TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union

Трансформативно младинско лидерство: кон хоризонтални модели на лидерство во младинската работа

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

creant Europa · SCIARA PROGETTI TEATRO · eunoia · AL ALTERNATIVA INTERNATIONAL · iRIS HÅLLBAR UTVECKLING

Методологија во младинското лидерство

Трансформативно младинско лидерство: кон хоризонтални модели на лидерство во младинската работа

Содржина

Вовед	04
Глава 1: Основни принципи на инклузивно младинско лидерство	07
Глава 2: Структури на лидерство прилагодени за млади	16
Глава 3: Што треба и што не треба да се прави во инклузивното лидерство	25
Глава 4 – Пристапни алатки за учество и дијалог	35
Глава 5: Инклузивна информираност и застапување	43
Глава 6: Развој на лидерство на микро ниво – Развивање лидери чекор по чекор	51
Глава 7: Стратегии за надминување на пречките за инклузивно лидерство	57
Глава 8: Евалуација и повратни информации за инклузивно лидерство	73
Поглавје 9: Дигитално лидерство и улогата на технологијата	83
Глава 10: Најдобри практики, ресурси и рамки за инспирација	90
Заклучок	98

Вовед

Младинското лидерство денес изгледа многу поинаку од она што беше пред една деценија. Во младинските центри, училиштата и заедничките простори низ цела Европа, младите луѓе организираат настани, водат дискусии и се залагаат за општествени промени. Во исто време, многумина сè уште се соочуваат со невидливи бариери – недостаток на самодоверба, ограничен пристап до донесување одлуки или средини што ненамерно ги исклучуваат. Идејата зад трансформативното младинско лидерство е едноставна, но моќна: секој млад човек може да биде лидер, кога му се дава простор, поддршка и доверба.

Оваа публикација е создадена за да им помогне на младинските работници, едукаторите и организациите да ја спроведат таа идеја во пракса. Таа собира сознанија, примери и методи развиени преку меѓународна соработка и практично искуство во областа на младите. Фокусот не е на лидерството како титула или статус, туку како процес на учество, споделена одговорност и вклучување.

Инклузивното лидерство значи да се осигура дека сите гласови – без оглед на полот, потеклото, способностите или локацијата – се слушнати и вреднувани. Тоа исто така значи дизајнирање процеси на учење и учество каде што секој може значајно да придонесе, а не само оние кои се самоуверени или отворени. Оваа брошура е практичен водич што ќе ви помогне да го остварите тоа во вашата секојдневна работа.

Како можете да го користите

Оваа методологија е дизајнирана да биде практична и флексибилна. Можете да ја прочитате како комплетен водич или да користите поединечни поглавја како самостојни ресурси. Секое поглавје вклучува прашања за рефлексија, примери и идеи готови за примена што можете да ги внесете директно на вашите сесии или состаноци.



На пример:

– Користете ги алатките од поглавјата 3 и 4 за да го редизајнирате начинот на кој се донесуваат одлуките во вашата младинска група.

– Комбинирајте ги вежбите од Поглавје 6 со методите на рефлексија од Поглавје 8 за обука за лидерство.

– Применете го Поглавје 7 како контролна листа при планирање на настан за да бидете сигурни дека никој ненамерно нема да биде изоставен.

– Црпете од Поглавје 10 кога барате нови рамки или успешни примери што ќе ја инспирираат вашата организација.

Материјалите можат да се користат во работилници, младински размени, менторски програми или внатрешна обука на персоналот. Многу активности не бараат посебни ресурси – само подготвеност за слушање, прилагодување и создавање простор за учество.

Што нуди оваа методологија

Публикацијата е поделена на десет поглавја, секое од нив истражува клучен аспект на инклузивното младинско лидерство. Заедно, тие формираат комплетен сет алатки што можете да го користите во различни фази од вашата работа – од планирање и фасилитирање до евалуација и долгорочен развој.

Поглавјето 1 ги објаснува основните принципи на инклузивното младинско лидерство – учество, еднаквост, разновидност и јакнење. Таа ја дава теоретската основа, но ја одржува практична, покажувајќи како овие вредности се преведуваат во секојдневните одлуки, како на пример како да се водат состаноци, да се изберат фасилитатори или да се распределат задачи во младинските проекти.

Поглавјето 2 нуди конкретни работи што треба и што не треба да се прават за инклузивно лидерство. Тоа е проверка на реалноста за секој што води група, полна со кратки, директни примери за тоа што го поттикнува учеството и што ненамерно ги исклучува луѓето. Младинските работници можат да го користат како алатка за брза саморефлексија пред или по сесиите.

Поглавјето 3 разгледува како да се изградат лидерски структури прилагодени за младите – од младински одбори и комитети до модели за заедничко донесување одлуки. Дава чекор-по-чекор предлози за создавање системи каде што младите луѓе всушност ја делат моќта, наместо само да бидат консултирани.

Поглавјето 4 воведува достапни алатки за учество и дијалог. Тука ќе најдете лесни за употреба, прилагодливи методи – креативни „кршачи на мразот“, формати за дискусија, алатки за дигитално ангажирање и техники за визуелно фасилитирање – кои помагаат да се осигури дека секој во групата може удобно да ги изрази своите ставови, без оглед на јазичното ниво или потеклото.

Поглавјето 5 истражува како да се допрат и да се претставуваат разновидни групи млади луѓе, особено оние кои ретко учествуваат во лидерски простори. Обезбедува совети за комуникација, идеи за информирање и примери за инклузивен дизајн на настани што ги прават младите луѓе да се чувствуваат добредојдени и претставени.

Поглавјето 6 се навлегува во микролидерството – идејата дека лидерството се учи преку мали, секојдневни активности. Објаснува како на учесниците да им се дадат управливи лидерски улоги и да се изгради самодоверба со текот на времето. Младинските работници можат директно да го применат ова поглавје при доделување одговорности или дизајнирање сесии за рефлексија.

Поглавјето 7 ги идентификува бариерите за инклузија – од нерамнотежа на моќ и културни стереотипи до практични прашања како што се транспортот или трошоците – и нуди реални стратегии за нивно надминување. Ова е особено корисно за организациите што ги преиспитуваат своите внатрешни политики или се обидуваат да ги направат своите програми поинклузивни.

Поглавјето 8 покажува како да се користат евалуацијата и повратните информации не само како алатки за известување, туку и како вистински можности за учество. Воведува рефлективни прашања, едноставни шаблони за евалуација и методи за партиципативни повратни информации што ги прават младите луѓе да се чувствуваат сослушани и ценети.

Поглавјето 9 го истражува дигиталното лидерство и улогата на технологијата во учеството. Се разгледува како онлајн алатките можат да ги зајакнат гласовите на младите, да поттикнат соработка и да создадат нови простори за лидерство – а воедно се дискутира и како да се остане инклузивен во дигиталниот свет.

Поглавјето 10 ги собира најдобрите практики, рамки и ресурси од цела Европа. Тоа е извор на инспирација, нудејќи реални примери за успешно инклузивно лидерство во акција и врски до отворени образовни материјали што можете да ги прилагодите во вашата сопствена работа.

Зошто е важно

Инклузивното младинско лидерство е повеќе од цел на проектот – тоа е долгорочен пристап што го менува начинот на кој младите и возрасните работат заедно. Станува збор за доверба, емпатија и споделена одговорност. Кога младите луѓе чувствуваат дека нивните гласови се важни, тие не само што растат лично, туку и придонесуваат за посилни, пофер заедници.

Се надеваме дека оваа Методологија ќе стане жив ресурс – нешто кон кое ќе се навраќате, ќе го адаптирате и ќе го споделувате со вашиот тим. Напишана е од практичари, за практичари, со верување дека лидерството може да се научи преку дејствување и да се подобри преку заедничко размислување.

Создавањето инклузивни простори е континуиран процес. Оваа публикација нуди насока – мапа што ќе ви помогне да го започнете, зајакнете или преиспитате вашиот пат кон лидерство што навистина ги вклучува сите.

Оваа методологија е создадена како дел од проектот „Трансформативно младинско лидерство“ – иницијатива поддржана од програмата Еразмус+, која ги здружува организациите, едукаторите и младинските работници од цела Европа кои веруваат дека лидерството треба да биде отворено за сите.

За кого е методологијата



Младински работници и обучувачи кои го олеснуваат учењето и учеството.



Организатори на заедницата и локални донесувачи на одлуки заинтересирани за ангажман на младите.



Едукатори кои работат со млади луѓе во училишта или во неформално образование.



Вработени и волонтери од невладини организации вклучени во управувањето со младински иницијативи.

Без разлика дали работите со мали групи во заедницата, локални младински совети или меѓународни тимови, тука ќе најдете методи што можат да ви помогнат да го направите лидерството поинклузивно и партиципативно.

Глава 1: Основни принципи на инклузивно младинско лидерство

Ова поглавје ги воведува основните принципи што го обликуваат инклузивното, отвореното и демократското младинско лидерство, покажувајќи зошто таков пристап е од витално значење за денешните млади луѓе. Младите луѓе се соочуваат со уникатни притисоци – почнувајќи од дигитално преоптоварување и анксиозност поврзана со климата, па сè до економска несигурност и предизвиците на формирањето идентитет – кои бараат модели на лидерство вкоренети во праведност, емпатија, транспарентност и одговорност.

Поглавјето не само што ги објаснува овие основни вредности, туку ги преведува и во практични алатки што младинските работници можат да ги користат во нивната секојдневна пракса. Ги прави клучните концепти како што се инклузија, ко-лидерство, овластување и отвореност јасни и релативни, истакнувајќи го преминот од традиционалното лидерство од горе надолу кон партиципативни модели каде што младите луѓе се партнери во донесувањето одлуки.

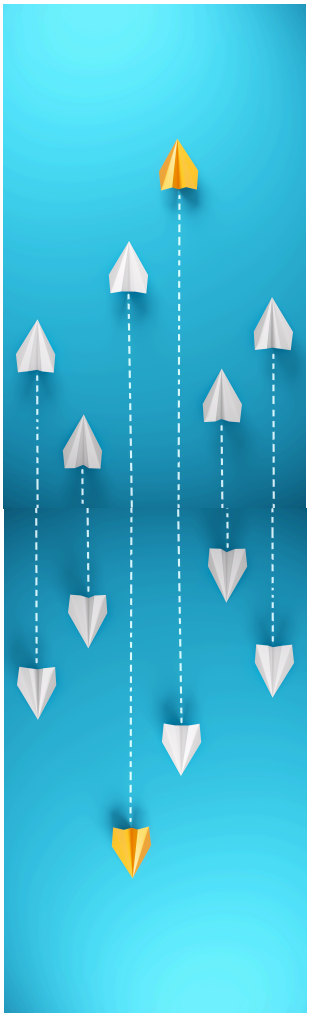
За поддршка на младинските работници и организациите, поглавјето обезбедува контекст базиран на докази, заедно со ресурси прилагодени за млади: поттици за рефлексија, кратки групни активности, примери од реалниот свет и подготвена за употреба „Листа за проверка на лидерските вредности“. Заедно, овие ресурси им помагаат на организациите да ги евалуираат своите тековни практики, да ги слават силните страни и да идентификуваат области за раст, осигурувајќи дека лидерството во младинската работа не е само теоретско, туку и да се живее на инклузивни и значајни начини.

Вовед

Младите луѓе денес растат во свет кој е побрз, поповрзан и понесигурен од кога било досега. Дигитализацијата го преобликува општествениот живот и работата; климатските промени создаваат хроничен стрес и егзистенцијална грижа за многу млади луѓе; економската нестабилност и трансформирачкиот пазар на трудот го отежнуваат планирањето на идната кариера; а формирањето на идентитетот сега се одвива јавно преку социјалните медиуми и разновидните општествени простори. Младинските работници кои сакаат да поддржат значајно учество и лидерство затоа мора да ги спојат демократските вредности со практични методи за вклучување, праведност, емпатија, транспарентност и одговорност.

Во средината на сите овие притисоци – дигитални промени, грижи за климата, економска нестабилност и менување на идентитетите – постои јасна потреба младите луѓе да имаат глас и вистинско влијание во обликувањето на сопствената иднина. Тука доаѓа до израз идејата за младинско лидерство. Но, што навистина значи „Младинско лидерство“ во пракса? Дали едноставно се работи за млади луѓе кои преземаат улоги што обично ги имаат возрасните или е нешто пошироко – за создавање простори каде што младите луѓе можат заедно да водат, да ја делат одговорноста и да ги внесат своите животни искуства во процесот на донесување одлуки? Истражувањето на ова прашање ни помага да го разбереме не само самиот концепт, туку и зошто е толку важен за денешната генерација.

Овие реалности нè потсетуваат дека лидерството не може да се мери само со титули или позиции – туку мора да се работи и за создавање простори каде што никој не е изоставен. Кога лицата со интелектуална попреченост и другите маргинализирани групи се потценуваат, тоа ја истакнува итната потреба од лидери кои свесно ја ценат еднаквоста, прифаќањето и различноста. Затоа концептот на инклузивно лидерство е толку важен: нè предизвикува да размислиме повторно кој треба да води и како се споделува лидерството.



Но што се случува кога го применуваме овој принцип во светот на младите луѓе? Тука влегува во игра инклузивното младинско лидерство. Се поставува прашањето: како можеме да обезбедиме сите млади луѓе – без оглед на потеклото, способностите или идентитетот – да имаат вистинска шанса да ги внесат своите вештини, идеи и перспективи во простори што се важни? Истражувањето на ова прашање ни помага да го гледаме инклузивното младинско лидерство не само како теорија, туку како практика на градење заедници каде што секој млад човек може да истапи и да направи разлика.

Низ целиот свет, лицата со интелектуална попреченост и другите маргинализирани групи рутински се потценуваат и потценуваат. Тие имаат драстично пониски стапки на вработеност, често се занемаруваат во дискусиите за различноста на работното место и имаат малку можности да развијат вештини што можат да се продаваат или да се вработат.

Не е изненадувачки што лицата со интелектуална попреченост и други маргинализирани групи известуваат дека овие искуства имаат негативно влијание врз нивната целокупна самодоверба и мотивација. Важен пат за поттикнување на поинклузивни организации, училишта и заедници е фокусирањето на развојот на инклузивни лидери – оние кои ја ценат и даваат приоритет на еднаквоста и прифаќањето и можат да дејствуваат како агенти на промени, не само за лицата со интелектуална попреченост и други маргинализирани групи, туку и за сите способности, раси, пол, сексуалност, возраст, религија и класни разлики. Работата за развивање на такви лидери

започнува со младите. Инклузивното младинско лидерство значи дека секој има можност да ги придонесе своите уникатни перспективи, способности и лидерски вештини во проекти што им се чинат значајни.

Потребите на современиот млад човек

Современиот млад човек расте во свет кој е поповрзан, посложен и позахтевен од кога било досега. Иако пристапот до можностите се прошири преку технологијата, образованието и глобализацијата, исто така се проширија и притисоците што го обликуваат секојдневниот живот и долгорочната благосостојба. Разбирањето на овие притисоци е клучно за секој што работи со млади, бидејќи тие директно влијаат на тоа како младите луѓе градат отпорност, самодоверба и лидерски потенцијал.

Еден од највидливите предизвици лежи во дигиталната сфера. Младите луѓе денес живеат со постојана поврзаност, каде што социјалните медиуми и онлајн платформите се и извор на можности и извор на стрес. Од една страна, тие обезбедуваат простор за креативност, учење и поврзување; од друга страна, ги изложуваат младите луѓе на немилосрдни споредби, дезинформации и менување на нормите околу приватноста и угледот. Очекувањето да се биде „секогаш вклучен“ може да доведе до замор, вознемиреност и заматени граници помеѓу личниот и јавниот живот.

Заедно со дигиталните притисоци, климатската анксиозност стана дефинирачка карактеристика на искуството на младите. Со зголемената свест за деградацијата на животната средина и неизвесноста за иднината на планетата, многу млади луѓе пријавуваат чувства на вознемиреност, безнадежност или итност. За разлика од минатите генерации, тие не се само набљудувачи на еколошките промени – тие се наследници на нивните последици. Оваа реалност ги поттикнува и анксиозноста и активизмот, обликувајќи го начинот на кој младите ја гледаат својата улога во општеството.

Пазарот на трудот, исто така, придонесува за неизвесност. Автоматизацијата, несигурните договори и несовпаѓањата помеѓу образованието и достапните работни места создаваат пејзаж каде што стабилноста се чини помалку остварлива. На младите луѓе често им се вели дека образованието е клучот за можностите, но сепак многумина се соочуваат со пречки во преведувањето на нивните квалификации во значајна, сигурна работа. Овој јаз помеѓу напорот и резултатот ја еродира довербата во системите и го зголемува притисокот да се истакне во сè поконкурентните средини.

Во исто време, младите луѓе се вклучени во постојан процес на барање идентитет. Тие се движат низ повеќе идентитети – етнички, културни, родови и дигитални – честопати преговарајќи за тоа кои се и во јавниот и во приватниот простор. Ова не е само за самоизразување, туку и за припадност, препознавање и безбедност. Прашањата „Кој сум јас?“ и „Каде се вклопувам?“ се засилени од општествените дебати, видливоста на интернет и културните очекувања.

Конечно, современата младина изразува силна побарувачка за автентично учество. Тие не сакаат да бидат пасивни приматели на одлуките донесени од возрасни, туку активни ко-креатори на решенија што влијаат на нивните животи. Без разлика дали се во училиштата, заедниците или политичките структури, младите луѓе сè повеќе се залагаат за простори каде што нивните гласови се слушаат, почитуваат и се дејствува врз основа на нив. Ова барање одразува и фрустрација од симболичноста и искрена желба за обликување на пофер, поинклузивна иднина.

Земени заедно, овие потреби и притисоци ја илустрираат сложеноста на растењето денес. За ефикасно да ги поддржат младите луѓе, едукаторите, младинските работници и креаторите на политики мора да ги препознаат не само ризиците со кои се соочуваат, туку и силните страни и аспирациите што ги носат. Со одговарање на овие реалности, можеме да негуваме средини каде што современите млади се овластени да напредуваат, да водат и да замислуваат нови можности.

Основни вредности на инклузивното младинско лидерство

Какви специфични знаења, компетенции и начини на размислување им се потребни на младите луѓе ако сакаат да станат ефективни и инклузивни лидери и да служат како агенти на позитивни промени во нивните заедници? Како и со многу области на развој, да се стане добар лидер е повеќе од само стекнување одредени вештини. Додека лидерските вештини и знаењето го формираат јадрото на компетенциите и информациите што младите се способни да ги научат, практикуваат и користат за да бидат ефективни лидери, примената на тие вештини и знаење е исто така водена од збир на ставови и вредности кои влијаат на тоа како луѓето се гледаат и разбираат себеси и светот околу нив. Заедно, овие ставови и вредности служат како „внатрешен водич“ што го движи и насочува однесувањето и дејствувањето (Деј, Д. В., 2000).

Од суштинско значење за рамката е улогата што младинското лидерство може и треба да ја игра како двигател за инклузија, додека младите учат да се залагаат за себе и за своите врсници, да веруваат во својата способност да направат промени и да ги засилат и застапуваат маргинализираните гласови во своите училишта, организации и заедници.

Сл. 1 Знаење и вештини на младински лидери

Knowledge and Skills of Youth Leaders
· **Ефективна комуникација,** вклучително и способност јасно да се артикулира визијата.
· **Вештини за критичко размислување и донесување одлуки,** вклучувајќи ја и способноста за анализа, расудување и донесување одлуки.
· **Емпатија** – разбирање на емоциите и гледната точка на другите.
· **Интерперсонални вештини,** вклучувајќи решавање конфликти, соработка и вештини за градење односи, како што се негување доверба и припадност.
· **Самосвест,** саморефлексија и саморегулација, вклучувајќи ја и способноста искрено да се следат, проценуваат и управуваат со сопствените силни и слаби страни и однесување, како и општа свест и разбирање за сопствената позиција во групата и придонесот кон групната динамика.
· **Увид и знаење** во соодветната област.
· **Критичка свест** за социополитичките структури кои придонесуваат за маргинализација.

Сл. 2 Ставови и вредности на младинските лидери

Attitudes and Values of Youth Leaders
· **Социјална и етичка одговорност,** вклучително и сочувство кон другите и чувствителност кон потребите на општеството.
· **Инклузивност,** вклучувајќи ја овластувањето на луѓето, вреднувањето на талентите и перспективите на другите и посветеност на соработка.
· **Самоефикасност** – верба во сопствените способности.
· **Независност,** вклучувајќи размислување за себе и користење на сопствениот глас за автономно дејствување за промена.
· **Процесна ориентација кон лидерство** - гледање на лидерството како процес на стекнување знаење и вештини, а не како статична состојба на постоење.
· **Мотивација** – внатрешен поттик за водење и исполнување на задачи.
· **Упорност** - продолжување на стремежот кон целта и покрај предизвиците.
· **Емпатија** – намерни напори за разбирање на чувствата и животните искуства на младите луѓе.
· **Транспарентност,** отвореност во врска со процесите на донесување одлуки, критериумите за избор, буџетите и очекуваните резултати.
· **Одговорност** – механизми за обезбедување исполнување на ветувањата и одговорностите и дека учесниците можат безбедно да ги искажат своите загрижености.

