skener kao dio početne procjene sudionika kako biste uspostavili osnovni profil angažmana. To pomaže radnicima s mladima da rano prepoznaju koji sudionici bi mogli imati koristi od dodatne podrške kroz redovite razgovore.

U redovitim intervalima

Zamolite sudionike da ispune skener svakih četiri do šest tjedana. Promjene u rezultatima kroz vrijeme mogu ukazati na postupno smanjenje angažmana koje možda nije vidljivo u svakodnevnim interakcijama.

Prije individualnih razgovora

Koristite skener kao alat za pripremu prije zakazanog razgovora. Personalizirani PDF izvještaj pruža i radniku s mladima i mladoj osobi polazišnu točku za razgovor koji se čini strukturiranim i nesuočavajućim.

Kao poticaj za samouputu

Učinite skener dostupnim mladima samostalno, kako bi ga mogli koristiti kada žele promisliti o vlastitom angažmanu bez nužnog otkrivanja radniku s mladima. To podupire autonomiju i rano traženje pomoći.

Na timskim sesijama pregleda

Koristite anonimizirane podatke skenera (gdje dopušta pristanak) za pregled ukupnih obrazaca angažmana unutar grupe sudionika programa. To može pomoći organizacijama da prepoznaju sustavne čimbenike u smanjenju angažmana, kao i individualne.

Skener je dostupan na četiri jezika i pristupačan je na svim uređajima. Osmišljen je za korištenje uz priručnik, a ne kao zamjena za ljudsku podršku i razgovor.

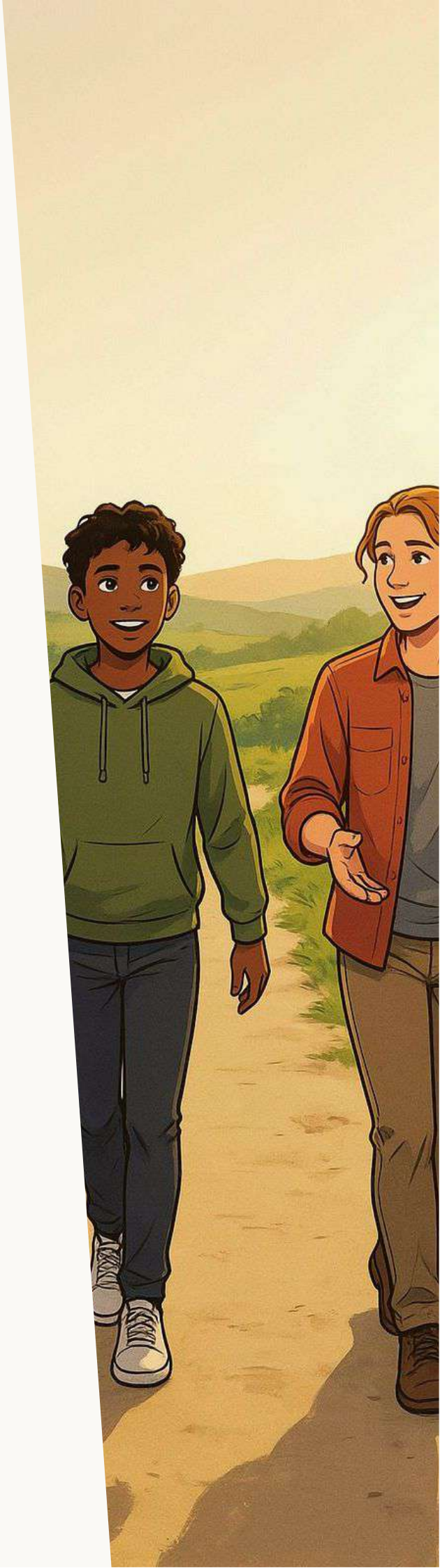
6.10 Završne riječi

Učinkovita provedba STAY okvira nije usmjerena na postizanje savršenog sustava. Radi se o stvaranju uvjeta u kojima se radnici s mladima osjećaju podržano i samopouzdano, mladi se osjećaju saslušano i pravovremeno pomognuto, a organizacije mogu dosljedno i razmjerno odgovarati na dezangažman.

> Prakse opisane u ovom poglavlju osmišljene su kao ostvarive. Nadovezuju se na ono što većina organizacija koje rade s mladima već čini, te traže trajnu pažnju, a ne dramatične promjene.

> Razgovor koji se odvija svaki tjedan, tim koji zajednički raspravlja o zabrinutostima, put upućivanja koji svi poznaju — te male strukture, dosljedno održavane, mogu promijeniti iskustvo mnogih mladih koji bi inače postupno klizili u dezangažman, a da to nitko pravovremeno ne primijeti.

> To je svrha STAY projekta. Ne spriječiti svaki oblik dezangažmana, već osigurati da nijedan mladi čovjek ne mora dezangažirati se u tišini zbog nedostatka razgovora, puta ili osobe koja ga je dovoljno rano primijetila kako bi pomogla.



KLJUČNE SPOZNAJE – DIJELOVI V I VI

Eskalacija je dobra praksa.

Uključivanje drugih kada situacije zahtijevaju dodatnu podršku znak je profesionalne sigurnosti, a ne neuspjeha.

Okvir četiriju razina pruža strukturu bez krutosti.

Razine opisuju obrasce i odgovarajuće reakcije, a ne krute kategorije. Kontekst je uvijek važan.

Upućivanje nije predaja slučaja.

Uloga radnika s mladima nastavlja se i nakon upućivanja. Kontinuitet odnosa podupire mladu osobu kroz cijeli proces.

Jednostavne rutine nadmašuju složene sustave.

Male, ponovljive radnje ugrađene u postojeće tijekove rada učinkovitije su od sveobuhvatnih okvira koji su preopterećujući za primjenu u stvarnom vremenu.

Hibridna okruženja zahtijevaju prilagođene pristupe.

Načela ostaju ista; metode moraju uzeti u obzir smanjenu vidljivost, teže čitljive signale i namjerniju komunikaciju.

Kultura cijele organizacije je važna.

Održiva provedba ovisi o zajedničkim vrijednostima i normama, a ne samo o pisanim postupcima.

Skener rizika je praktičan alat koji prati rad.

Korišten uz redovne provjere i strukturirane razgovore, podupire rano prepoznavanje i personalizirane smjernice o sljedećim koracima za mlade ljude.

LITERATURA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Eurofound (2024). Youth wellbeing in Europe: Trends and challenges after COVID-19. Publications Office of the European Union.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Gallos, P. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.

Gallup (2024). State of the Global Workplace report. Gallup Press.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.

STAY

Skills for Thriving, Agency and Youth Engagement

RISI

PANNONIA CONSULTING

PILCROW

Co-funded by the European Union