Кога зборуваме за градење фер, демократски и инклузивни простори за млади луѓе, четири клучни вредности го водат патот: инклузија, еднаквост, еднаквост и правда. Иако често се користат наизменично, секоја од нив има свое значење и важност.

Инклузија. Создавањето поинклузивно општество нема да дојде лесно. Инклузијата е создавање средини каде што секој се чувствува добредојден и способен да придонесе, без оглед на нивното потекло или способности – на пример, обезбедување пристап до лидерски улоги за младите со попреченост, не само како учесници, туку и како донесувачи на одлуки.

Во пракса, спроведувањето на инклузијата во акција значи внимателно размислување за тоа како младите луѓе можат да пристапат и да се вклучат во лидерските простори. Еден чекор е да се усвојат достапни формати за состаноци – ова може да вклучува користење на едноставен и јасен јазик, обезбедување толкување или титлови или обезбедување дека просторите за состаноци се физички достапни. Друг чекор е да им се понуди на младите избор во начинот на комуникација и учество. Некои може да се чувствуваат поудобно во дискусии лице в лице, додека други може да претпочитаат онлајн состаноци, писмен придонес или асинхрони канали каде што можат да придонесат во свое време.

Еднаквоста значи давање на сите исти ресурси или можности, како што е обезбедување бесплатен пристап до интернет на сите ученици во училиште. Сепак, еднаквиот третман сам по себе не е секогаш доволен, па затоа еднаквоста оди чекор понатаму: таа признава дека различните луѓе имаат различни потреби и поддршката треба да биде соодветно прилагодена – како на пример нудење дополнителни часови по јазик на младите мигранти за да можат целосно да учествуваат во образованието и животот во заедницата.

Конечно, правдата се осврнува на подлабоките системи кои создаваат нееднаквост на прво место. Не станува збор само за привремени поправки, туку и за трансформирање на неправедните структури – како што е застапувањето за промени во политиките што ги отстрануваат бариерите за вработување на маргинализираните групи. Заедно, овие вредности гарантираат дека младите луѓе не само што се присутни во просторијата, туку и се овластени да ја обликуваат.

Спроведувањето на еднаквоста, рамноправноста и правдата во пракса бара преминување од апстрактни принципи кон опипливо дејствување. Еднаквоста честопати започнува со давање на сите исти ресурси или можности – на пример, делење идентични кутии на сите млади луѓе. Но, како што многу младински работници истакнуваат преку визуелни елементи како Сл. 3, еднаквиот третман не секогаш резултира со фер резултати. Тука доаѓа до израз еднаквоста: тоа значи прилагодување на поддршката така што секој поединец навистина може да успее.

Сл. 3



ЕДНАКВОСТ: Еднаквост е кога сите се третирани подеднакво. Ова значи дека сите добиваат иста количина поддршка како и едни со други. На сликата погоре лево, сите имаат кутија со иста големина, што значи дека сите се третирани подеднакво. Секоја личност има еднаква количина помош за гледање преку оградата, но не секој може да гледа подеднакво добро.





РАМНОПРАВНОСТ: Рамноправност е кога секој има еднаква можност да биде дел од нешто. Ова значи дека на секое лице му се дава различна количина на поддршка врз основа на тоа што му е потребно за да биде вклучен како и на неговите врсници. На сликата погоре од десно, секое лице има што треба да види преку оградата. Големината на кутијата или рампата зависи од тоа што треба да види преку оградата, како и од тоа што треба да види преку оградата, како и од своите пријатели.

ПРАВДА: Дали забележавте на претходните две слики дека причината зошто некои луѓе треба да бидат на кутија или рампа е затоа што имало ограда пред нив? Ако оградата не постоела, воопшто немало да има потреба од кутии или рампите! Кога ги отстрануваме оградите што ги спречуваат луѓето да бидат дел од нешто, тоа се нарекува правда.



Разбирањето на разликите помеѓу еднаквоста, рамноправноста и правдата е многу важно за инклузивното младинско лидерство. Ни помага да ги видиме и отстраниме „оградите“ што ги ограничуваат можностите и инклузијата за нашите врсници.

Поврзувањето на вредности како што се инклузија, еднаквост, емпатија, транспарентност и одговорност со младинската работа не е само прашање на теорија – туку станува збор за нивно вградување во секојдневната пракса. Кога овие вредности се живеат, тие создаваат средини каде што младите луѓе не само што се чувствуваат добредојдени, туку и се овластени да придонесат значајно. На пример, младински совет кој ги објавува своите записници (транспарентност), обезбедува надомест за превоз (еднаквост) и организира претходни состаноци за новодојденците (инклузија) активно демонстрира како овие принципи можат да обликуваат реални можности за учество. Ваквите практики покажуваат дека вредностите не се апстрактни идеали, туку практични алатки што можат да ги трансформираат лидерските простори во пофер, поотворени и поовластувачки средини. На крајот на краиштата, кога младинската работа е водена од овие вредности, таа им помага на младите луѓе да го видат лидерството како нешто автентично, инклузивно и достапно – покана секој глас да биде важен.

Еволуција на лидерството: од хиерархиско до партиципативно

Лидерството многу се промени со текот на времето. Во минатото, главно се работеше за строги хиерархии – лидерите даваа наредби, а сите други ги следеа. Ова функционираше во индустриската ера, каде што ефикасноста и контролата беа главни цели. Но, како што светот стануваше поповрзан, побрз и понепредвидлив, овој стил „од горе надолу“ почна да се чувствува ограничувачки.

До крајот на 20 век, организациите сфатија дека им е потребно нешто поинакво. Технологијата, глобализацијата и променливите очекувања од работната сила го турнаа лидерството кон пофлексибилни и партиципативни модели. Наместо едноставно да спроведуваат правила, лидерите почнаа да дејствуваат како фасилитатори – мотивирајќи, водејќи и вклучувајќи ги луѓето во донесувањето одлуки.

Денес, лидерството е помалку поврзано со авторитет, а повеќе со соработка, иновации и овластување. Вработените, особено помладите генерации, сакаат цел, автономија и реални можности за придонес. Современото лидерство напредува кога балансира помеѓу насоката и отвореноста, создавајќи простор за споделена одговорност и креативност.
Со еволуцијата на демографијата на работната сила, организациите исто така мораа да ги прилагодат стиловите на лидерство за да ги прилагодат повеќегенерациските вработени со различни работни очекувања. Миленијалците и вработените од генерацијата Z, особено, бараа работа водена од цел, автономија и можности за континуирано учење. Лидерството стана помалку за авторитет, а повеќе за водство, менторство и овластување.
За младинската работа, оваа еволуција е особено релевантна: таа покажува зошто овластувањето на младите луѓе да ко-креираат, да преземат одговорност и да водат заедно не е само тренд, туку неопходност за градење отпорни и подготвени за иднината заедници.

Ова поместување од ригидните, модели од горе надолу отвора врата кон нови пристапи, а еден од највлијателните е партиципативното лидерство. Во својата суштина, партиципативното лидерство е директно вклучување на луѓето во одлуките што ја обликуваат нивната работа и околина. Наместо лидерството да биде нешто што се случува само на врвот, тоа станува заеднички процес каде што идеите, перспективите и искуствата од целата група активно се бараат и вреднуваат.

Корените на партиципативното лидерство датираат од 1930-тите, но неговата важност само расте како што работните места и заедниците стануваат посложени. За разлика од традиционалното, хиерархиско лидерство – каде што лидерите донесуваат одлуки, а сите други ги следат – партиципативното лидерство поттикнува подемократска и посоработка во средина. Членовите на тимот се охрабруваат отворено да придонесуваат, и додека лидерот сè уште го донесува конечниот заклучок, самиот процес е побогат, поинклузивен и со поголема веројатност ќе инспирира одговорност и посветеност од групата.

За младинската работа, овој модел е особено моќен. Кога младите се поканети да ги споделат своите гласови, да ко-креираат решенија и да видат дека нивните придонеси се сфаќаат сериозно, лидерството станува практика на јакнење, а не на контрола. Партиципативното лидерство не само што ги подготвува младите луѓе да водат, туку и обезбедува младинските простори да ги одразуваат вредностите на отвореност, вклученост и споделена одговорност.

Сл.4



Клучен дел од развивањето инклузивно и партиципативно лидерство е одвојувањето време за рефлективна пракса. За младинските работници, ова значи да застанете за да го разгледате сопствениот стил на лидерство и да се запрашате дали е во согласност со вредностите што сакате да ги промовирате. Рефлексијата помага да се откријат слепи точки – како на пример дали состаноците ненамерно ги фаворизираат отворените учесници во однос на потивките – или дали одлуките се донесуваат заеднички или сè уште на начин од горе надолу.

Рефлективна пракса за младински работници

За да се направи ова практично, во секојдневната работа може да се вградат кратки прашања за рефлексија. На пример:

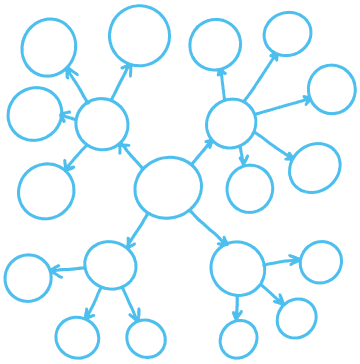
· *Чии гласови ги слушам најмногу, а кој не добива шанса да проговори?*

· *Дали ги охрабрувам младите луѓе да ко-креираат решенија или имам тенденција да одлучувам во нивно име?*

· *Како да реагирам кога млад човек ги предизвикува моите идеи – дали го гледам тоа како отпор или како лидерство?*

· *Дали моите активности ја одразуваат различноста на групата или ненамерно се грижат за една перспектива?*

· *Дали сум транспарентен/а во врска со тоа зошто се донесуваат одредени одлуки и дали објаснувам како е искористен придонесот на младите луѓе?*



Рефлексијата е уште посилна кога е поврзана со практични активности:

1. Мапирање на проектот: По завршувањето на проектот, обележете кој бил вклучен во секоја фаза. Кој генерирал идеи? Кој донесувал одлуки? Кој ја презел одговорноста? Оваа визуелна вежба јасно покажува дали лидерството било споделено или концентрирано.

2. Кругови за повратни информации: Побарајте од младите луѓе да оценат колку инклузивен и демократски сметале дека процесот бил. Користете лепливи ливчиња или анонимни анкети за да создадете безбеден простор за искрени повратни информации.

3. Промена на улогите: Дозволете им на младите луѓе да ја преземат улогата во фасилитацијата на мала активност или состанок. Набљудувајте како реагирате кога повеќе немате контрола и размислете што тоа открива за вашиот стил на лидерство.

4. Дневник за одлуки: Во текот на една недела, запишувајте ги клучните одлуки што ги донесувате во младинската работа. За секоја од нив, прашајте: дали оваа одлука ја донесов сам или беше споделена? Ако е споделена, кој беше дел од процесот?

5. Проверка на тивкото учество: За време на дискусијата, следете кој зборува и колку често. На крајот, размислете кои гласови доминираа, а кои недостасуваа. Потоа, размислете за стратегии за балансирање на учеството следниот пат.

Проверка на тивкото учество: За време на дискусијата, следете кој зборува и колку често. На крајот, размислете кои гласови доминираа, а кои недостасуваа. Потоа, размислете за стратегии за балансирање на учеството следниот пат.

Групните активности можат да ја направат рефлексијата поангажирана и попрактична.

1. „Спари-и-сподели“ ги поканува учесниците да опишат еден момент кога се почувствувале слушнати и еден кога не се почувствувале. Потоа фасилитаторот собира заеднички теми, истакнувајќи како секојдневните практики ја обликуваат инклузијата.
2. Мапирањето на моќта користи едноставен дијаграм на засегнатите страни за да покаже кој има формална и неформална моќ. Ова ја прави динамиката на донесување одлуки видлива и помага да се идентификува кој може да биде исклучен.
3. „Земи/Направи/Сподели“ им поставува на учесниците три прашања: Што сакате да понесете? Што сакате да направите заедно? Што сакате да споделите со заедницата? Ова обезбедува рефлексија поврзана со лично учење, групна соработка и пошироко влијание.

Овие кратки, едноставни вежби им помагаат и на младинските работници и на младите луѓе да ги препознаат празнините во учеството и да ко-креираат подемократски простори. Со вклучување во овие прашања и активности, младинските работници не само што ја зајакнуваат сопствената самосвест, туку и им служат како пример за отвореност и понизност на младите луѓе. Лидерството, тогаш, не е само нешто што се учи – тоа станува жив пример за размислување, раст и споделена одговорност.

Практичен резултат: Контролна листа за лидерски вредности

(КОРИСТЕТЕ ЈА ОВАА ЛИСТА ЗА ПРОВЕРКА КАКО ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА. ОЦЕНЕТЕ ЈА СЕКОЈА СТАВКА СО 0 = НЕ Е ВОСПОСТАВЕНА; 1 = ДЕЛУМНО Е ВОСПОСТАВЕНА; 2 = ЦЕЛОСНО Е ВОСПОСТАВЕНА.)

1. Inclusion	0	1	2
Meeting times and locations are accessible and communicated in multiple formats.			
Materials are available in plain language and translated where relevant.			
Outreach proactively invites underrepresented groups.			

2. Equity	0	1	2
Financial barriers (transport, participation fees) are mitigated.			
Roles rotate to build leadership opportunities across participants.			

3. Empathy	0	1	2
Sessions begin with check-ins and wellbeing prompts.			
Facilitators receive basic training in trauma-informed practice.			

4. Transparency	0	1	2
Agendas and minutes are published and easy to understand.			
Decision criteria and budget lines are disclosed.			

5. Accountability	0	1	2
There is a clear feedback and complaint mechanism.			
Roles and responsibilities are documented and updated.			

БОДУВАЊЕ И СЛЕДЕЊЕ · 0 - 7: ПОТРЕБЕН Е РАЗВОЈ — КРЕИРАЈТЕ ПЛАН ЗА ДЕЈСТВУВАЊЕ ЗА 3-ТЕ НАЈСЛАБО ОЦЕНЕТИ СТАВКИ.
· 8 - 15: РАЗВИВАЊЕ — ДОДЕЛУВАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИ КЛИЕНТИ И ВРЕМЕНСКИ РОКОВИ ЗА ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ПРАКТИКИТЕ.
· 16 - 22: СИЛНО — СПОДЕЛУВАЈТЕ ПРАКТИКИ СО ПАРТНЕРИ; МЕНТОРИРАЈТЕ ГИ КОЛЕГИТЕ.

Глава 2: Структури на лидерство прилагодени за млади

1

Вовед: Зошто структурата е важна за инклузивно и демократско лидерство

Инклузивното и демократско младинско лидерство не се појавува спонтано, туку е обликувано, поддржано и одржувано од структурите што го регулираат учеството и донесувањето одлуки. Дури и кога младинските работници и организациите се длабоко посветени на инклузијата, отсуството на соодветни структури може да ги поткопа нивните напори, оставајќи ги можностите за лидерство недостапни, нејасни или концентрирани во рацете на малкумина.

Структурите се основа на учеството: тие одредуваат како се донесуваат одлуките, кој може да придонесе, како се делат одговорностите и како тече моќта во рамките на групата или организацијата.

Како што нагласуваат Арнштајн (1969) и Харт (1992), степенот на учество и дали е искрен или симболичен, е длабоко под влијание на тоа како се организирани овие процеси. Во младинската работа, структурата може да биде разликата помеѓу учеството кое е симболично и учеството кое е трансформативно.

Покрај тоа, структурата е од суштинско значење за одржливоста. Неформалните пристапи може да функционираат на краток рок, но без дефинирани улоги, транспарентни процеси и јасни механизми за ротација и одговорност, иницијативите за младинско лидерство честопати губат моментум или не успеваат да се регенерираат откако индивидуалните лидери ќе си заминат. Создавањето структури прилагодени за млади гарантира дека можностите за лидерство се континуирани, достапни и обновливи, дозволувајќи им на нови гласови да се појават и на споделената сопственост да расте со текот на времето.

2 Основни принципи на лидерски структури прилагодени за млади

Иако лидерските структури варираат во голема мера во зависност од големината, мисијата и контекстот на секоја организација, успешните модели споделуваат голем број основни принципи. Овие принципи се засноваат на вредностите на инклузивното и демократското лидерство и треба да бидат основа на секоја структура дизајнирана да ги оспособи младите луѓе.

Флексибилност

Структурите прилагодени за млади мора да бидат прилагодливи на потребите, капацитетите и реалноста на вклучените млади луѓе. Премногу ригидните системи можат да го обесхрабрат учеството, особено од оние со ограничено време или самодоверба. Флексибилноста може да вклучува:

- Дозволување на ротирачки лидерски улоги за да се спречи прегорување и да се прошири искуството.
- Нудење повеќе начини за учество (на пр. онлајн, лично, краткорочно, долгорочно).
- Прилагодување на временските рокови за донесување одлуки за да одговараат на достапноста на младите и циклусите на проекти.

Пример: Младински советодавен одбор може да им дозволи на членовите да служат шестмесечен мандат наместо двегодишен, со што ќе се обезбеди постојано обновување и полесен влез за новодојдените.

Транспарентност

Јасната комуникација за тоа како се донесуваат одлуките, како се доделуваат улогите и како се распределува моќта е од витално значење за градење доверба. Транспарентноста помага да се демистифицира лидерството и го прави учеството помалку застрашувачко за младите луѓе, особено за оние кои се нови во организацискиот живот.

- Објавување на опис на работни задачи или упатства за донесување одлуки.
- Јасно дефинирајте ги улогите, одговорностите и овластувањата на секое раководно тело.
- Осигурајте се дека состаноците за донесување одлуки се отворени, документирани и доставени до сите членови.

Пример: Младински комитет објавува „мапа на учество“ што покажува како предлозите се движат од идеја до одлука, вклучително и каде и како се интегрира придонесот на младите.

Споделена одговорност

Традиционалните модели на лидерство честопати ја концентрираат власта кај една индивидуа или мала група. Структурите прилагодени на младите, пак, ја распределуваат моќта широко и негуваат култура на ко-одговорност. Ова ги намалува хиерархиите и создава можности за развој на лидерство на секое ниво.

- Користете модели на копретседателство или ко-фасилитирање за да ги балансирате одговорностите на лидерството.
- Ротирајте го раководството на состаноците меѓу членовите за да изградите самодоверба и вештини.
- Вклучете ги младите луѓе во стратешките, како и во оперативните одлуки.

Пример: Младинска организација користи модел на ко-лидерство каде што секој проектен тим има двајца ротирачки фасилитатори, со што се обезбедува споделена одговорност и поддршка од колегите.

Пристапност
Структурниот дизајн мора да ги земе предвид бариерите што го спречуваат учеството, вклучувајќи го времето, локацијата, физичкиот пристап, дигиталниот пристап и културните очекувања. Обезбедувањето пристапност од самиот почеток, а не како дополнителна мисла, е клучно за проширување на учеството.

- Закажувајте состаноци во термини што одговараат на училишните и работните обврски.
- Обезбедете надоместоци за патување или опции за онлајн учество за оние во оддалечени области.
- Прилагодете ги процесите на донесување одлуки (на пр. користејќи визуелни алатки или поедноставен јазик) за да се обезбеди вклучување на млади луѓе со различно ниво на писменост или јазични вештини.

Пример: Група за младински лидери нуди хибридно учество, така што членовите од руралните средини можат да се приклучат преку видео повик и сепак да гласаат за клучни одлуки.

Ко-креација
Структурите прилагодени за млади се најефикасни кога се дизајнирани со млади луѓе, а не за нив. Вклучувањето на младите од самиот почеток гарантира дека структурите се релевантни, привлечни и охрабрувачки.

- Олеснување на работилници за дизајн каде што младите луѓе ги обликуваат моделите на управување.
- Пилотирајте и адаптирајте структури врз основа на повратни информации, наместо да ги наметнувате од горе надолу.
- Периодично посетете ги и ревидирајте ги структурите со придонес од младите.

Пример: Младински центар го дизајнира својот нов модел на лидерство преку серија партиципативни работилници со млади луѓе, што доведува до создавање на ротирачки совет на лидерство.

3 Клучни модели на лидерски структури прилагодени за млади

Не постои еден „правилен“ начин за структурирање на младинското лидерство: најефикасниот пристап зависи од големината на организацијата, мисијата, ресурсите и потребите на вклучените млади луѓе. Сепак, постојат неколку широко признати модели кои се покажаа како ефикасни во поттикнувањето на учеството, распределбата на моќта и поддршката на развојот на лидерството. Секој од нив има свои предности и ограничувања, а многу организации избираат да комбинираат елементи од повеќе модели.
Овој дел воведува пет вообичаени структури што се користат во контекстите на младинска работа, илустрирајќи како тие функционираат, условите под кои најдобро функционираат и како се усогласуваат со принципите наведени погоре.

Младински советодавни одбори и совети

ПРЕГЛЕД: РОТИРАЧКОТО ФАСИЛИТИРАЊЕ Е ЕДНОСТАВЕН, НО МОЌЕН МОДЕЛ КОЈ ЈА РАСПРЕДЕЛУВА ЛИДЕРСКАТА ОДГОВОРНОСТ МЕЃУ СИТЕ ЧЛЕНОВИ НА ГРУПАТА. НАМЕСТО ДА СЕ ПОТПИРААТ НА ЕДЕН ПРЕТСЕДАТЕЛ ИЛИ КООРДИНАТОР, РАЗЛИЧНИ УЧЕСНИЦИ НАИЗМЕНИЧНО ВОДАТ СОСТАНОЦИ, ФАСИЛИТИРААТ ДИСКУСИИ ИЛИ КООРДИНИРААТ СПЕЦИФИЧНИ ЗАДАЧИ.

Како функционира:
- Улогите ротираат редовно (на пр. неделно, месечно или по фаза на проектот).
- Секој фасилитатор е поддржан со јасни насоки и менторство.
- Лидерството се дели хоризонтално, а донесувањето одлуки останува колективно.

Кога да го користите:
- Во мали до средни групи каде што задачите можат лесно да се распределат.
- Во неформални младински средини, врснички групи или волонтерски организации.

Зошто е прилагодено за млади:
- Го поттикнува учеството на оние кои инаку не би можеле да преземат лидерски улоги.
- Гради лидерски капацитети во целата група, а не само кај неколку поединци.
- Ја намалува хиерархиската динамика и промовира еднаквост во рамките на групата.

ПРИМЕР: ЛОКАЛЕН МЛАДИНСКИ СОВЕТ ЈА РОТИРА СВОЈАТА УЛОГА НА ПРЕТСЕДАТЕЛ МЕСЕЧНО, ОСИГУРУВАЈЌИ СЕ ДЕКА СЕКОЈ ЧЛЕН ИМА ИСКУСТВО СО ЛИДЕРСТВО И РАЗВИВА ВЕШТИНИ ЗА ФАСИЛИТИРАЊЕ.

Младински советодавни одбори и совети

ПРЕГЛЕД: МЛАДИНСКИТЕ СОВЕТОДАВНИ ОДБОРИ (YABS) СЕ ФОРМАЛНИ СТРУКТУРИ ДИЗАЈНИРАНИ ДА ГИ ИНТЕГРИРААТ МЛАДИНСКИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ. ТИЕ ОБИЧНО РАБОТАТ ЗАЕДНО СО УПРАВЕН ОДБОР ИЛИ ИЗВРШЕН ТИМ, ДАВАЈЌИ ПРИДОНЕС ВО ПОЛИТИКИТЕ, ПРОГРАМИТЕ ИЛИ СТРАТЕГИИТЕ.

Како функционира:
- Група млади луѓе (често избрани или номинирани) редовно се состануваат за да дискутираат за прашања, да даваат препораки или заеднички да осмислуваат иницијативи.
- Нивниот придонес е формално интегриран во организациските процеси на донесување одлуки.
- Возрасниот персонал дејствува како фасилитатори или ментори, но не ја контролира агендата.

Кога да го користите:
- Во средни до големи организации со постоечки одбори, менаџерски тимови или процеси на стратешко планирање.
- Како механизам за обезбедување континуиран придонес на младите на организациско ниво.

Зошто е прилагодено за млади:
- Создава препознатлив простор за гласот на младите во рамките на постојните системи на управување.
- Гради мост помеѓу донесувањето одлуки предводени од возрасни и перспективите предводени од млади.
- Нуди лидерско искуство во структурирана, поддржувачка средина.

ПРИМЕР: НАЦИОНАЛНА НЕВЛАДИНА ОРГАНИЗАЦИЈА ОСНОВА МЛАДИНСКИ СОВЕТОДАВЕН СОВЕТ ОД 12 ЧЛЕНА НА ВОЗРАСТ ОД 16 ДО 25 ГОДИНИ, КОЈ СЕ СОСТАНУВА НА СЕКОИ ТРИ МЕСЕЦИ ЗА ДА ГИ РАЗГЛЕДА ПРОГРАМИТЕ И ДА ПРЕДЛОЖИ СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ. ДВАЈЦА ЧЛЕНОВИ НА СОВЕТОТ СЕДАТ КАКО НАБЉУДУВАЧИ ВО ОДБОРОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.

Проектни тимови предводени од врсници

ПРЕГЛЕД: ОВОЈ МОДЕЛ СЕ ФОКУСИРА НА ЛИДЕРСТВО БАЗИРАНО НА ПРОЕКТИ, КАДЕ ШТО МЛАДИТЕ ЛУЃЕ ДИЗАЈНИРААТ, ИМПЛЕМЕНТИРААТ И ОЦЕНУВААТ СПЕЦИФИЧНИ ИНИЦИЈАТИВИ СО РАЗЛИЧНИ НИВОА НА ПОДДРШКА ОД ВОЗРАСНИ. ЛИДЕРСТВОТО Е ВГРАДЕНО ВО ТИМОВИТЕ, А НЕ ВО ФОРМАЛНИТЕ ТЕЛА ЗА УПРАВУВАЊЕ.

Како функционира:
- Младите луѓе формираат тимови околу специфични проекти или кампањи.
- Тимовите избираат или сами доделуваат улоги (на пр. координатор, раководител за комуникации, логистика).
- Возрасните дејствуваат како ментори, обезбедувајќи техничка поддршка без да преземат контрола.

Кога да го користите:
- Во контексти фокусирани на застапување, кампањи или краткорочни иницијативи.
- Каде што флексибилноста и иновацијата се приоритети.

Зошто е прилагодено за млади:
- Нуди моментални, практични можности за лидерство.
- Се фокусира на акција и резултати, што често е поангажирачки за младите луѓе.
- Поттикнува соработка, креативност и споделена одговорност.

ПРИМЕР: МЛАДИНСКА МРЕЖА ЗА ЖИВОТНА СРЕДИНА СОЗДАВА ПРОЕКТНИ ТИМОВИ ЗА ВОДЕЊЕ КАМПАЊИ ЗА КЛИМАТСКА АКЦИЈА. СЕКОЈ ТИМ Е ПРЕДВОДЕН И ОРГАНИЗИРАН ОД МЛАДИ ЛУЃЕ, А ВОЗРАСНИТЕ ОБЕЗБЕДУВААТ МЕНТОРСТВО И ЛОГИСТИЧКА ПОДДРШКА.

Ко-управување и тела за заедничко донесување одлуки

ПРЕГЛЕД: МОДЕЛИТЕ НА КО-МЕНАЏМЕНТ ГИ СМЕСТУВААТ МЛАДИТЕ И ВОЗРАСНИТЕ ВО ЗАЕДНИЧКИ УЛОГИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ВО РАМКИТЕ НА ИСТАТА СТРУКТУРА НА УПРАВУВАЊЕ. ОДЛУКИТЕ СЕ ДОНЕСУВААТ ЗАЕДНИЧКИ, СО ЕДНАКВА ЗАСТАПЕНОСТ И ОВЛАСТУВАЊА.

Како функционира:
- Младите и возрасните имаат еднакви права на глас во телата за донесување одлуки.
- Лидерските улоги (на пр. копретседатели) се споделуваат низ генерациите.
- Агендите и процесите се ко-креираат.

Кога да го користите:
- Во организации посветени на долгорочна поделба на моќта и системски промени.
- Во мрежи, коалиции или федерации кои бараат подлабоко учество на младите во управувањето.

Зошто е прилагодено за млади:
- Ги разбива нерамнотежите на моќта помеѓу возрасните и младите.
- Гради меѓусебно почитување, учење и меѓугенерациски дијалог.
- Обезбедува одлуките да бидат информирани од различни перспективи.

ПРИМЕР: ЕВРОПСКА МЛАДИНСКА МРЕЖА ВОСПОСТАВУВА УПРАВЕН ОДБОР СО ЕДНАКВИ МЕСТА ЗА ПРЕТСТАВНИЦИ НА МЛАДИТЕ И ВОЗРАСНИОТ ПЕРСОНАЛ. ОДЛУКИТЕ ЗА БУЏЕТОТ, СТРАТЕГИЈАТА И ПРОГРАМСКИТЕ ПРИОРИТЕТИ БАРААТ ЗАЕДНИЧКИ ДОГОВОР.

Структури иницирани и насочени од млади

ПРЕГЛЕД: НА НАЈВИСОКИТЕ НИВОА НА УЧЕСТВО НА МЛАДИТЕ (ХАРТ, 1992), МЛАДИТЕ ЛУЃЕ ГИ ДИЗАЈНИРААТ, ВОДАТ И УПРАВУВААТ СО СОПСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ИНИЦИЈАТИВИ. ВОЗРАСНИТЕ СЕ ВКЛУЧЕНИ САМО КАКО ПОКАНЕТИ ПАРТНЕРИ, МЕНТОРИ ИЛИ ПОДДРЖУВАЧИ.

Како функционира:
- Младите луѓе ја создаваат и управуваат со организациската структура, вклучувајќи го управувањето, стратегијата и имплементацијата.
- Возрасните сојузници нудат поддршка на барање (на пр. правни, финансиски или технички совети).
- Структурите често се рамни, колаборативни и иновативни.

Кога да го користите:
- За зрели младински групи или мрежи со силен лидерски капацитет.
- Во контексти каде што автономијата и самоопределувањето се приоритети.

Зошто е прилагодено за млади:
- Обезбедува максимално искуство во однос на одговорноста и лидерството.
- Ги поттикнува креативноста, иновативноста и приоритетите дефинирани од младите.
- Ги поттикнува силните лидерски идентитети и организациски вештини кај младите.

ПРИМЕР: МЛАДИНСКИ КОЛЕКТИВ ФОРМИРА СОЦИЈАЛНО ПРЕТПРИЈАТИЕ ФОКУСИРАНО НА ДИГИТАЛНА ИНКЛУЗИЈА. СИТЕ ОДЛУКИ, ОД ФИНАНСИРАЊЕ ДО ВРАБОТУВАЊЕ, ГИ НОСАТ МЛАДИ ЛУЃЕ, А ВОЗРАСНИТЕ ДЕЈСТВУВААТ КАКО НАДВОРЕШНИ СОВЕТНИЦИ.

4 Прилагодување на лидерските структури на различни организациски контексти

Иако моделите презентирани погоре нудат широк спектар на можности, ниедна единствена структура нема да одговара на секоја организација. Правилниот пристап зависи од фактори како што се големината на организацијата, културата на управување, достапните ресурси, мисијата и нивото на искуство во младинското лидерство. Клучно е што инклузивното и демократското лидерство не се однесува на реплицирање на „совршен“ модел, туку на прилагодување на структурите на контекстот, а воедно останување верни на принципите на учество, еднаквост и ко-креирање.

Овој дел истражува како структурите на лидерство прилагодени на младите можат да се прилагодат на три вообичаени контексти: мали или организации на локално ниво, поголеми и поформални организации и дигитални или хибридни средини.

Мали и организации од локално ниво

Карактеристики:
- Често водени од волонтери со ограничен персонал и буџет.
- Неформална култура на донесување одлуки, понекогаш центрирана околу неколку поединци.
- Флексибилно, но може да му недостасуваат формални процеси или механизми за управување.

Предизвици:
- Ризик од концентрирање на лидерството кај мала основна група.
- Недостаток на формални патишта за новите млади луѓе да влезат во лидерски позиции.
- Ограничени ресурси за структурирана обука или менторство.

Стратегии за прилагодување на структурите:
- Започнете едноставно: Имплементирајте ротирачки систем за фасилитирање или мали кругови на лидерство, наместо сложени модели на управување.
- Создавање влезни точки со ниски бариери: Воспоставување улоги на „микро-лидерство“ за младите луѓе да можат да почнат да преземаат одговорност без преголеми обврски.
- Формализирајте го учеството постепено: Дури и едноставен писмен „услов за работа“ или годишен процес на преглед може да ги направи структурите појасни и потранспарентни.
- Поттикнување на менторство од врсници: Спарување на искусни членови со новодојденци за споделување знаење и градење самодоверба.

Пример: Локална младинска културна група усвојува модел на ротирање на фасилитацијата за своите неделни состаноци за планирање. Со текот на времето, таа формира мал младински комитет за координирање на активностите, со јасни описи на улогите и споделени одговорности за донесување одлуки.

Средни и големи организации

Карактеристики:
- Структурирани системи за управување (на пр. одбори, извршни тимови, формални процеси на донесување одлуки).
- Платен персонал и дефинирани улоги.
- Капацитет за долгорочен развој на лидерство и структурирани програми за учество.

Предизвици:
- Ризик од бирократија што ги исклучува младите луѓе или го забавува процесот на донесување одлуки.
- Младите луѓе може да се чувствуваат заплашено или исклучено од одлуките на високо ниво.
- Постоечките хиерархии може да се спротивстават на поделбата на моќта

Стратегии за прилагодување на структурите:
- Создавање паралелни простори за управување со млади: Младинските советодавни одбори или младинските совети можат да обезбедат структуриран придонес без преиспитување на постојните системи.
- Интегрирање на младите во постојното управување: Вклучете претставници на младите во одбори или комитети со овластувања за гласање или ко-одлучување.
- Користете модели на ко-менаџмент: Спарете младински и возрасни лидери во улоги на ко-претседатели или во заеднички тела за донесување одлуки.
- Инвестирајте во градење капацитети: Обезбедете обука и менторство за младите луѓе да се чувствуваат сигурно учествувајќи во сложени средини за донесување одлуки.

Пример: Национална младинска организација создава Младински советодавен совет кој се состанува на секои три месеци за да ги обликува програмските приоритети и номинира двајца членови кои ќе бидат членови на главниот управен одбор на организацијата со полно право на глас.

Дигитални и хибридни организации

Карактеристики:
- Активностите и донесувањето одлуки се случуваат првенствено преку интернет или преку хибридни модели.
- Учесниците често се географски дисперзирани и разновидни.
- Алатките за комуникација и соработка играат централна улога.

Предизвици:
- Ризик од дигитално исклучување поради нееднаков пристап до технологија или поврзаност.
- Одржување на ангажманот и одговорноста во виртуелните простори.
- Градење доверба и споделена сопственост без редовен личен контакт.

Стратегии за прилагодување на структурите:
- Користете дигитални алатки за споделено лидерство: Платформи како Miro, Slack или Padlet можат да го олеснат колаборативното донесување одлуки и документирање.
- Создавање ротирачки онлајн улоги: Доделување улоги за дигитално фасилитирање, координација или комуникација на различни членови.
- Обезбедете пристапност и инклузивност: Обезбедете опции за асинхроно учество, користете едноставни и широко достапни алатки и понудете поддршка за дигитална писменост.
- Поттикнување на заедницата и одговорноста: Користете редовни пријавувања, виртуелни собири или механизми за онлајн гласање за да се одржи транспарентноста и партиципативното донесување одлуки.

Пример: Транснационална младинска мрежа користи онлајн „центар за учество" каде што членовите предлагаат иницијативи, гласаат за приоритети и соработуваат на дизајнирање на проекти. Улоги како дигитален фасилитатор и раководител на содржини ротираат на секои три месеци за да се распределат лидерските одговорности.

5 Практични алатки и шаблони за лидерски структури прилагодени за млади

Дизајнирањето лидерски структури прилагодени за младите не е само разбирање на принципите и моделите, туку и создавање практични алатки што ги прават тие структури да функционираат во реални услови. Овој последен дел дава примери за прилагодливи алатки, шаблони и процеси што организациите можат да ги користат или адаптираат за да го зајакнат учеството на младите. Овие примери не се прескриптивни; туку, тие се почетни точки што организациите можат да ги прилагодат на нивната големина, мисија и контекст.

Овој дел истражува како структурите на лидерство прилагодени на младите можат да се прилагодат на три вообичаени контексти: мали или организации на локално ниво, поголеми и поформални организации и дигитални или хибридни средини.

Шаблон за план за ротација на улоги

Цел: Да се обезбеди правична распределба на лидерските одговорности и дека повеќе млади луѓе со текот на времето ќе стекнат лидерско искуство.

Како функционира:
● Дефинирајте ги клучните лидерски или фасилитаторски улоги потребни во вашата организација (на пр. фасилитатор на состаноци, координатор на агенда, раководител на комуникации, запишувач на одлуки).
● Воспоставете распоред на ротација (месечно, квартално или по фаза на проектот).
● Обезбедете кратки описи на улогите за секое лице да ги разбере своите одговорности.

Role	Responsibilities	Rotation Frequency	Current Holder	Next Holder
Meeting Facilitator	Lead weekly meetings, ensure inclusive discussion, summarise decisions.	Monthly	*Sofia*	*Luca*
Agenda Coordinator	Draft and circulate agendas in consultation with members.	Quarterly	*Luca*	*Eleni*
Decision Recorder	Take minutes, document outcomes, follow up on actions.	Monthly	*Eleni*	*Sara*
Communications Lead	Share updates on social media, internal platforms, newsletters.	Project phase	*Sara*	*Daniel*

Совет: На крајот од секоја ротација, вклучете кратка сесија за рефлексија за да може секое лице да сподели што научило и да предложи подобрувања.

Услови за работа (ToR) за Младински советодавен одбор

Цел: Да се направи учеството потранспарентно и предвидливо преку дефинирање на улогите, одговорностите и процесите на донесување одлуки.

Клучни елементи што треба да се вклучат:
● Цел и мандат: Јасно наведете ја целта на советодавниот одбор (на пр. „да обезбеди перспективи на младите за стратешките приоритети и дизајнот на програмата“).
● Членство: Наведете ги условите за членство, критериумите за избор и времетраењето на членството.
● Улоги и одговорности: Дефинирајте што се очекува да прават членовите (на пр., да присуствуваат на состаноци, да разгледуваат документи, да предлагаат иницијативи).
● Процес на донесување одлуки: Разјаснете како се формулираат препораките и како тие влијаат врз конечните одлуки.
● Поддршка и ресурси: Опишете како ќе бидат поддржани членовите (на пр. обука, менторство, стипендии, надомест за патување).
● Механизам за преглед: Обврска за преглед и ажурирање на ToR годишно врз основа на повратни информации.

„Советодавниот одбор за млади ќе се состои од 10–12 члена на возраст од 16 до 25 години, избрани преку отворен повик. Членовите ќе се состануваат четири пати годишно за да дадат стратешки придонес во дизајнот и евалуацијата на програмата. Препораките од Одборот ќе бидат формално презентирани на Извршниот комитет и мора да добијат писмен одговор во рок од еден месец.“

Мапа на лидерски патеки

Цел: Да им се обезбеди на младите луѓе јасно разбирање за тоа како можат да растат и да напредуваат во лидерски улоги во организацијата.

Како функционира:
- Идентификувајте ги сите можни начини на кои еден млад човек може да се вклучи (на пр. волонтер, член на тим, координатор на проект, член на одбор).
- Замислете ги овие како патека или „скала“ што покажува како тие се поврзуваат и се надоградуваат една на друга.
- Вклучете примери за вештини или искуства потребни во секоја фаза.

Пример за патека:
Почетно ниво: Волонтер или учесник → поддржува настани, се приклучува на работилници.
Средно ниво: Член на работната група → придонесува со идеи, ко-води сесии.
Напредно: Координатор на проект → води мал тим, управува со кампања.
Стратешки: Член на младински советодавен одбор → придонесува кон политиките и управувањето.
Лидерство: Член на одборот или копретседател → ја дели одговорноста за стратешките одлуки.

Совет: Споделете ја оваа патека визуелно за време на воведувањето во заедницата и обуката, за младите луѓе да го гледаат лидерството како патување, а не како фиксен статус.

Дијаграм на тек за донесување одлуки

Цел: Да се направат процесите на управување транспарентни и да се разјасни каде и како младите луѓе можат да влијаат врз одлуките.

Како функционира:
- Мапирајте го секој чекор од процесот на донесување одлуки (идеја → предлог → преглед → одлука → имплементација).
- Покажете кои тела или поединци се вклучени во секоја фаза и каде е потребен придонес од младите.
- Идентификувајте ги јамките за повратни информации за учесниците да разберат како нивниот придонес ги обликува резултатите.

Пример за апликација:
- *Младите предлагаат нова идеја за кампања → Советодавниот одбор на младите го разгледува и дорабоутува предлогот → Извршниот комитет ја дискутира изводливоста → Заедничка одлука се донесува на состанок за ко-менаџмент → Тим предводен од млади ја спроведува кампањата.*

Совет: Прикажете го овој дијаграм на тек јавно (на пр. во заеднички работен простор или онлајн платформа) за да ја зајакнете транспарентноста и отчетноста.

Контролна листа за рефлексија и евалуација

Цел: Да се обезбеди лидерските структури да останат релевантни, инклузивни и ефикасни со текот на времето.

Предложени прашања за контролната листа:
- Дали лидерските улоги се ротираат редовно и достигнуваат до различни учесници?
- Дали младите луѓе разбираат како се донесуваат одлуките и како да влијаат врз нив?
- Дали активно се решаваат пречките за учество?
- Дали се достапни можности за менторство и градење капацитети?
- Дали младите луѓе сметаат дека нивниот придонес води кон вистинска промена?

Совет: Спроведувајте ја оваа вежба за рефлексија најмалку еднаш годишно, идеално и со младите учесници и со возрасниот персонал, и користете ги резултатите за да ги прилагодите структурите по потреба.

Лидерски структури прилагодени за млади – Контролна листа за самооценување

Како да ја користите оваа алатка: Оваа самооценка е дизајнирана да им помогне на организациите да размислат за инклузивноста, пристапноста и ефективноста на нивните лидерски структури. За секоја изјава, оценете ја вашата организација на скала од 1 (Воопшто не се согласувам) до 5 (Воопшто не се согласувам). Потоа, разгледајте ги областите со оценка од 1 до 3 како приоритети за подобрување.

Statement	1	2	3	4	5
Flexibility					
1. Leadership roles rotate regularly, giving many young people the chance to lead.					
2. Young people can engage at different levels of responsibility depending on their time, skills, and interest.					
Transparency					
3. Decision-making processes are clear, documented, and shared with all participants.					
4. Young people understand how their input influences final decisions.					
Shared Responsibility					
5. Decision-making power is distributed rather than concentrated in a small group or single leader.					
6. Youth and adults share facilitation, chairing, or coordination responsibilities.					
Accessibility					
7. Participation opportunities are accessible to young people from different backgrounds (e.g. rural, migrant, disabled).					
8. Practical barriers (time, travel, digital access) are addressed proactively.					
Co-Creation and Voice					
9. Young people are involved in designing or reviewing leadership structures.					
10. Feedback from young people regularly informs how leadership roles and processes are updated.					

Како да го толкувате вашиот резултат:

● 40–50: Вашата организација демонстрира силни лидерски структури насочени кон младите. Фокусирајте се на континуирано подобрување.

● 30–39: Добар напредок, преглед на областите со оценка 3 или помалку и разгледување на мали структурни промени.

●20–29: Учеството е присутно, но недоследно. Дајте приоритет на редизајнирањето на лидерските структури со вклучување на младите.

● Под 20 години: Сегашните структури може значително да го ограничат младинското лидерство. Се препорачува сеопфатен преглед и редизајн.

Совет: Повторувајте ја оваа самооценка годишно и споредувајте ги резултатите со текот на времето. Вклучете ги младите директно во пополнувањето и толкувањето на резултатите, ова ќе ја продлабочи одговорноста и ќе поддржи култура на споделено лидерство.

Следни чекори – Заокружување на вашите лидерски структури

Пополнувањето на самопроценката е само првиот чекор. Вистинската вредност на оваа алатка лежи во тоа како ги користите резултатите за да поттикнете значајни промени. Подолу се препорачани следни чекори врз основа на вкупниот резултат на вашата организација и шемите што ги идентификувате.

Ако имате резултат од 40–50: Консолидирајте се и славете

● **Што значи ова:** Вашата организација демонстрира силни лидерски структури насочени кон младите. Улогите се споделени, достапни и ко-креирани со млади луѓе.

●**Следни чекори:**

○ Продолжете да следите и да се прилагодувате: дури и силните системи имаат потреба од редовни ажурирања како што се развиваат потребите на младите.

○ Менторство на други организации: размислете за споделување на вашите практики со партнери или мрежи.

○ Експериментирајте со иновативни модели (на пр. дигитално ко-менаџмент, буџетирање предводено од млади) за продлабочување на учеството.

Ако имате резултат од 20–29: Преосмислување и редизајнирање

● **Што значи ова:** Учеството на младите е присутно, но недоследно, а сегашните структури може ненамерно да исклучат одредени групи или да концентрираат моќ.

●**Следни чекори:**

○ Спроведете партиципативен преглед: соберете млади луѓе, персонал и партнери за да ги мапирате моменталните бариери и да ко-креирате алтернативи.

○ Прво фокусирајте се на основите: разјаснете ги процесите на донесување одлуки, дефинирајте ги улогите и воведете транспарентни алатки за комуникација.

○Инвестирајте во градење капацитети и за возрасни и за млади за да го поддржите преминот кон споделено лидерство.

Ако имате резултат од 30–39: Зајакнете и проширете се

● **Што значи ова:** Имате добра основа, но постојат области каде што лидерските структури би можеле да станат поинклузивни или партиципативни.

●**Следни чекори:**

○ Прегледајте ги сите изјави со оценка 3 или помалку, тие укажуваат на специфични слабости (на пр. нејасно донесување одлуки, ограничена ротација или слаба достапност).

○ Пилотирајте мали промени: обидете се да воведете една нова структура (на пр. систем на ротирачки столчиња или советодавен состанок на млади) и оценете го нејзиното влијание.

○Поканете работилници за повратни информации од младите за заеднички дизајнирање решенија за идентификуваните празнини.

Ако имате резултат под 20: Преиспитајте и обновете

● **Што значи ова:** Сегашните структури веројатно го ограничуваат значајното младинско лидерство. Учеството може да биде симболично или површно.

●**Следни чекори:**

○ Планирајте сеопфатно редизајнирање на лидерските структури, почнувајќи со консултации и работилници во кои ќе бидат вклучени различни млади луѓе.

○ Размислете за надворешна поддршка: соработувајте со младински мрежи или специјалисти за партиципативно управување за да го водите процесот.

○ Повторно разгледајте ги основните принципи (флексибилност, транспарентност, споделена одговорност, пристапност, ко-креирање) и користете ги како столбови на дизајнот за новата структура.

6 Вградете култура на континуирано подобрување

Без оглед на вашиот резултат, лидерството насочено кон младите не е еднократно достигнување, туку е жив процес. Структурите треба да се развиваат како што се менуваат реалностите, потребите и аспирациите на младите луѓе. Размислете за интегрирање на алатката за самооценување во годишниот циклус на планирање на вашата организација и охрабрете ги младите да ја преземат водечката улога во толкувањето и дејствувањето врз основа на резултатите.

Заклучен совет: Запомнете дека процесот е важен исто колку и структурата. Патувањето кон заедничко лидерство, вклучувајќи дијалог, експериментирање и рефлексија, само по себе е моќна форма на јакнење на младите.

Глава 3: Што треба и што не треба да се прави во инклузивното лидерство

1 Вовед: Од вредности до пракса

Инклузивното лидерство во младинската работа е повеќе од морална аспирација: тоа е практична неопходност за градење демократски, правични и партиципативни простори во кои сите млади луѓе можат да напредуваат. Низ цела Европа, младинските организации се соочуваат со постојаниот предизвик не само да веруваат во инклузијата како вредност, туку и да го преведуваат тоа верување во секојдневната пракса.

Инклузивното лидерство бара од лидерите и фасилитаторите свесно да ги прилагодат своите однесувања, јазик, ставови и пристапи кон донесување одлуки за да се осигурат дека различните групи млади луѓе се чувствуваат ценети, овластени и способни значајно да придонесат кон споделените цели. Целта на ова поглавје е да ги поддржи младинските работници, фасилитаторите и организациите во разбирањето како изгледа инклузивното лидерство во пракса. Преку јасна и структурирана презентација на DO (дејства и однесувања што промовираат инклузивно и демократско младинско лидерство) и DON'T (чести стапици и исклучиви практики што треба да се избегнат), ова поглавје нуди практичен водич што ги надополнува поструктурните пристапи дискутирани во Поглавје 2. Исто така, обезбедува алатка за самооценување базирана на признати модели на учество, овозможувајќи им на организациите критички да размислуваат за своите тековни практики и да идентификуваат области за раст.

Во контекст на методологијата за трансформативно младинско лидерство, ова поглавје се фокусира конкретно на бихејвиоралните димензии на лидерството и ангажманот, секојдневните интеракции, одлуки и навики кои или отвораат врати за учество на младите или ги зајакнуваат бариерите. Овие однесувања не се неутрални; тие ја обликуваат динамиката на моќ, влијаат врз учеството и влијаат врз самодовербата и дејствувањето на младите луѓе, особено на оние од недоволно застапени или маргинализирани средини.



2 Дефинирање на инклузивно и демократско лидерство во младинската работа

Инклузивното и демократско лидерство во младинската работа најдобро се разбира како лидерски пристап кој активно обезбедува правично учество, заедничко донесување одлуки и меѓусебно јакнење на различни групи млади луѓе. Тоа е вкоренето во вредностите на еднаквост, емпатија, транспарентност и одговорност и е тесно поврзано со партиципативните и ко-креативните модели на лидерство (Checkoway, 2011; Cahill & Dadvand, 2018).

Во својата суштина, инклузивното и демократско младинско лидерство не се однесува на тоа кој ги држи формалните лидерски улоги, туку на тоа како се спроведува лидерството. Тоа ги предизвикува хиерархиските модели доминирани од возрасни и ги заменува со практики кои:

- Поканете различни перспективи и вреднувајте го животното искуство.
- Препознајте и решете ги нерамнотежите на моќта.
- Прилагодете ги процесите на комуникација и донесување одлуки за да ги задоволите различните потреби.
- Споделете ја одговорноста и сопственоста со младите луѓе.
- Создадете психолошки безбедни средини каде што сите се чувствуваат способни да придонесат.

Ова поместување ги одразува пошироките случувања во партиципативната теорија, која нагласува дека значајното учество не е само присуство или консултирање, туку и можност за влијание врз одлуките и обликување на резултатите (Арнштајн, 1969; Харт, 1992).

3 Зошто се важни работите што треба, а што не треба: Бихејвиоралната димензија на инклузијата

Иако многу организации ја прифаќаат идејата за инклузија, исклучувањето честопати опстојува на суптилни начини: преку несвесни предрасуди, вообичаени практики или вкоренети организациски култури. На пример:

- Средбата на млади може да биде отворена за сите, но ако дискусиите се доминирани од неколку самоуверени гласови, потивките учесници остануваат на маргините.
- Проектниот тим може да покани млади луѓе да споделат идеи, но ако одлуките на крајот се донесат без нивен придонес, учеството станува симболично.

Овие примери го илустрираат она што Пауло Фреире (1970) го опишува како разлика помеѓу „вклученост“ и „трансформација“. Вклучувањето не се постигнува едноставно со поканување на учество; тоа бара намерни промени во однесувањето, комуникацијата и споделувањето на моќта. Она што треба и она што не треба да се прави презентирано во ова поглавје има за цел да го премости овој јаз преку обезбедување јасни, практични упатства за младинските работници кои сакаат да преминат од пасивно вклучување кон активно ко-лидерство.

4 Инклузивно и демократско младинско лидерство како процес: Чекор-по-чекор модел

Инклузивното и демократското лидерство најдобро се гледа како динамичен и континуиран процес, а не како листа за проверка што се пополнува еднаш. За целите на ова поглавје, предлагаме едноставен модел од пет чекори што може да послужи како референтна точка за тоа што треба и што не треба да се прави што следува:



Овој модел ги одразува принципите на трансформативно учество на младите, каде што лидерството не е фиксна улога, туку споделена, еволутивна практика изградена врз доверба, дијалог и колективна одговорност.

5 Организациски директори на инклузивно и демократско младинско лидерство

Инклузивното и демократското лидерство е дефинирано не само според принципите што ги прифаќа, туку и според секојдневните дејствија и однесувања што ги оживуваат тие принципи. Овие дејствија, иако понекогаш мали, имаат значително влијание врз тоа како се споделува моќта, колку се чувствуваат безбедни и ценети младите и колку ефикасно можат да учествуваат во лидерските простори. Следниот дел претставува серија препорачани практики: Организациите организирани околу пет клучни димензии (комуникација, донесување одлуки, овластување, пристапност и рефлексија). Заедно, тие формираат мапа на однесувањето за младинските работници и организациите што сакаат да создадат средини каде што сите млади луѓе можат смислено и праведно да се ангажираат.



НАПРАВЕТЕ: Комуницирајте јасно, отворено и со почит

Комуникацијата е основа на инклузивно и демократско младинско лидерство. Начинот на кој се споделуваат информациите, јазикот што се користи и просторот што им се дава на различните форми на изразување, сето тоа влијае на тоа дали младите луѓе се чувствуваат видени, слушнати и ценети.

- Користете инклузивен и достапен јазик. Избегнувајте жаргон, акроними и културно специфични термини што може да исклучат некои учесници. Доколку се потребни технички термини, објаснете ги јасно.
- Ценете ги повеќекратните форми на комуникација. Препознајте дека не секој се изразува вербално. Поттикнете писмени, визуелни или креативни придонеси и прилагодете ги стиловите на фасилитирање за да ги вклучите.
- Вежбајте активно слушање. Покажете дека сте навистина заинтересирани за она што го кажуваат младите луѓе со тоа што ќе ги сумирате нивните поенти, ќе поставите дополнителни прашања и ќе покажете како нивниот придонес влијае врз одлуките.

Бидете транспарентни во врска со целта и очекувањата. Јасно објаснете ги целите на состаноците, проектите и процесите на донесување одлуки, за да можат учесниците да разберат како ќе се користат нивните придонеси.

НАПРАВИ: Споделување на моќта и донесувањето одлуки



Инклузивното и демократско лидерство се карактеризира со значајна прераспределба на моќта. Ова значи дека младинските работници и возрасните лидери мора активно да создаваат можности за младите луѓе не само да бидат консултирани, туку и да ко-одлучуваат и ко-креираат.

- *Вклучете ги младите луѓе рано во процесот на донесување одлуки. Учеството не треба да биде ограничено на одобрување на однапред донесени одлуки. Наместо тоа, вклучете ги младите во фазата на поставување агенда.*
- *Дизајнирајте процеси што овозможуваат заедничка одговорност. Ко-фасилитирањето, ко-дизајнирањето на проекти и форумите за заедничко донесување одлуки ги овластуваат младите луѓе како партнери, а не како корисници.*

● Бидете експлицитни за тоа како се донесуваат одлуките. Доколку некои одлуки мора да останат кај возрасните (од правни, финансиски или заштитни причини), објаснете го тоа отворено и истражете како младите луѓе сè уште можат да влијаат на резултатите.
● Препознајте ја и легитимирајте ја експертизата на младите. Третирајте ги младите луѓе како експерти во сопствените искуства, особено оние од маргинализирани средини кои може да имаат уникатни сознанија за бариерите и решенијата. Не претпоставувајте дека знаете подобро.

Овој принцип го одразува концептот на Арнштајн (1969) за моќ на граѓаните и повисоките скалила на Харт (1992), кои нагласуваат дека автентичното учество се постигнува само кога младите луѓе имаат вистинско влијание врз одлуките.

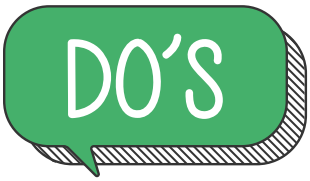


НАПРАВИ: Оспособување и градење капацитети

Инклузивното и демократско лидерство оди подалеку од обезбедување место на масата, туку им обезбедува на младите луѓе самодоверба, знаење и ресурси ефикасно да го користат своето место. Оспособувањето е континуиран процес на градење капацитети и поддршка.

● Нудат обука за лидерство и можности за градење вештини. Работилниците за фасилитирање, управување со проекти, застапување или буџетирање можат да им овозможат на младите луѓе практични алатки за смислено ангажирање.
● Создавање можности за менторство и учење од врсници. Спојувањето на искусни младински лидери со новодојденци поттикнува заеднички раст и гради култура на поддршка.
● Признајте и прославете ги придонесите. Јавното признавање на идеите и достигнувањата на младите луѓе го зајакнува нивното чувство за дејствување и мотивација.
● Обезбедете безбедни простори за учење и неуспех. Овластувањето исто така значи да им се дозволи на младите луѓе да експериментираат, да прават грешки и да учат без страв од осуда или исклучување.

Овластувањето е централно за визијата на Фреире (1970) за партиципативна трансформација: лидерството не треба да ја репродуцира зависноста, туку да ја поттикнува агенцијата и колективната сопственост.

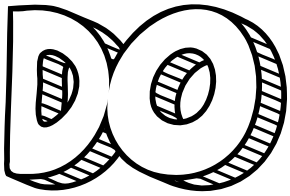


НАПРАВЕТЕ: Обезбедете пристапност и инклузија во пракса

Инклузивноста не се постигнува само преку намера; таа бара активни мерки за отстранување на структурните, физичките, социјалните и културните бариери за учество. Пристапноста треба да биде вградена во секој аспект од практиката на младинско лидерство.

● Прилагодете ги форматите и просторите. Размислете за физичка пристапност (на пр. рампи, распоред на седење), дигитална пристапност (на пр. титлови, лесни за читање материјали) и јазична пристапност (на пр. превод или толкување).
● Обезбедете флексибилни опции за учество. Нудете онлајн и офлајн алтернативи, краткорочни и долгорочни можности за ангажман и различни нивоа на посветеност за да ги задоволите различните потреби.

● Активно обратете се до недоволно застапените групи. Не претпоставувајте дека младите луѓе ќе дојдат кај вас: работете со училишта, центри во заедницата, групи на мигранти или организации за лица со попреченост за да упатите покани.
● Создавајте културно одговорни средини. Бидете свесни за различните културни норми околу комуникацијата, лидерството и авторитетот и соодветно прилагодете ги практиките.



НАПРАВИ: Изгради култура на континуирано размислување и учење

Инклузивното и демократското лидерство никогаш не е „завршено“. Тоа бара континуирана саморефлексија, организациско учење и адаптација. Рефлексијата помага да се идентификуваат несвесните предрасуди, да се доведе во прашање динамиката на моќ и да се подобри идната практика.

● Вклучете рефлексија во редовната пракса. Вклучете сесии за дискусија по состаноците, активностите или проектите за да дискутирате што функционирало, а што не.
● Соберете повратни информации од младите учесници. Користете анонимни анкети, фокус групи или неформални проверки за да ги разберете нивните искуства и перспективи.
● Редовно прегледувајте ги политиките и практиките. Преиспитувајте ги стратегиите за учество, употребата на јазикот и структурите за донесување одлуки за да се осигурате дека тие продолжуваат да ги задоволуваат еволуирачките потреби.

Партиципативното лидерство е итеративен процес, организациите мора да бидат подготвени континуирано да еволуираат ако сакаат да останат инклузивни и одговорни.

6 Што НЕ треба да се прави на инклузивното и демократско младинско лидерство

Разбирањето што треба да се прави е од суштинско значење за инклузивно и демократско лидерство, но подеднакво е важно да се препознаат однесувањата, навиките и ставовите што ги поткопуваат тие напори. Многу практики на исклучување не се намерни: тие произлегуваат од вкоренети традиции, несвесни предрасуди или претпоставки за способностите на младите луѓе. Сепак, тие можат да имаат длабоки ефекти, обесхрабрувајќи го учеството, зајакнувајќи ги нееднаквостите и ограничувајќи го трансформативниот потенцијал на младинското лидерство.
Овој дел ги опишува најчестите стапици, она што НЕ СЕ ПРЕЧУВА, што младинските работници и организациите треба активно да ги избегнуваат. Секоја од нив е претставена со објаснување и, каде што е релевантно, алтернативен пристап.

НЕ: Доминирајте во комуникацијата или игнорирајте ги различните гласови



Еден од најчестите начини на кои се нарушува инклузијата е преку комуникациски практики што ги замолчуваат или маргинализираат одредени гласови. Ова може да се случи ненамерно, на пример, кога лидерите зборуваат премногу, ги отфрлаат придонесите или се потпираат на стилови на комуникација што ги фаворизираат само самоуверените говорници.
● Не монополизирајте ги дискусиите. Кога возрасни лидери или неколку доминантни младински гласови го контролираат разговорот, другите, особено оние кои се срамежливи, нови или од маргинализирани групи, се туркаат на маргините.



● Не ги отфрлајте или занемарувајте придонесите. Кога идеите се игнорираат или потценуваат, тоа сигнализира дека одредени перспективи се помалку важни.
● Не потпирајте се само на вербална комуникација. Очекувањето сите да зборуваат на ист начин може да ги исклучи оние кои комуницираат подобро писмено, визуелно или преку други форми.

Алтернатива: Користете техники за фасилитирање како што се структурирани рунди, дискусии во мали групи или писмени табли со идеи за да се осигурате дека секој учесник има простор да придонесе.

НЕ: Централизирајте ја моќта или донесувајте одлуки без учество на младите



Токенистичкото учество, кога младите луѓе се „вклучени“, но не се вистински влијателни, е една од најголемите пречки за демократското лидерство. Како што нè потсетуваат Арнштајн (1969) и Харт (1992), учеството без поделба на моќта не е вистинско учество.
● Не ги поканувајте младите луѓе само на крајот од процесот. Доколку одлуките се веќе донесени, консултациите се бесмислени.
● Не го оставајте процесот на донесување одлуки непросирен. Недостатокот на транспарентност ја поткопува довербата и ја зајакнува доминацијата на возрасните.
● Не претпоставувајте дека возрасните секогаш знаат најдобро. Отфрлањето на перспективите на младите затоа што им недостасува „искуство“ ја продолжува хиерархиската динамика на моќ.

Алтернатива: Вклучете ги младите луѓе уште од фазата на дизајнирање на проектот, објаснете како се донесуваат одлуките и осигурајте се дека нивниот придонес навистина може да ги обликува резултатите.

НЕ: Занемарувајте ја овластувањето или очекувајте подготвеност без поддршка



Честа грешка е претпоставката дека откако младите луѓе ќе седнат „на масата“, тие се подготвени да водат. Без соодветна поддршка, ова може да резултира со неангажираност, фрустрација или самосомневање, особено кај оние кои никогаш претходно немале можности за лидерство.
● Не претпоставувајте дека сите млади луѓе имаат исти вештини или самодоверба. Нееднаквиот пристап до образование, ресурси или претходни лидерски искуства значи дека почетните точки значително се разликуваат.
● Не создавајте можности за лидерство со висок ризик без подготовка. Вклучувањето на младите луѓе во сложено донесување одлуки без обука или водство може да доведе до неуспех или исклучување.
● Не ги третирајте грешките како доказ за некомпетентност. Стравот од неуспех е пречка за учество, особено за недоволно застапените млади.

Алтернатива: Понудете менторство, поддршка од врсници и лидерски улоги со низок ризик за постепено градење капацитет и самодоверба.

НЕ: Ги игнорирајте пречките за учество или претпоставувајте дека инклузијата ќе „се случи природно“



Инклузивноста не е автоматска. Организациите честопати паѓаат во стапицата да претпоставуваат дека ако постојат можности, сите ќе имаат пристап до нив подеднакво. Всушност, структурните, социјалните и културните бариери бараат проактивни мерки за да се надминат.

- Не претпоставувајте дека физичките простори се пристапни. Недостатокот на рампи, сигнализација или пристапни тоалети може да ги исклучи учесниците со попреченост.
- Не ги игнорирајте дигиталните јазови. Претпоставката дека сите млади луѓе имаат пристап до интернет или уреди може ненамерно да ги исклучи оние во рурални или нископриходни контексти.
- Не планирајте само околу потребите на мнозинството. Активностите што ја игнорираат културната или јазичната разновидност може да ги отуѓат учесниците.

Алтернатива: Спроведување ревизии на пристапност, директни консултации со недоволно застапени групи и буџет за вклучување (на пр. превод, субвенции за транспорт или адаптивни материјали).

НЕ: Се спротивставувајте на промените или избегнувајте размислување



Можеби најподмолната пречка за инклузивно лидерство е организациската инерција, неподготвеноста да се преиспитаат постојните практики или да се учи од грешките. Кога лидерите не успеваат критички да размислуваат, шемите на исклучување продолжуваат.

- Не претпоставувајте дека сегашните пристапи се „доволно добри“. Дури и добронамерните организации може ненамерно да исклучат одредени групи.
- Не избегнувајте тешки разговори. Дискусиите за привилегии, пристрасност и моќ може да бидат непријатни, но тие се неопходни за значајно вклучување.
- Не ги третирајте повратните информации како критика. Дефанзивните реакции на повратните информации го обесхрабруваат искрениот дијалог и подобрувањето.

Алтернатива: Нормализирајте ја рефлексијата и повратните информации како дел од организациската култура. Охрабрете ги лидерите и учесниците да го гледаат учењето како тековен, колективен процес.

7

Скалата на учество: Алатка за рефлексија и самооценување

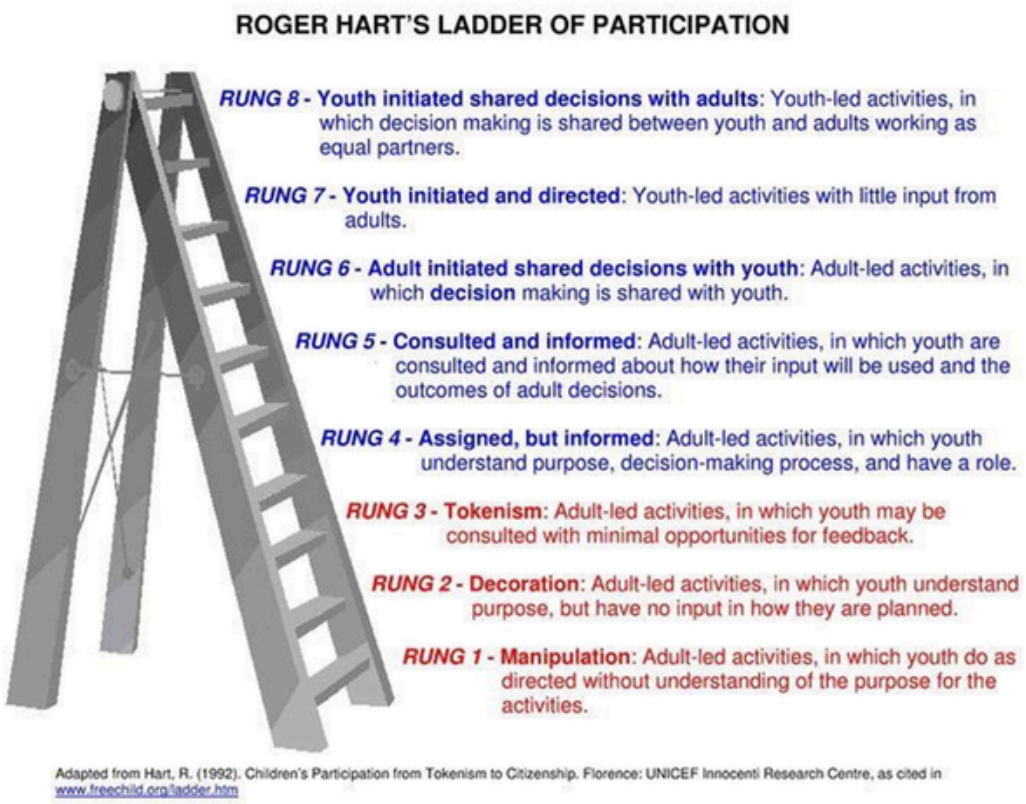
Разбирање на скалата на учество

Една од највлијателните рамки за разбирање на учеството на младите и квалитетот на лидерските практики што го поддржуваат е „Скалата на учество“ (1992) на Роџер Харт. Харт развил модел од осум степени што ги илустрира различните степени на вклученост на младите луѓе во донесувањето одлуки, почнувајќи од неучество до целосно лидерство иницирано од младите.

Скалата не е само описна алатка; таа може да биде дијагностичка рамка што им помага на организациите критички да проценат како моќта е распределена во нивните структури и процеси. Важно е да се напомене дека таа исто така нè потсетува дека не секое учество е по природа значајно, некои форми всушност можат да го зајакнат исклучувањето ако не им дадат на младите вистинско влијание.

Осумте степени на учество (Харт, 1992) Подолу е даден преглед на осумте нивоа на Харт, групирани во две главни категории: неучество (степени 1–3) и вистинско учество (степени 4–8).

Rung	Description	Implications
1. Manipulation	Adults use young people to support causes without informing or involving them.	Participation is symbolic and disempowering.
2. Decoration	Young people appear in activities but have no real input or understanding of purpose.	Young people are visible but powerless.
3. Tokenism	Young people are "included" but have little or no influence on decisions.	Participation is superficial and often frustrating.
4. Assigned but Informed	Adults assign roles to young people but ensure they understand and accept them.	Participation is adult-led but transparent.
5. Consulted and Informed	Young people are consulted on issues, and their views are considered.	Influence grows, but decision-making power still lies with adults.
6. Adult-Initiated, Shared Decisions with Young People	Adults start initiatives but share decision-making responsibilities with youth.	A balanced, co-creative model of leadership.
7. Youth-Initiated and Directed	Young people initiate, design, and run activities with little input from adults.	Youth leadership is central, with adults as collaborators.
8. Youth-Initiated, Shared Decisions with Adults	Youth take the lead but intentionally involve adults as equal partners.	Full youth leadership and ownership.



Зошто скалата е важна за лидерската пракса



Разбирањето каде се наоѓа една организација или активност на скалата е од суштинско значење бидејќи ја открива вистинската природа на вклученоста на младите. Дури и добронамерните проекти можат ненамерно да останат на пониски нивоа, на пример, кога младите се поканети да споделат мислења, но немаат вистинска моќ да ги обликуваат одлуките. Од друга страна, достигнувањето на највисоките нивоа (7 и 8) не е секогаш целта во секој контекст; важно е учеството да биде автентично, намерно и прогресивно да овластува.

Скалата не треба да се гледа како ригидна хиерархија, туку како развојна патека. Организациите можат да се стремат кон „искачување“ чекор по чекор преку воведување повеќе партиципативни практики, прераспределба на моќта за донесување одлуки и создавање структури што им овозможуваат на младите луѓе да водат.

Користење на скалата како алатка за самооценување



Скалата на учество може да се прилагоди и како практична вежба за самооценување, рефлективна алатка што ќе им помогне на младинските работници и организациите да ги евалуираат своите тековни практики и да идентификуваат можности за подобрување.

Чекор 1 – Размислете: Размислете за лидерска активност, проект или процес на донесување одлуки во вашата организација.
Чекор 2 – Идентификувајте: Користете ги горенаведените описи за да идентификувате кое ниво најточно го одразува начинот на кој младите луѓе се вклучени.
Чекор 3 – Анализирајте: Прашајте зошто вашата пракса е на ова ниво. Дали постојат структурни или културни бариери што ве спречуваат да се искачите повисоко?
Чекор 4 – План: Идентификувајте една конкретна акција што би можела да ја помести практиката едно скалило повисоко (на пр., од „консултирано“ до „заедничко донесување одлуки“).

Практичен пример:
● *Младински советодавен одбор кој е консултиран за дизајнот на програмата, но не може да влијае на одлуките за финансирање, моментално може да се наоѓа на 5-то ниво (Консултирани и информирани).*
●*За да се искачи на 6-то скалило (Заеднички одлуки), организацијата може да покани претставници на младите да ко-претседаваат со состаноците за планирање и да имаат заедничко право на гласање за приоритетите на проектот.*

Интегрирање на скалата во организациската култура

За скалата да има трајно влијание, таа не треба да се третира како еднократна вежба, туку како дел од постојана култура на размислување. Размислете за интегрирање на моделот во:
●*Годишни прегледи на програми или структури на управување.*
●*Тимски обуки за инклузивно и демократско лидерство.*
●*Програми за развој на младински лидери, охрабрувајќи ги младите луѓе да го евалуираат учеството во сопствените проекти.*

Овој рефлективен пристап гарантира дека инклузивното и демократско лидерство ќе стане континуирано патување на подобрување, усогласено со принципите на партиципативна пракса и ко-креирање кои се централни за оваа методологија.

Глава 4: Пристапни алатки за учество и дијалог

1 Зошто е важна пристапноста во учеството

Учеството е во срцето на инклузивното младинско лидерство.
Младите луѓе учат да водат не преку тоа што им се кажува што да прават, туку преку тоа што се поканети да размислуваат, зборуваат и дејствуваат заедно. Сепак, во многу младински простори, не сите гласови се слушаат подеднакво. Бариерите често произлегуваат од јазикот, социјалната самодоверба или дизајнот на физичката и дигиталната средина.
Пристапното учество значи создавање простори и процеси каде што секој – без оглед на способностите, потеклото или стилот на комуникација – може да учествува значајно. Пристапноста се протега подалеку од рампите и титловите; таа исто така вклучува инклузивен јазик, флексибилно фасилитирање, емоционална безбедност и повеќекратни форми на изразување.
Кога учеството станува навистина достапно, дијалогот се претвора во заеднички чин на лидерство. Ова поглавје нуди практични рамки и алатки што младинските работници, едукаторите и фасилитаторите можат да ги применат во секојдневната работа за да го направат учеството порамноправно, покреативно и поовластувачко.

Како да се движите низ кутијата со алатки
Ова поглавје содржи дваесет практични алатки поделени во шест категории, следејќи природен тек од градење доверба до овластување.
Секоја категорија одговара на фаза од развојот на групата или фокус на фасилитирање.

Category	Purpose	When to Use	Example Tools
💬 1. Градење доверба и отвореност	Create connection and safety among participants.	Beginning of workshops or new groups.	*Yes–And Circle, Story Cards, Emoji Reflection*
💡 2. Генерирање идеи и дијалог	Stimulate creativity and collective idea-sharing.	Brainstorming, reflection, planning.	*1–2–4–All, Inclusive World Café, Silent Brainstorm Carousel, Digital Idea Wall, Community Canvas*
⚖️ 3. Донесување одлуки и градење консензус	Move from dialogue to collective agreement.	When groups need to prioritise or decide.	*Consensus Pyramid, Value Line, Mapping Our Barriers*
🌈 4. Рефлексија и повратни информации	Encourage evaluation, emotion sharing, and learning.	End of sessions or projects.	*Talking Object Circle, Mood Barometer, PMI Table, Feedback Wall, Voices Count Cards*
🏗️ 5. Овластување и трансформативно учество	Transform dialogue into tangible community action.	Long-term projects, leadership programmes.	*Placemaking Workshop, Digital Placemaking Map, Inclusion Hackathon, Youth Podcast / Video Wall*
💻 6. Континуирано и дигитално учество	Maintain hybrid engagement and ongoing feedback.	Throughout the project cycle.	*Community Pulse, Digital Tools Pack (Mentimeter, Slido, Padlet, Kialo Edu)*

💬 **Совет за фасилитатор:** Комбинирајте алатки од различни категории за целосен партиципативен тек – започнете со доверба, генерирајте идеи, постигнете консензус и завршете со размислување.

Категорија 1 – Градење доверба и отвореност

Алатка 1: Да–и заокружи

– Цел: Изградба на доверба и креативно слушање.

– Времетраење: 10–15 мин | -Големина на групата: 8–25 | Материјали: Нема Учесниците стојат во круг. Едниот предлага идеја („Ајде да организираме младински фестивал“), следниот додава „Да, и...“ продолжувајќи ја. Продолжете наоколу.

→ Промовира прифаќање и соработка.

Поставување: Побарајте од учесниците да застанат во круг каде што сите се видливи.

Чекори:

1️⃣ Објаснете го правилото: секоја идеја мора да започне со „Да, и...“.

2️⃣ Едно лице започнува со едноставна идеја („Ајде да создадеме кафуле за млади“).

3️⃣ Следното продолжува со додавање на „Да, и...“.

4️⃣ Продолжете околу кругот додека сите не проговорат.

5️⃣ Опционално, спроведете втора тематска рунда.

Дебрифинг: Што се промени кога другите ја прифатија и ја надоградија вашата идеја?

Зошто функционира: Ја зајакнува позитивната комуникација и меѓусебната поддршка.

💡 Совет за фасилитатор: Нагласете го слушањето – учесниците треба да реагираат на она што е кажано, а не однапред да ја подготвуваат својата идеја.

Алатка 2: Картички со приказни

– Цел: Поттикнување на невербално изразување и емпатија.

– Времетраење: 20 мин | Големина на групата: 6–20 | Материјали: Картички со слики или фотографии. Учесниците избираат слика што претставува чувство или вредност (на пр., инклузија, лидерство) и споделуваат зошто.

→ Идеално за повеќејазични или срамежливи учесници.

Поставување: Распоредете разновидни картички со приказни/слики на маса или под.

Чекори:

1️⃣ Поканете го секој учесник да избере картичка што претставува лично искуство или вредност.

2️⃣ Одвојте две минути за размислување.

3️⃣ Секој ја споделува својата приказна во мали групи или круг.

4️⃣ Собери теми што произлегуваат од приказните.

5️⃣ Затворете со групна рефлексија за сличностите и разликите.

Дебрифинг: Што научивте за другите? Како се чувствувавте кога ве слушаа?

Зошто функционира: Поттикнува емпатија и ги крши стереотипите.

💡 Совет: Обезбедете визуелна разновидност на картичките – пол, култура, способност, емоција.



Алатка 3: Рефлексија на емотикони

– Цел: Изразување емоции визуелно.

– Времетраење: 10 мин | Големина на групата: Било која | Материјали: Емоџи картички или дигитални реакции Прашајте: „Кое емоџи го одразува вашето чувство денес?“ Учесниците објаснуваат накратко.

→ Брза и универзална проверка на расположението.

Поставување: Поставете емотикони на sид или слајд.

Чекори:

1️⃣ Побарајте од учесниците да изберат или нацртаат емотикон што го покажува нивното моментално чувство.

2️⃣ Поканете кратко споделување (опционално).

3️⃣ Запишете ја општата емоционална клима за белешки од фасилитаторот.

Дебрифинг: Што влијае на тоа како се чувствуваме во групна работа?

Зошто функционира: Брзо, невербално емоционално мапирање.

💡 Совет: Обезбедете визуелни елементи погодни за далтонисти.

Категорија 2 – Генерирање идеи и дијалог

Алатка 4: 1–2–4–Сите

– Цел: Генерирање идеи, а воедно обезбедување еднаков глас.

– Времетраење: 20–30 мин | Големина на групата: 6–40

1 мин самостојна рефлексија → 2 мин во парови → 4 мин во четворки → Споделување на пленарна сесија.

→ Ги балансира интровертните и екстровертните стилови.

Поставување: Столици/маси во групи за парови и четворки.

Чекори:

1️⃣ Индивидуална рефлексија (1 мин).

2️⃣ Дискутирајте во парови (2 мин).

3️⃣ Спојте ги паровите во четворки (4 мин).

4️⃣ Споделете ги клучните точки со целата група (сите = 10 мин).

5️⃣ Фасилитаторот ги сумира новите идеи.

Дебрифинг: Што се промени кога преминавте од индивидуална во група?

Зошто функционира: Обезбедува секоја идеја да биде слушната пред синтезата.

💡 Совет: Идеално за групи со мешан јазик – користете кратки напишани клучни зборови.

Алатка 5: Инклузивно светско кафе

(Вметнете го визуелниот приказ „Инклузивно светско кафе“ тука)

– Цел: Собирање разновидни идеи преку ротирачки разговори на маса.

– Времетраење: 60–90 мин | Големина на групата: 12–60 Подгответе 3–4 тематски маси со прашања; учесниците се ротираат на секои 15 минути; домаќините сумираат.

→ Добро функционира за дијалог во заедницата и меѓусекторски групи.

Поставување: Подредете 3–4 маси; доделете по еден „домаќин“ по маса; подгответе прашања.

Чекори:

1️⃣ *Претставете го концептот и целта.*

2️⃣ *Рунда 1 – Групите дискутираат за прашањето А (15 мин).*

3️⃣ *Ротирајте ги групите; домаќините остануваат.*

4️⃣ *Продолжете со рундите со нови прашања.*

5️⃣ *Домаќините ги сумираат главните идеи пред пленарната сесија.*

Дебрифинг: Какви нови врски се појавија меѓу табелите?

Зошто функционира: Поттикнува вкрстено опрашување на идеи.

💡 *Совет: Обезбедете физички пристап – простор помеѓу масите за помагала за мобилност.*

Алатка 6: Тивок вртелешка за бура на идеи

– Цел: Соберете информации без да зборувате.

– Времетраење: 15–25 мин | Големина на групата: 10–25 Флипчарт-табли низ просторијата со прашања. Учесниците одат и ги пишуваат одговорите во тишина, а потоа ги разгледуваат заедно.

→ Остава простор за потивки гласови.

Поставување: Подгответе 4–6 флипчарт табли, секоја со различно прашање.

Чекори:

1️⃣ *Поделете ги учесниците меѓу флипчартовите.*

2️⃣ Секоја група запишува идеи во тишина пет минути.

3️⃣ *Ротирајте на секои пет минути додека не ги посетат сите постери.*

4️⃣ *Разгледајте ги резултатите заедно.*

5️⃣ *Идентификувајте шеми или празнини.*

Дебрифинг: Дали тишината го промени начинот на кој луѓето придонесуваа?

Зошто функционира: Го изедначува учеството и ја намалува доминацијата.

💡 *Совет: Пуштете мека инструментална музика за да го одржите ритамот и фокусот.*

Алатка 7: Дигитален ѕид на идеи

– Цел: Размислување преку интернет или хибрид.

– Времетраење: 15–30 мин | Алатки: Padlet, Jamboard, Miro Учесниците објавуваат идеи во дигитални колони (Предизвици / Идеи / Следни чекори).

→ Еднаков придонес од сите, дури и од далечина.

Поставување: Подгответе дигитална табла со тематски колони.

Чекори:

1️⃣ *Сподели линк за пристап.*

2️⃣ Учесниците објавуваат идеи, фотографии или цртежи.

3️⃣ *Дозволете групни „лајкови“ / коментари.*

4️⃣ *Групирајте и дискутирајте за главните теми.*

5️⃣ *Извоз на табла за следење.*

Дебрифинг: Дали споделувањето преку интернет беше полесно или потешко од вербалното?

Зошто функционира: Визуелна, инклузивна, асинхрона соработка.

💡 *Совет: Доделете еден технички помошник за поддршка на помалку самоуверени корисници.*

Алатка 8: Заедничко платно

(Вметнете визуелно „Заедничко платно“ тука)

– Цел: Дефинирање на групниот идентитет и вредности.

– Времетраење: 45–60 мин | Големина на групата: 10–30 Направете голем лист поделен на: Кои сме ние? За што се грижиме? Како работиме заедно? Групите ги пополнуваат деловите визуелно.

→ Ја зајакнува припадноста и заедничката цел.

Поставување: Нацртајте големо празно „платно“ поделено на делови (вредности, дејства, соништа, симболи).

Чекори:

1️⃣ *Информирајте ја групата: „Ајде да опишеме кои сме ние како заедница“.*

2️⃣ Малите групи го пополнуваат секој дел со цртежи или зборови.

3️⃣ *Спојте ги платната во една колективна верзија.*

4️⃣ *Презентирајте и објаснете ги изборите.*

5️⃣ *Прикажување во работен простор.*

Дебрифинг: Кои заеднички вредности се издвојуваат?

Зошто функционира: Комбинира визуелна креативност со групна сопственост.

💡 *Совет: Користете рециклирачки материјали за да моделирате одржливост*

Категорија 3 – Донесување одлуки и градење консензус

Алатка 9: Пирамида на консензус

– Цел: Визуелизирање на групниот договор.

– Времетраење: 30–45 мин | Големина на групата: 8–25 Учесниците пишуваат идеи и ги поставуваат на пирамидални нивоа:

Горно = целосно согласување, средно = прифатливо, долу = не се согласувам.

Дискутирајте што е потребно за да се движат идеите нагоре.

→ Спречува поларизација и поттикнува чувство на сопственост.

Поставување: Нацртајте ги нивоата на пирамидата: Идеи → Групирање → Приоритет → Консензус.

Чекори:

1️⃣ *Учесниците пишуваат идеи на лепливи ливчиња (долно ниво).*

2️⃣ Групирај слични белешки (второ ниво).

3️⃣ Дискутирајте и дајте приоритет на најдобрите идеи.

4️⃣ Стремете се кон консензус за 2–3 клучни активности (горе).

5️⃣ *Запишете ја конечната одлука.*

Дебрифинг: Како се чувствуваше процесот во споредба со гласањето?

Зошто функционира: Поттикнува синтеза наместо конкуренција.

💡 *Совет: Дозволете им на потивките учесници да се справат со групирањето – тоа ја зголемува ангажираноста.*

Алатка 10: Линија на вредност

– Цел: Истражување на различните мислења.

– Времетраење: 20 мин | Големина на групата: 10–30 Учесниците стојат покрај лента од „Воопшто се согласувам“ до „Воопшто не се согласувам“. Дискутирајте ги причините.

→ Поттикнува критичко размислување и толеранција.

Поставување: Означете линија низ собата (Се согласувам ↔ Не се согласувам).

Чекори:

1️⃣ *Прочитајте изјава („Младите секогаш треба да гласаат“).*

2️⃣ Учесниците стојат на линијата според своето мислење.

3️⃣ Поканете неколкумина да го објаснат сместувањето.

4️⃣ Дозволете движење доколку се променат мислењата.

5️⃣ *Резимирајте ја разновидноста на расудувањето.*

Дебрифинг: Како слушањето на другите влијаеше на вашиот став?

Зошто функционира: Визуелизира различност и поддржува почитувачки дијалог.

💡 *Совет: Користете смирен тон – целта е разбирање, а не дебата.*

Алатка 11: Мапирање на нашите бариери

– Цел: Идентификување и решавање на пречките за учество.
– Времетраење: 45–60 мин | Големина на групата: 8–25 Нацртајте мапа на бариери (време, транспорт, самодоверба). Дискутирајте за решенијата и доделувајте дејства.
→ Ги трансформира жалбите во соработка.
Поставување: Нацртајте метафора на мапата (планина, река) каде што бариерите го блокираат патот.
Чекори:
1️⃣ *Групите размислуваат за бариери на лепливи ливчиња.*
2️⃣ Ставете белешки на „мапата“.
3️⃣ Додадете мостови или патеки што претставуваат решенија.
4️⃣ *Споделете ги наодите.*
5️⃣ *Договорете се за две приоритетни активности за отстранување на бариерите.*
Дебрифинг: Кои бариери се внатрешни наспроти надворешни?
Зошто функционира: Ги претвора апстрактните проблеми во визуелни решенија.
💡 *Совет: Поттикнете ја искреноста – без обвинувања, фокусирајте се на промена.*

Категорија 4 – Рефлексија и повратни информации

Алатка 12: Круг со зборувачки објекти

– Цел: Длабинско слушање и емоционална безбедност.
– Времетраење: 20–40 мин | Големина на групата: 6–20 | Материјали: Симболичен предмет Само лицето што го држи предметот зборува. Другите слушаат.
→ Негува емпатија и рамнотежа.
Поставување: Наредете столчиња во круг; поставете го предметот во средината.
Чекори:
1️⃣ *Објаснете го правилото: само лицето што го држи предметот може да зборува.*
2️⃣ Подавајте го предметот во насока на стрелките на часовникот; секое лице го споделува накратко.
3️⃣ Опционално, дозволете втор круг за одговори.
4️⃣ Завршува кога сите ќе проговорат или ќе поминат.
5️⃣ *Фацилитаторот ги сумира клучните сознанија.*
Дебрифинг: Како се чувствувавте што зборувавте без прекинување?
Зошто функционира: Ги балансира гласовите и поттикнува активно слушање.
💡 *Совет за фасилитатор: Користете мек предмет што симболизира доверба – учесниците ќе го ракуваат нежно.*

Алатка 13: Барометар на расположение

– Цел: Брза групна евалуација.
– Времетраење: 10 мин | Големина на групата: Учесниците стојат по линија од „Одлично“ до „Потребно е подобрување“. → Едноставно, визуелно и повеќејазично.
Поставување: Нацртајте хоризонтална линија означена со „Лошо расположение“ → „Високо расположение“. Чекори:
1️⃣ Побарајте од учесниците да постават ознака или налепница каде што чувствуваат.
2️⃣ Набљудувајте ја распределбата на нивоата на енергија.
3️⃣ Поканете доброволно споделување.
4️⃣ Фасилитаторот евидентира шеми за планирање за следниот ден.
Дебрифинг: Што влијае на нашето расположение за време на тимската работа?
Зошто функционира: Обезбедува брза визуелна групна повратна информација.
💡 Совет: Одржувајте го анонимното мислење за да добиете искрени мислења.

Алатка 14: Ѕид за повратни информации / Табела PMI / Картички за броење гласови
– Цел: Структурирање на групна рефлексија.
– Времетраење: 10–15 мин. Креирајте колони (+/–/Интересно) или делови „Зачувај / Промени“; собирајте белешки.
→ Поттикнува конструктивен фидбек и одговорност.
Поставување: Означете ги деловите со „Задржи“, „Промени“, „Научено“, „Чувство“. Чекори:
1️⃣ Учесниците пишуваат коментари на лепливи ливчиња.
2️⃣ Објавете под соодветниот наслов.
3️⃣ Групирајте слични идеи.
4️⃣ Прочитајте ги резултатите на глас (опционално).
5️⃣ Фотографирајте за извештајот за евалуација.
Дебрифинг: Кои шеми или изненадувања ги забележавме?
Зошто функционира: Ја прави евалуацијата партиципативна и визуелна.
💡 Совет: Користете кодирање во боја – зелена = позитивно, жолта = сугестии, црвена = потребно е подобрување.

Категорија 5 – Овластување и трансформативно учество

Алатка 15: Работилница за создавање место

– Цел: Оспособување на младите да ги редизајнираат своите простори.
– Времетраење: Полудневна или повеќесесија | Големина на групата: 10–30 Истражување на место → Идентификување на потреби → Ко-дизајн → Имплементирање → Прослава.
→ *Го трансформира учеството во видлива промена во заедницата.*

Алатка 16: Дигитална мапа за креирање места

– Цел: Користење на дигитални алатки за граѓанска инклузија.
– Времетраење: 2–4 сесии | Алатки: Google My Maps, MapHub, Padlet Map Youth фотографира инклузивни/ексклузивни простори и ги прикачува.
→ Ги комбинира дигиталната писменост и активизмот.

Алатка 17: Хакатон за инклузија

– Цел: Заедничко креирање брзи решенија за предизвиците поврзани со инклузијата.
– Времетраење: Од половина ден до цел ден | Големина на групата: 15–40 Тимовите дизајнираат прототипови (на пр., „Како да се вклучат повеќе млади од руралните средини“). Присуствуваат и гласаат.
→ *Ја претвора инклузијата во иновација.*

Алатка 18: Подкаст / Видео sид за млади

– Цел: Креативно споделување на приказните за младите.
– Времетраење: Флексибилно | Големина на групата: 5–15 | Алатки: Паметен телефон, Canva, CapCut. Снимајте кратки интервјуа за инклузија или лидерство. Објавете или прикажете. → Ги засилува гласовите на младите надвор од проектот.

Категорија 6 – Континуирано и дигитално учество

Алатка 19: Пулс на заедницата

– Цел: Одржување на двонасочни јамки на повратни информации.
– Времетраење: Тековно | Алатки: QR кодови + онлајн формулар Учесниците пополнуваат брзи анонимни формулари (3 прашања). Транспарентно споделување на резултатите.
→ *Поттикнува одговорност и доверба.*

Совет: Дигиталното учество треба да го прошири пристапот, а не да создава нови бариери — секогаш нудете недигитални алтернативи.

1. Ментиметар / Слајдо – Глас во реално време за сите Кога да се користи:
– Воведни сесии за проверка на очекувањата или расположението
– За време на дискусиите за собирање анонимни мислења или брзи гласови
– Како размислувања или евалуации на крајот од денот
Како да се користи:
Креирајте анкети, облаци од зборови или прашања од отворен тип. Учесниците се приклучуваат користејќи код или QR линк од нивните телефони.
Одговорите се појавуваат во живо на споделен екран - визуелни, моментални и анонимни.
Зошто помага:
Срамежливите или неодлучните учесници можат безбедно да ги изразат своите мислења. Анонимноста ја балансира динамиката на моќ и им дава на сите еднаков простор да придонесат.

2. Padlet / Miro / Jamboard – Колаборативни дигитални sидови Кога да се користи:
– Брејнсторминг, идеи или визуелно раскажување приказни
– Споделување на резултатите од групната работа
– Собирање повратни информации или фотографии за време на младинските размени
Како да се користи:
Креирајте колони или тематски области (на пр. „Предизвици“, „Идеи“, „Следни чекори“).
Поканете ги учесниците асинхроно да додаваат белешки, слики или цртежи.
Зошто помага:
Идеално за хибридни или големи групи. Им овозможува на луѓето да работат со свое темпо и подоцна повторно да ја прегледаат содржината.
Визуелните табли ја стимулираат креативноста и можат да се извезуваат или печатат за извештаи.

3. Kialo Edu – Структурирана дигитална дебата Кога да се користи:

– Дискусии за етички или социјални теми (на пр., „Дали волонтирањето треба да биде задолжително во училиштата?“)

– Развивање вештини за аргументација и емпатија

– Подготовка на препораки за младинска политика

Како да се користи:

Креирајте главно прашање. Учесниците објавуваат кратки аргументи „За“ или „Против“. Одговорите формираат визуелна мапа што ги прикажува патеките на размислување и контраточките.

Зошто помага:

Поттикнува критичко размислување без емоционална напнатост. Структурата го намалува конфликтот и им помага на учесниците да разберат повеќе перспективи — клучна компонента на инклузивниот дијалог.

4. Разговор со Google Translate / Титлови во живо – Повеќејазична пристапност Кога да се користи:

– Меѓународни или мултикултурни групи

– Вебинари и онлајн размени

– Заеднички проекти каде што нивоата на познавање на англискиот јазик се разликуваат

Како да се користи:

Овозможете превод во живо во Google Meet или Zoom. За настани во живо, користете го режимот „Разговор“ на апликацијата Google Translate на паметни телефони поставени помеѓу звучници.

Зошто помага:

Инстантниот превод овозможува повеќејазичен дијалог без дополнителни трошоци или преведувачи. Спречува исклучување на учесниците кои инаку би можеле да молчат поради јазични бариери.

5. Тркало за одлучување / тркало за избор – фер и забавно постапување по ред Кога да се користи:

– Групни енергетици, случаен избор на говорници или доделување задачи

– Кршачи на мраз каде што рандомизацијата додава разиграност

Како да се користи:

Внесете ги имињата на учесниците или задачите, завртете го виртуелното тркало и дозволете случајноста да одлучи кој ќе зборува или ќе води следно.

Зошто помага:

Додава праведност, изненадување и хумор. Поттикнува учество од сите, а воедно ја намалува пристрасноста на фасилитаторите.

6. Обрасци за повратни информации за QR кодови – моментална мобилна евалуација Кога да се користи:

– Крај на дневните сесии или тренинзи

– Брзо следење по локалните настани или работилници

Како да се користи:

Креирајте едноставен Google Form или Typeform (3–5 прашања: „Што научивте?“ „Што би промениле?“).

Генерирајте QR код и испечатете го или проектирајте го. Учесниците скенираат и веднаш одговараат од своите телефони.

Зошто помага:

Брзо, без хартија и достапно на кој било уред.

Поттикнува искрени повратни информации (особено од млади кои претпочитаат дигитално изразување пред вербално).

7. Заеднички пулс (континуирана повратна јамка) Кога да се користи:

– Преку долгорочни проекти или активности на младински центри

– Како алатка за следење на ангажманот и благосостојбата

Како да се користи:

Чувајте секогаш активен дигитален формулар (поле за коментари во Google Forms, Microsoft Forms или Padlet).

Поставете три ротирачки прашања, како на пример:

1. Што оди добро?
2. Што би можело да се подобри?
3. Која нова идеја треба да ја испробаме следно?

Прегледувајте ги одговорите неделно, сумирајте во визуелна форма и дискутирајте за ажурирањата за време на состаноците.

Зошто помага:

Ги трансформира повратните информации од еднократен настан во постојан разговор. Гради транспарентност, доверба и адаптивно управување.

Создавањето места како алатка за трансформативно лидерство

Создавањето места е и филозофија и метод што им овозможува на луѓето да ги обликуваат јавните простори што ги користат секојдневно.

Се започнува од едноставна идеја: оние што живеат на некое место најдобро знаат како тоа треба да изгледа, да се чувствува и да функционира.

Во младинската работа, креирањето места станува трансформативна лидерска практика – ги претвора младите луѓе од пасивни корисници на нивната околина во активни ко-креатори на промените.

Ги спојува креативноста, инклузијата, тимската работа и граѓанската одговорност во еден опиплив процес.

Создавањето место може да биде мало како сликање мурал или големо како редизајнирање на заеднички парк.

Влијанието не е само физичко – туку гради самодоверба, чувство на припадност и лидерски капацитет.

„Создавањето места покажува дека лидерството не е ограничено на состаноци за донесување одлуки. Тоа е жив, опиплив процес – трансформирање на споделените идеи во физички реалности што другите можат да ги видат и користат."

Benefit	Leadership Impact
Сопственост – Младите преземаат иницијатива за вистинска промена во нивната заедница.	Builds self-efficacy and responsibility.
Соработка – Потребна е тимска работа меѓу колегите, општините и локалните актери.	Strengthens communication and negotiation skills.
Емпатија и инклузија – Просторите се ко-дизајнирани со луѓе од различни потреби и потекла.	Promotes perspective-taking and inclusive thinking.
Креативност и изразување – Користи уметност, дизајн и игра за да замисли нови можности.	Encourages innovation and confidence.
Видливост – Резултатите се јавни и трајни.	Demonstrates youth leadership in action.

Кога да се користи креирање места

·Во младински размени, проекти за граѓанско ангажирање или локални волонтерски иницијативи.

· Кога сакате да преминете од дијалог на акција од реалниот свет.

· Да се зајакнат партнерствата меѓу младите, општините, училиштата и културните центри.

·Како процес на градење заедница по конфликт, промена или урбано запоставување.

Како да се олесни процесот на креирање места за млади

Чекор 1 – Истражете го местото

Прошетајте со групата низ нивната заедница, соседство или училишен двор.

Поттикнете го набљудувањето: Што ви се чини привлечно? Што ви се чини запоставено?

Користете водечки прашања како што се:

· Кој го користи овој простор, а кој не?

· Кои приказни живеат тука?

· Што би можело да го направи поинклузивно или поинспиративно?

💡 Алатки: Мапирање на нашите бариери, фото-прошетки или дигитална мапа за создавање места (Алатка 16).

Чекор 2 – Сон и дизајн

Претворете ги набљудувањата во идеи преку скици, сторибордови или модели.

Поканете креативно размислување: Ако овој простор можеше да зборува, што би побарал од нас да направиме?

Погрижете се сите идеи да бидат претставени — од мали уметнички допири (мурали, седишта, боја) до структурни промени (патеки, осветлување, сигнализација).

💡 Алатки: Заедничко платно или Тивок вртелешка за размислување.

Чекор 3 – Ко-креирајте со заедницата

Запознајте се со локалните жители, сопствениците на продавници и општинските претставници.

Дискутирајте за изводливост, безбедност и материјали.

Обезбедете самиот процес да остане партиципативен – не „разубавување“ од горе надолу, туку колаборативна трансформација.

Совет: Поттикнете ги младите да ги презентираат своите идеи преку кратки презентации или визуелни постери.

Чекор 4 – Гради и слави

Извршете го избраното подобрување — боење, садење, чистење или градење.

Документирајте го процесот со фотографии или кратки видеа.

Поканете ја заедницата на „отворање“ – признанието е дел од јакнењето.

Запомнете: Целта не е совршенство, туку учество.

Чекор 5 – Размислувај и продолжувај

Соберете ја групата и прашајте:

· Што се промени во овој простор?

· Што се промени кај нас?

·Како можеме да го одржиме или реплицираме овој процес на друго место?

Поттикнете ги учесниците да создадат мал план за одржување или план за следење, за да продолжи одговорноста и по завршувањето на проектот.

Глава 5: Инклузивна информираност и застапување

1 Мапирање на пречките за учество

Појдовната точка за инклузивно информирање е искрено препознавање на бариерите што ги спречуваат младите луѓе да учествуваат во процесите на лидерство и донесување одлуки. Овие бариери ретко се изолирани; тие се преклопуваат и се надополнуваат, создавајќи уникатни предизвици за различни групи млади (Креншо, 1991). Млада жена што живее во рурална средина може да се соочи не само со географска изолација, туку и со финансиски ограничувања и стереотипи базирани на пол. Млада личност мигрантка може истовремено да се справува со јазични бариери, законски ограничувања и искуства со дискриминација. Разбирањето на овие слоеви на исклучување е од суштинско значење, бидејќи без нив, стратегиите за информирање ризикуваат да бидат површни и неефикасни.

Географските бариери остануваат особено истакнати во Европа. Можностите за лидерство често се концентрирани во урбаните центри каде што се групирани институциите, мрежите и ресурсите. Руралната младина, пак, се соочува со повисоки трошоци за патување, помалку локални организации и ограничен пристап до дигитална инфраструктура. Студиите спроведени во Финска и Полска покажуваат дека младите луѓе во оддалечените области имаат до 40% помала веројатност да учествуваат во структурирани младински активности во споредба со нивните урбани врсници (Киилакоски и Кивијарви, 2020). Ситуацијата се влошува кога јавниот превоз е недоволно развиен или недостапен, што го прави физичкото присуство на состаноци или обуки речиси невозможно.

Финансиските бариери, исто така, остануваат како доминантна пречка. Учеството во младинското лидерство често е неплатено, што бара ресурси за патување, сместување, па дури и соодветна облека за формални настани. Младите луѓе од домаќинства со ниски приходи може да бидат принудени да дадат приоритет на работата со скратено работно време пред волонтерскиот ангажман. Шанахан (2019) истакнува дека социо-економскиот статус е во силна корелација со нивоата на граѓанско учество: кога семејствата се борат да ги покријат основните потреби, граѓанското или организациското учество често се перцепира како луксуз. Освен ако организациите активно не се справат со овие материјални нееднаквости – на пример, со покривање на трошоците, нудење стипендии или децентрализирање на активностите – учеството ќе остане ограничено на веќе привилегираните.

Културните и јазичните бариери влијаат врз многу млади мигранти и малцинства. Дури и кога се формално добредојдени, овие млади луѓе може да се борат да се снајдат во организациските култури кои имплицитно претпоставуваат мнозински норми. Јазичните разлики, непознатите бирократски процеси или недостатокот на културна чувствителност од возрасните лидери можат да придонесат за исклучување (Бери, 1997). Во некои случаи, младите доживуваат суптилна или отворена дискриминација, што ги обесхрабрува да се вклучат уште на прво место. Отсуството на модели на улоги од слични средини дополнително го влошува чувството дека лидерските простори „не се за нив“. Дополнителни бариери се поврзани со идентитетот и општествените норми. Родовите стереотипи може да ги обесхрабрат девојките да преземат лидерски улоги, особено во заедниците доминирани од мажи. Младите луѓе со попреченост се соочуваат и со физичка недостапност (како што се неадаптираните простории за состаноци) и со бариери во ставовите што произлегуваат од ниските очекувања за нивните способности (Ланди, 2007). ЛГБТК+ младите може да ги избегнуваат младинските простори ако не се чувствуваат безбедно или почитувано. Овие преклопувачки форми на дискриминација ја нагласуваат важноста на интерсекционалноста како леќа за разбирање на празнините во учеството (Креншо, 1991).

Конечно, мора да се признаат институционалните бариери. На многу организации им недостасуваат формални структури за споделено лидерство, потпирајќи се наместо тоа на хиерархии доминирани од возрасни кои им нудат на младите луѓе само симболично вклучување. Слабите механизми за евалуација значат дека учеството ретко се оценува во однос на различноста или вклученоста. Во некои рурални или недоволно ресурси контексти, едноставно нема платформи за ангажирање на младите, оставајќи ги младите луѓе без можности дури и ако сакаат да учествуваат.

Со систематско мапирање на овие бариери, организациите можат да се движат подалеку од реториката и да дизајнираат насочени интервенции. Препознавањето дека исклучувањето е структурно, а не индивидуално, ја спречува честата грешка да се обвинуваат младите луѓе за нивниот „недостаток на интерес“. Наместо тоа, го преформулира предизвикот како предизвик на достапност, еднаквост и организациска одговорност.

2 Стратегии за информирање

Откако ќе се идентификуваат бариерите, следниот чекор е да се дизајнираат стратегии за информирање кои прават повеќе од едноставно објавување на можностите. Инклузивното информирање мора да биде проактивно, релационо и вградено во секојдневниот живот на младите луѓе. Премногу често, организациите се потпираат на пасивни методи како што се објавување повици на нивните веб-страници или страници на социјалните медиуми, а потоа се прашуваат зошто недоволно застапените групи не се пријавуваат. Претпоставката дека сите млади луѓе имаат еднаков пристап до информации, време или самодоверба за да одговорат на ваквите повици ги игнорира реалностите на исклучување (Tisdall, 2008). Ефективното информирање започнува со средба со младите луѓе таму каде што се, а не таму каде што организациите би сакале да бидат.

Достигнувањата од врсници до врсници се покажаа особено моќни во рушењето на почетните бариери. Кога млад човек ќе види некого од неговата заедница веќе вклучен во лидерството, тоа создава чувство на можност и ја намалува перцепцијата за лидерството како недостапна област (Zeldin et al., 2014). Амбасадорите од врсници можат да ги споделат своите искуства на јазик што може да се поврзе и да дејствуваат како жив доказ дека учеството е достижно. Оваа стратегија е особено ефикасна во мигрантските заедници каде што довербата во формалните институции може да биде ниска. На пример, во неколку холандски градови, достигнувањата од врсници преку локални младински лидери од мароканско и турско потекло значително ја зголемија застапеноста на младите мигранти во општинските младински совети (de Rooij, 2012).

Соработката со постојните институции е уште една ефикасна стратегија. Училиштата остануваат едни од најуниверзалните и најпристапните влезни точки за ангажирање на млади луѓе. Партнерствата со наставници, ученички совети или клубови по часовите овозможуваат пристап до различни групи, вклучувајќи ги и оние кои можеби не се активни во надворешни младински организации. Религиозните центри, културните здруженија и групите на локално ниво во заедницата, исто така, служат како доверливи посредници, особено во контексти каде што семејствата играат централна улога во обликувањето на изборите на младите луѓе. Соработката со овие организации бара чувствителност и почит, но кога е добро извршена, може да ги премости јазовите помеѓу формалните структури и маргинализираните млади луѓе.

Дигиталните платформи исто така нудат моќни можности за информирање, но тие доаѓаат со свои предизвици. Кампањите на социјалните медиуми можат брзо да стигнат до голема публика, особено кога се ко-креирани со млади луѓе кои ја разбираат дигиталната култура на своите врсници (Livingstone & Third, 2017). Сепак, организациите мора да останат свесни за дигиталните јазови: не сите млади луѓе имаат сигурен пристап до интернет, а некои може намерно да ги избегнуваат онлајн просторите поради загриженост за надзор, вознемирување или исклучување. Затоа, дигиталните стратегии треба да го надополнуваат, а не да го заменат информирањето лице в лице. Хибридните пристапи – комбинирање на ангажманот базиран на заедницата со дигитално засилување – гарантираат дека ниедна група не е запоставена.

Културно сензитивниот досег бара од организациите да го прилагодат својот јазик, слики и методи. Општите постери или најави може да не успеат да резонираат со одредени групи, особено ако не ја одразуваат разновидноста на младото население. На пример, материјалите што прикажуваат само млади луѓе од средната класа, мнозинско етничко население, може ненамерно да сигнализираат дека можностите за лидерство се резервирани за одредени групи. Спротивно на тоа, инклузивните слики и повеќејазичната комуникација испраќаат моќни пораки за добредојде и признание.

Конечно, информирањето треба да се сфати како тековен процес, а не како еднократен настан. Градењето доверба бара време, особено со заедниците кои историски биле маргинализирани или исклучени. Организациите мора да бидат подготвени да инвестираат во долгорочни односи, слушајќи ги повратните информации и прилагодувајќи ги пристапите по потреба. Овој итеративен процес гарантира дека информирањето останува релевантно и одговорно на еволуирачките реалности во животот на младите луѓе.

3 Одржување на учеството

Успешното информирање е само првиот чекор кон инклузивност. Вистинската трансформација не се случува кога младите луѓе се поканети еднаш, туку кога тие остануваат активно вклучени, градат самодоверба и постепено преземаат поголеми лидерски улоги. Одржување на учеството бара од организациите да препознаат дека инклузијата е долгорочна обврска, а не краткорочна вежба за регрутирање.

Без механизми за поддршка и напредок, недоволно застапените млади луѓе честопати се откажуваат, оставајќи ги организациите со симболична, а не со суштинска разновидност (Wong, Zimmerman, & Parker, 2010).

Еден од најефикасните начини за одржување на учеството е преку менторство. Истражувањата постојано покажуваат дека релациската поддршка е клучен фактор во тоа дали маргинализираните млади луѓе продолжуваат на лидерски улоги (Родс, 2002). Менторот – без разлика дали е врсник малку понапред во лидерското патување или искусен возрасен сојузник – обезбедува охрабрување, совет и чувство на припадност. Менторството им помага на младите луѓе да се снајдат во непознати организациски структури, ги подготвува за одговорности за донесување одлуки и гарантира дека нема да се чувствуваат изолирано откако ќе се приклучат на лидерски простори. На пример, младинските совети во Германија кои ги поврзаа младите мигранти со постари ментори забележаа стапки на задржување речиси двојно зголемување во период од три години (Киилакоски, 2018).

Друг критичен механизам е создавањето на лидерски скали. Наместо да очекуваат младите луѓе директно да преминат на високи позиции, организациите можат да дизајнираат патеки што им овозможуваат да започнат со помали одговорности – како што се помагање во настани или ко-фацилирање на работилници – и постепено да преземат посложени задачи. Овој пристап во фази не само што гради капацитет, туку и го нормализира присуството на маргинализирани млади во лидерските простори. Им сигнализира на другите членови дека инклузијата не е симболична, туку дел од намерна стратегија за јакнење.

Одржувањето на учеството, исто така, бара внимание на динамичната природа на животот на младите луѓе. Транзициите помеѓу училиште, универзитет и вработување честопати го нарушуваат вклучувањето. Организациите што обезбедуваат флексибилни модели на учество – како што се хибридните формати што комбинираат лично и онлајн ангажман – можат подобро да ги прилагодат овие транзиции. Пандемијата COVID-19 го забрза користењето на дигиталните платформи, истакнувајќи го и нивниот потенцијал за континуитет и ризиците од исклучување за оние без соодветен пристап (Livingstone & Third, 2017). Мешаните пристапи остануваат клучни за да се обезбеди младите луѓе да останат ангажирани дури и кога нивните животни околности се менуваат.

Подеднакво важно е и негувањето на безбедни и поддржувачки средини. Недоволно застапените млади луѓе може да се соочат со дискриминација, стереотипи или микроагресии што го обесхрабруваат континуираното учество. Организациите мора да преземат проактивни чекори за да се осигурат дека нивните простори се инклузивни, како што се усвојување политики против дискриминација, обезбедување обука за различност и создавање јасни механизми за пријавување на несоодветно однесување. Инклузијата не може да се одржи ако младите луѓе чувствуваат дека нивните идентитети се само толерирани, а не вистински почитувани.

Конечно, признанието игра витална улога во одржувањето на ангажманот. Прославувањето на достигнувањата, нудењето сертификати за учество и обезбедувањето можности за видливост можат да ги потврдат придонесите на маргинализираните млади и да ги мотивираат да продолжат. Иако финансиската компензација не е секогаш можна, немонетарното признание – како што се можностите за развој на лидерство или пристапот до вмрежување – може да послужи како моќен поттик.

Накратко, одржливото учество е поврзано со градење структури на грижа, напредок и признавање. Тоа е мостот помеѓу досегот и претставувањето: моментот кога инклузијата се префрла од покана во јакнење, осигурувајќи дека младите луѓе не само што влегуваат во лидерски простори, туку и напредуваат во нив.

4 Застапување во процесот на донесување одлуки

Застапеноста е фазата каде што информирањето и одржливото учество се спојуваат во прераспределбата на моќта. Не е доволно организациите да ги поканат младите луѓе на масата; тие исто така мора да обезбедат тие гласови навистина да влијаат врз одлуките. Затоа, застапеноста мора да се разбере и како квантитативно и како квалитативно прашање: колку недоволно застапени млади се вклучени и колку авторитет тие всушност поседуваат (Харт, 1992).

Формалните механизми како што се квотите, отворените повици и советничките улоги се меѓу најшироко дискутираните стратегии за институционализирање на застапеноста. Квотите, и покрај нивните контроверзии, можат да послужат како важен коректив на долгогодишната исклученост. Со гарантирање на минимално ниво на учество за маргинализираните групи, квотите сигнализираат организациска посветеност и создаваат влезни точки кои инаку би можеле да останат затворени. Сепак, квотите сами по себе не се доволни. Без културни промени и структури за поддршка, тие ризикуваат да произведат симболично однесување – каде што младите луѓе се присутни, но немаат вистинско влијание (Tisdall, 2008).

Отворените повици обезбедуваат комплементарен механизам, создавајќи транспарентни и достапни патишта кон лидерски улоги. Наместо позициите да се пополнуваат неформално преку мрежи на привилегии, отворените повици го демократизираат пристапот. Кога се дизајнирани инклузивно, тие можат да ги предизвикаат практиките на чување на информации и да ги охрабрат апликациите од млади луѓе кои можеби не се гледаат себеси како одразени во традиционалните лидерски кругови. Јасниот јазик, достапните формати и широката дисеминација се клучни за да се обезбеди дека отворените повици ќе стигнат подалеку од „вообичаените осомничени“. Советодавните совети или консултативните тела се уште една корисна алатка. Тие им овозможуваат на маргинализираните млади да обликуваат стратешки одлуки без да бараат непосредна интеграција во сложеноста на управувачките структури. Советодавните улоги можат да послужат како чекорни чекори, постепено подготвувајќи ги младите луѓе за поформални лидерски позиции. На пример, општинските советодавни одбори за млади во Шпанија им дадоа на младите мигранти и Роми платформа да влијаат врз политиките за образование и вработување, дури и кога сè уште не се подобни за избрани позиции (Камино и Зелдин, 2002).

Претставувањето, исто така, вклучува справување со динамиката на моќ во рамките на постојните структури. Дури и кога се присутни млади луѓе, средините доминирани од возрасни можат да ги замолчат нивните гласови. Истражувањата во Финска покажаа дека претставниците на младите во локалните совети честопати се чувствувале маргинализирани, нивните придонеси отфрлени или игнорирани поради недостаток на искуство (Киилакоски и Кивијарви, 2020). Надминувањето на ова бара намерни културни промени: возрасните сојузници мора да се посветат на споделување на моќта, активно слушање и создавање простор за перспективите на младите да имаат тежина во донесувањето одлуки. Обуката и за младите и за возрасните може да помогне во градењето меѓусебно почитување и доверба во меѓугенерациската соработка.

Интерсекционалноста исто така мора да влијае врз застапеноста. Обезбедувањето „младите“ да бидат претставени во број не гарантира разновидност во таа категорија. Лидерските структури мора активно да вклучуваат млади жени, ЛГБТК+ млади, млади со попреченост и етнички или мигрантски малцинства. Во спротивно, застапеноста ризикува да ги репродуцира постојните нееднаквости во самата млада популација. Механизми како што се критериуми за разновидност, ротирачки лидерски улоги или инклузивни процеси на номинирање можат да помогнат во решавањето на овој јаз.

На крајот на краиштата, значајното претставување бара повеќе од институционални механизми – тоа бара преиспитување на организациската култура. Претставувањето не е еднократно достигнување, туку постојана практика на поделба на моќта. Организациите мора постојано да оценуваат дали нивните структури им овозможуваат на младите луѓе суштински да придонесат или само обезбедуваат симболично присуство. Само тогаш претставувањето може да се префрли од реторика во реалност, осигурувајќи дека младите луѓе ја обликуваат не само иднината на организациите, туку и општествата во кои живеат.

5 Од досег до организациска култура

Иако досегнувањето и претставувањето се суштински први чекори, нивното влијание ќе остане ограничено ако не се вградени во самата култура на младинските организации. Културата, во овој контекст, се однесува не само на споделените вредности и ставови, туку и на секојдневните практики, ритуали и норми за донесување одлуки што го обликуваат начинот на кој функционираат организациите. Организацијата може да има инклузивни политики на хартија, но ако состаноците се доминирани од неколку гласови или ако буџетите постојано им даваат приоритет на активностите достапни само за привилегирани млади, тогаш исклучувањето продолжува. Преминувањето од досегнувањето кон организациската култура значи да се осигура дека инклузивноста повеќе не е проект, туку станува дефинирачки етос.

Еден начин за вградување на инклузивноста е преку партиципативни структури. Кога организациите усвојуваат партиципативни пристапи кон планирањето, буџетирањето и евалуацијата, младите луѓе преминуваат од пасивни приматели во активни ко-креатори. На пример, иницијативите за партиципативно буџетирање во Португалија им овозможија на илјадници млади луѓе директно да влијаат на тоа како се распределуваат општинските средства, што доведе до проекти што подобро ги одразуваат потребите на младите (Ланди, 2007). Слично на тоа, организациите можат да користат методи на партиципативна евалуација, поканувајќи ги младите – особено од маргинализираните групи – да проценат како инклузивните практики функционираат во реалноста. Ова создава повратна јамка што ги држи организациите одговорни.

Друга важна димензија е градењето капацитети и за младите и за возрасните. Младите луѓе имаат потреба од можности за градење вештини за фасилитирање, застапување и преговарање, но на возрасните им е потребна и обука за да ги препознаат сопствените предрасуди и да научат како ефикасно да ја делат моќта. Студиите истакнуваат дека возрасните сојузници честопати ја потценуваат својата улога во овозможувањето на учеството на младите, претпоставувајќи дека инклузијата „едноставно се случува“ кога младите луѓе се присутни (Checkoway & Richards-Schuster, 2006). Во реалноста, без намерно делење на моќта, доминацијата на возрасните има тенденција да преовладува. Затоа, вградувањето на инклузивноста бара меѓугенерациско учење: возрасните учат да слушаат, а младите учат да го искажат својот глас на конструктивни начини.

Организациите исто така треба да ги преиспитаат секојдневните практики. Нешто толку едноставно како што е начинот на кој се закажуваат состаноците може да влијае на инклузивноста. Одржувањето на сите состаноци за време на училишните часови може да ги исклучи учениците, додека необезбедувањето опции за онлајн учество може да ги стави во неповолна положба оние што живеат во руралните средини. Слично на тоа, недостапните места автоматски ги исклучуваат младите со попреченост. Затоа, вградувањето на инклузијата во културата бара постојан преглед на практичните детали, осигурувајќи дека учеството е можно за сите.

Од практики за информирање на јавноста до организациска култура

Outreach Practice	Cultural Embedding	Resulting Impact
Inviting marginalized youth to a one-off event	Establishing permanent mentorship programs and leadership ladders	Sustained participation and capacity-building
Translating recruitment materials into multiple languages	Embedding multilingual communication into all organizational activities (meetings, reports, online presence)	Long-term accessibility for migrant and minority youth
Using peer ambassadors for recruitment	Formalizing peer-to-peer networks within governance structures	Ongoing trust-building and shared leadership
Providing transport subsidies for participants	Structuring budgets to always account for accessibility costs	Systematic removal of financial barriers
Hosting digital outreach campaigns	Integrating hybrid participation into all activities	Equal opportunities for rural and digitally excluded youth

Оваа табела нагласува еден клучен принцип: инклузивноста станува трајна само кога е институционализирана во секојдневните процеси, наместо да се третира како привремени напори за информирање на јавноста.

Понатаму, организациите треба да интегрираат инклузивност во нивните рамки за следење и евалуација. Ова може да вклучува развивање индикатори за следење на различноста во лидерството, стапките на задржување на учеството кај различни демографски групи или нивоата на задоволство на недоволно застапените млади. Транспарентното известување за овие индикатори не само што обезбедува отчетност, туку и покажува посветеност кон финансиерите, партнерите и заедниците.

Конечно, културната промена бара промена во организациското идентитет. Младинските организации мора да се гледаат себеси не само како даватели на услуги, туку и како демократски простори каде што моќта се споделува и различноста се слави. Ова значи усогласување на изјавите за мисијата, стратешките планови и надворешната комуникација со инклузивните вредности. Тоа исто така значи славење на успешните приказни – истакнување на патувањата на маргинализираните млади лидери за да ги инспирираат другите и да покажат како изгледа инклузијата во пракса.

Накратко, преминот од досег кон организациска култура вклучува институционализирање на инклузивноста на секое ниво – структурно, процедурално и симболично. Со вградување на инклузивноста во вредностите, практиките и системите, организациите обезбедуваат различноста да не биде повремен исход, туку трајна карактеристика. Оваа културна трансформација е она што на крајот го одржува демократското младинско лидерство и им дава моќ на младите луѓе не само да учествуваат, туку и да водат.

6 Практични резултати

Теоријата и рефлексијата се од суштинско значење за разбирање на важноста на инклузивното информирање и претставување, но организациите исто така бараат конкретни алатки за да ги преведат овие идеи во пракса. Многу младински работници нагласуваат дека иако ги разбираат вредностите на инклузивноста, честопати им недостасуваат достапни рамки за операционализација на овие принципи во нивната секојдневна работа (Зелдин, Кристенс и Пауерс, 2014). За да се надмине овој јаз, ова поглавје нуди два практични резултати дизајнирани да ги водат младинските организации низ процесот на станување поинклузивни: контролна листа за инклузивно регрутирање и примерок на план за информирање.

Контролната листа за инклузивно учество (Додаток А) функционира како чекор-по-чекор водич за младинските организации за да испитаат дали нивните практики ненамерно ги зајакнуваат бариерите за значајно вклучување. На пример, организациите може несвесно да користат јазик што првенствено им се допаѓа на младите од средната класа или високо образованите, со што го обесхрабруваат учеството на оние со помалку ресурси или различно културно потекло. Контролната листа ги поттикнува организациите да ја разгледаат инклузивноста на повеќе нивоа: Дали комуникациските материјали се достапни на повеќе јазици? Дали местата и дигиталните платформи се достапни за млади лица со попреченост? Дали има буџетски одредби за превоз, оброци или поддршка за грижа за деца? Дали визуелната слика е инклузивна, претставувајќи разновидност на младински идентитети? Со систематско решавање на овие прашања, организациите можат да обезбедат дека нивните можности за вклучување се отворени не само во теорија, туку и достапни и добредојдени во пракса.

Контролната листа, исто така, нагласува транспарентност и праведност во патиштата до вклучување. Отворените повици и покани треба јасно да ги наведат достапните улоги, очекуваното временско посветување и поддршката што ја обезбедува организацијата. Премногу често, маргинализираните млади се исклучени не затоа што немаат интерес, туку затоа што очекувањата се двосмислени или застрашувачки. Експлицитното дефинирање на барањата ги намалува психолошките бариери и им овозможува на младите луѓе да се ангажираат со самодоверба. На овој начин, контролната листа функционира и како дијагностичка алатка и како ресурс за планирање што ги поддржува организациите во градењето инклузивно, правично и одржливо учество.

Втората алатка е Примерок план за информирање на јавноста (Додаток Б), кој илустрира како една организација може да премине од идентификување на целни групи кон спроведување специфични стратегии за ангажирање. За разлика од генеричкиот акционен план, овој образец е дизајниран да биде прилагодлив на различни контексти - урбани или рурални, големи организации или мали групи на локално ниво. Планот започнува со барање од организациите да ги идентификуваат своите целни публики, не со нејасни термини („мигранти“ или „млади со попреченост“), туку со специфичност што ги зема предвид локалните реалности (на пр., „сириски млади во населбата X кои не се вклучени во училишните совети“). Потоа ги води организациите да ги исцртаат стратегиите за информирање на јавноста, како што се соработка со лидери на заедницата, назначување амбасадори на врсници или организирање информативни сесии на нетрадиционални места како спортски клубови или културни центри.

Клучно е што планот вклучува и механизми за одржување на учеството. Информирањето без следење ризикува да произведе еднократно вклучување без долгорочно влијание. Затоа, шаблонот ги поттикнува организациите да дизајнираат менторски аранжмани, лидерски скали или советнички улоги од самиот почеток. На пример, ако кампањата за информирање на јавноста во училиштето успешно привлече нови учесници, планот ги охрабрува организациите да назначат ментори кои ќе ги поддржат овие млади луѓе во справувањето со нивните први месеци од вклучувањето.

Примерокот на планот, исто така, вклучува мерки за евалуација. Организациите се охрабруваат да собираат повратни информации од учесниците, да ги следат стапките на задржување и да проценат дали составот на раководните тела ја одразува различноста на нивните заедници. Овој цикличен процес гарантира дека напорите за информирање не се статични, туку се развиваат како одговор на реалноста што се живее.

Земени заедно, контролната листа и планот за информирање служат како мостови помеѓу теоријата и практиката. Тие нудат едноставни алатки со ниски бариери што организациите од која било големина можат да ги усвојат и адаптираат. Уште поважно, тие сигнализираат промена од реактивна инклузија - каде што организациите реагираат на критиките за исклучување - кон проактивна инклузивност, каде што организациите систематски дизајнираат структури што ги поздравуваат и одржуваат разновидните младински гласови.

Со примена на овие резултати, младинските работници и организациите ќе бидат подобро опремени не само да ги поканат маргинализираните млади во своите структури, туку и да ги придружуваат во долгорочните лидерски патувања. Крајната цел е да се премине од изолирани гестови на вклучување кон одржливи практики што ја трансформираат организациската култура и, со тоа, го зајакнуваат демократското учество во општеството.

Глава 6: Развој на лидерство на микро ниво – Развивање лидери чекор по чекор

1 Општ преглед

Лидерството често се сфаќа како апсолутно. Постојат луѓе кои водат и луѓе кои следат. Лидерството, како дарба или како стекната вештина, се сфаќа како универзално позитивен квалитет што треба да се покаже во секоја ситуација. Од луѓето надарени со квалитет на лидерство често се очекува да дејствуваат како лидери во секоја ситуација, исто како што од интелигентните луѓе се очекува да се однесуваат интелигентно. Следствено, во ситуации каде што улогата на лидер е експлицитно или имплицитно присутна (како претседател, фасилитатор, менаџер, популарна личност...), тие често се сметаат за крајни одговорни за исходот, очекувајќи да ја водат групата низ целиот нејзин потфат, дури и кога се признава можноста за делегирање или колегијалност.

Ова монолитно разбирање на лидерството сериозно го занемарува контекстуалниот карактер на квалитетот. Луѓето кои успеваат да водат група во одреден контекст може да се покажат како целосно неспособни во поинаква средина, со поинаква група или кога се обидуваат да постигнат поинаква цел. Лидерската позиција бара прецизна синхроницитет со групата и јасно разбирање на нивните способности и потреби, како и на предизвиците со кои се соочуваат.

Природата на лидерството станува појасна кога ги цениме повеќеслојните предизвици со кои се соочуваат лидерите. Разбирањето и мотивирањето на групата, справувањето со засегнатите страни, стратегизирањето, решавањето на внатрешните несогласувања... се различни задачи што бараат различни комбинации од меки и тврди вештини, како што се комуникација, емпатија, убедување, тимска работа, управување со времето, фасилитирање... Ова ја открива вистинската суштина на лидерството не како единствен, сеопфатен феномен, туку како збир од помали акти што се собираат. Ако лидерството толку длабоко зависи од контекстот, тогаш тоа не може да биде фиксна лична особина: тоа мора да биде нешто што се практикува преку многу мали акти, споделени меѓу луѓето и менувајќи се низ ситуациите.

Разложувајќи ја концепцијата за лидерство како индивидуална активност, се појавува концептот на микролидерство. Микролидерството се однесува на индивидуалните, ситуациски акти на иницијатива, одговорност или влијание кои, заедно, го сочинуваат она што обично го нарекуваме лидерство. Усвојувањето на рамката за микролидерство веднаш фрла светлина врз некои од главните прашања за лидерството, како на пример зошто некои извонредни лидери спектакуларно не успеваат во некои задачи или зошто лидерите се појавуваат за време на процес во кој веќе има ефективни лидери.

2 Од лидери до лидерски процеси.

Лидерството често се опишува како личен атрибут, форма на индивидуален капацитет што им овозможува на некои луѓе да мобилизираат други. Ова гледиште го доделува лидерството на одредени личности кои поседуваат вистинска комбинација од карактер, вештини, визија или авторитет, со што социјалната динамика се претвора во личен квалитет. Колку и да е истакнато во општеството, ова толкување ја замаглува реалноста дека лидерството ретко постои изолирано. Тоа не е внатрешен посед, туку колективна функција што се појавува кога луѓето комуницираат за да постигнат заедничка цел.

Разбирањето на лидерството како процес бара фокусирање на низата дејства и односи преку кои се создаваат насока, координација и значење во рамките на групата. Процесот започнува кога се појавува заедничка цел и поединците почнуваат да ги усогласуваат своите дејства. Преку комуникација, преговарање и размена на доверба, тие воспоставуваат привремени структури на влијание и одговорност. Лидерството е името што го даваме на овој процес на усогласување, а не на лицето кое случајно го претставува во даден момент.

Процесот на лидерство е динамичен и се менува според контекстот, компетентноста и признанието. Едно лице може ефикасно да води во една ситуација и да не успее во друга, не затоа што неговата способност се променила, туку затоа што се променил моделот на односи околу него. Лидерството зависи од рамнотежата помеѓу целта, комуникацијата и легитимитетот. Кога едното недостасува, процесот слабее, без оглед на талентот или напорот на вклучените поединци.

Оваа идеја е добро развиена во визијата на Пауло Фреире за образованието како ослободување: секоја личност, без оглед на статусот или искуството, може да дејствува како субјект на трансформација, а не како објект на обука. Лидерството, гледано низ оваа призма, станува образовен чин само по себе. Тоа е остварување на свест, дијалог и ко-одговорност во рамките на група или заедница.

Психолошката димензија го зајакнува ова колективно толкување. Според теоријата за самоопределување, луѓето напредуваат кога доживуваат автономија, компетентност и поврзаност. Процесите на лидерство кои ги негуваат овие три потреби не само што произведуваат подобри резултати, туку и генерираат посигурни и посвесни поединци. Микролидерството, сфатено како практика на споделување мали, но значајни одговорности, ги исполнува овие потреби со тоа што им дава на младите луѓе простор да дејствуваат, да учат и да се поврзуваат. Преку овој постојан циклус на учество и размислување, лидерството престанува да биде улога резервирана за малкумина и станува споделен човечки капацитет.

Гледањето на лидерството како процес, исто така, ги отстранува неговите морални и херојски конотации. Лидерството не е нужно доблесно, ниту е секогаш пожелно. Тоа е едноставно механизам преку кој групите се организираат и ја осмислуваат својата колективна активност. Може да поттикне соработка или контрола, вклучување или исклучување. Она што го дефинира неговиот квалитет не е кој води, туку како е структуриран процесот и кои вредности го водат.

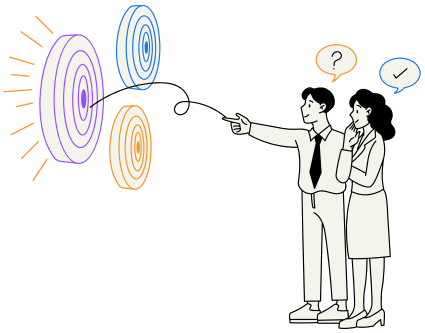
Овој пристап, исто така, објаснува зошто лидерството мора да се изучува во контекст. Секоја група функционира под специфични услови: нејзиниот состав, култура, историја и непосредни цели. Овие варијабли го обликуваат начинот на кој циркулира влијанието и како се доделува легитимитетот. Ниеден модел на лидерство не може да се примени универзално без да се земат предвид овие фактори. Затоа, ефективноста на лидерството е ситуациона. Таа произлегува од усогласеноста помеѓу потребите на групата, околината и достапните форми на координација.

Во младинската работа, ова разбирање има директни импликации. Ако лидерството е процес, тогаш може да се набљудува, споделува и намерно да се негува. Тоа престанува да биде исклучителна способност што ја поседуваат малкумина и станува секојдневна димензија на учество. Улогата на младинскиот работник не е да идентификува потенцијални лидери, туку да ги одржи условите во кои процесите на лидерство можат да се појават безбедно, инклузивно и со цел.

Преминувањето од лидери кон лидерски процеси значи поместување на фокусот од индивидуални особини кон колективна динамика. Потребно е внимание на тоа како луѓето слушаат, одлучуваат и преземаат одговорност заедно. Лидерството, во оваа смисла, не е ниту дар ниту титула.

3 Разбирање на микролидерството.

Микролидерството се однесува на најмалите видливи единици на лидерско дејствување. Тоа е моментот во кој поединецот презема одговорност, презема иницијатива или придонесува за водење на колективен процес на ограничен, конкретен начин. Овие акти може да изгледаат незначителни кога се испитуваат одделно, но заедно тие ја формираат основната структура на она што подоцна го препознаваме како лидерство. Водењето кратка дискусија, координирањето мала задача, нудењето медијација во несогласување или предлагањето идеја што ја менува насоката на групата се форми на микролидерство.



Лидерството не се појавува целосно формирано. Напротив, тоа се конструира преку постепено акумулирање на искуства што комбинираат пракса, повратни информации и размислување. Секој микро-чин ги содржи основните елементи на лидерството, како што се иницијатива, комуникација, свест за другите и одговорност, но тоа го прави на ниво што овозможува учење преку директно искуство и без прекумерен ризик. Микро-лидерството, според тоа, е и алатка за развој и аналитичка призма преку која динамиката на влијанието и учеството може подобро да се разбере.

Она што го разликува микролидерството од општото учество е намерата. Учеството вклучува придонес во колективен процес, додека микролидерството вклучува обликување на тој процес, дури и на мал начин. Разликата е суптилна, но критична, бидејќи ја означува разликата помеѓу учеството и помагањето во дефинирањето на насоката на она што се случува. Ова може да се случи преку кратка интервенција, одлука што влијае на групата или иницијатива што ги поканува другите да дејствуваат.

Силата на рамката за микролидерство лежи во нејзината достапност. Бидејќи обемот на дејствување е мал, секое лице може да се вклучи во неа без оглед на возраста, самодовербата или претходното искуство. Го намалува прагот за влез во учењето за лидерство и ги демократизира можностите за раст. Наместо да ја резервира лидерската пракса за формални позиции или долги процеси на обука, таа ги поканува сите да експериментираат со одговорност во секојдневни контексти.

Микролидерството, исто така, овозможува процесите на лидерство да бидат распределени низ групата. Кога одговорноста циркулира, донесувањето одлуки станува потранспарентно и капацитетот на групата за самоорганизирање се зголемува. Оваа распределба има образовна вредност: учи на меѓузависност и колективна одговорност. Учесниците учат дека лидерството не е поврзано со истакнатост, туку со придонес и дека стабилноста на групата зависи од многу мали акти на иницијатива, а не од силата на една централна фигура.

Во практична смисла, микролидерството може да се препознае преку неколку карактеристики. Тоа е ситуациско, одговара на непосредни потреби, а не на формални задачи. Тоа е привремено, ограничено на времетраењето на задачата или моментот. Тоа е видливо, создавајќи ефект што другите можат да го согледаат и да одговорат на него. И е релациско, секогаш вградено во интеракција и меѓусебно препознавање. Овие карактеристики го прават мерливо во квалитативна смисла, што им помага на едукаторите и фасилитаторите да го идентификуваат, поддржат и документираат развојот на лидерството во рамките на секојдневните активности.

4 Патот на раст: од микро-улоги до децентрализирано лидерство.

Лидерството расте преку пракса. Се развива како постепено движење од мали, конкретни акции кон посложени форми на споделена одговорност. Наместо линеарна низа, тоа е процес што еволуира во кој секое искуство ја зајакнува свеста, самодовербата и способноста за дејствување со и за другите. Она што започнува како лична вежба на иницијатива, со текот на времето, станува колективен чин на координација и грижа.

На своето најосновно ниво, лидерството се појавува во форма на микро-улоги. Ова се едноставни, дефинирани задачи што им овозможуваат на поединците да преземат одговорност за нешто специфично: воведување активност, подготовка на материјали, модерирање на кратка дискусија, документирање на она што групата го постигнала. Нивната цел е да го направат лидерството достапно и вообичаено. Секоја акција претставува мал експеримент во одговорноста, каде што поединецот може да го набљудува својот ефект врз групата, а групата може да го признае тој придонес. Повторувањето им дава тежина на овие моменти, трансформирајќи ги изолираните акти во чувство на дејствување.

Како што поединците акумулираат искуство, тие почнуваат да преземаат поширок одговорности кои бараат координација, а не извршување. Тие планираат, организираат и комуницираат со другите за да се осигурат дека е постигната заедничка цел. Лидерството почнува да вклучува преговори, одредување на времето и прилагодување. Грешките се чести и неопходни: тие обезбедуваат материјал за размислување и разјаснуваат како влијанието всушност функционира во пракса. Во оваа фаза, водството станува неопходно. Конструктивните повратни информации и кратките разговори за тоа што поминало добро и што може да се подобри помагаат активноста да се претвори во учење.

Следниот чекор е споделено лидерство, кога координацијата станува колективна и лидерството престанува да припаѓа на една личност. Се дискутира за донесувањето одлуки, задачите се распределуваат по меѓусебен договор, а учесниците наизменично ја олеснуваат или ја претставуваат групата. Фигурата на лидерот станува помалку видлива, но пошироко отелотворена. Самата група учи да води, потпирајќи се на силните страни и перспективите на своите членови. Она што некогаш беше индивидуална вежба станува заеднички јазик што структурира како луѓето се однесуваат едни кон други.

Овој процес не е ниту автоматски ниту униформен. Луѓето се движат напред-назад помеѓу фазите во зависност од контекстот, интересот и самодовербата. Истата личност може да дејствува како лидер во еден момент, а како ученик во следниот. Она што е важно е континуитетот: групата и фасилитаторот да продолжат да обезбедуваат простор за иницијатива, размислување и признавање. Без овој континуитет, учењето на лидерство станува епизодно и исчезнува штом ќе заврши формалната активност.

Иако овој модел е особено видлив во младинската работа, тој опишува поширок човечки модел. Во секоја средина што го цени учеството, поединците почнуваат со справување со мали, опипливи одговорности пред да напредуваат кон споделена координација. Принципот е ист без разлика дали е во младинска организација, работно место или проект во заедницата: лидерскиот капацитет расте од повторени акти на иницијатива кои се поддржани, рефлектирани и прогресивно интегрирани во колективните структури.

Одржливиот развој на лидерството зависи од три услови. Прво, можност за дејствување, што овозможува иницијативата да се материјализира. Второ, можност за размислување, што ја трансформира акцијата во разбирање. Трето, можност за споделување, што го претвора индивидуалното учење во колективна сила. Кога овие услови се исполнети, лидерството престанува да биде посебна улога и станува нормален израз на учество.

Во оваа смисла, патот од микро-улоги до споделено лидерство не е само педагошка алатка, туку и модел за тоа како групите еволуираат. Тој покажува дека лидерството се учи преку дејствување, дека авторитетот може да се распредели без хаос и дека самата соработка може да стане простор на образование.

5 Интегрирање на микролидерството во секојдневната пракса.

Микролидерството добива значење само кога станува дел од секојдневниот живот. Повремените вежби или симболичните гестови можат да ја подигнат свеста, но тие не создаваат одржлив раст. За да се направи лидерството постојано присуство, тоа мора да биде вткаено во вообичаените рутини на групна работа, управување со проекти и организациска култура. Целта не е да се создадат повеќе активности, туку да се реинтерпретира она што веќе се случува, така што секој момент содржи потенцијал за иницијатива, размислување и препознавање.

Најдиректниот начин да се постигне ова е преку намерен дизајн. Секој проект, состанок или активност вклучува низа задачи што можат да се споделуваат и ротираат. Подготовка на материјали, координирање на логистиката, отворање или затворање на сесиите, сумирање на одлуките, управување со комуникацијата – секое од овие може да им се додели на различни членови. Кога улогите редовно циркулираат, одговорноста престанува да биде исклучок и станува навика. Со текот на времето, учесниците почнуваат да ги очекуваат овие моменти и спонтано да волонтираат, што е најјасен знак дека лидерството станало интернализирано.

Планирањето имајќи го предвид микролидерството, исто така, го менува начинот на кој едукаторите и младинските работници ги дизајнираат искуствата за учење. Наместо да го дефинираат лидерството како посебна компетенција што треба да се разгледа на специфични работилници, тие го третираат како трансверзална димензија што го придружува секој процес. Подготовката на размена, спроведувањето на локален проект, па дури и едноставен групен состанок, можат да вклучуваат мали можности за иницијатива. Она што е важно не е обемот на активноста, туку јасноста на намерата зад неа: секој учесник да има видлив простор за дејствување и да учи од дејствувањето.

За да се одржи овој пристап, рефлексијата мора да биде рутинска. По секоја активност, може да се посветат неколку минути за дискусија за тоа кои форми на лидерство се појавиле, како се донесувале одлуките и како се чувствувала соработката. Овие разговори, иако кратки, го прават невидливото учење видливо. Тие им овозможуваат на учесниците да разберат што направиле и како тоа се поврзува со поширокатa идеја за споделена одговорност. Рефлексијата, исто така, помага да се идентификува кој има тенденција да презема иницијатива, а кој молчи, дозволувајќи им на фасилитаторите да ги прераспределат можностите со поголема праведност.

Одржувањето рамнотежа е од суштинско значење. Ако микролидерството треба да го демократизира учењето, тоа не може да зависи од самодовербата или асертивноста на неколкумина. Фасилитаторите треба да обрнат внимание на моделите на учество и да обезбедат циркулирање на одговорноста. Структурираната ротација, случаен избор или номинирањето од врсници можат да помогнат да се избегне повторување. Целта не е механички да се наметне еднаквост, туку да се одржи пристапот отворен за сите. Простор кој постојано препознава иницијатива само од истите луѓе на крајот ги репродуцира токму хиерархиите што се стреми да ги надмине.

Повратните информации и признанието се механизмите што даваат континуитет на овие напори. Кратките, специфични моменти за повратни информации – или еден на еден или во рамките на групата – помагаат да се трансформира дејството во разбирање. Признанието треба да се фокусира на она што е научено или подобрено, а не само на она што е постигнато. Едноставен коментар што ја поврзува акцијата со нејзиниот ефект врз групата честопати има поголема образовна вредност од формалната евалуација. Кога учесниците чувствуваат дека нивниот напор е забележан и дека нивниот раст е признаен, тие се поподготвени да преземат нови улоги и да ги поддржат другите во тоа.

Младинските работници и фасилитаторите исто така играат клучна улога во документирањето на микролидерството. Писмените рефлексии, кратките белешки во извештаите за евалуација или споделените дневници на набљудуваните иницијативи служат за две цели. Тие помагаат во следењето на индивидуалниот и колективниот развој и го претвораат учењето на лидерството во опиплив исход што може да се дискутира, подобрува и известува. Оваа документација не е бирократска, туку формативна: им овозможува на организациите да видат каде всушност се одвива јакнењето и каде може да биде потребна дополнителна поддршка.

Вградувањето на микролидерството во секојдневната пракса, исто така, влијае на организациската култура. Кога состаноците на персоналот, сесиите за планирање и внатрешните дискусии се структурирани со истите принципи на ротација, рефлексија и признавање, младите луѓе гледаат дека организацијата живее според методите што ги промовира. Доследноста помеѓу образовната реторика и внатрешното однесување го зајакнува кредибилитетот и го зајакнува учењето преку пример.

Долгорочниот ефект од интегрирањето на микролидерството е постепена промена во начинот на кој групите ја дефинираат компетентноста и авторитетот. Наместо да го поврзуваат лидерството со стаж или вербална течност, тие почнуваат да ја ценат иницијативата, соработката и способноста да им помогнат на другите да работат подобро. Одговорноста станува колективна, а лидерството се претвора во обична функција на учество, а не во разлика резервирана за неколкумина.

На крајот, интегрирањето на микролидерството во секојдневната пракса е чин на дизајн и внимание. Тоа бара од едукаторите да ја разгледаат секоја активност и да прашаат не само што ќе научат учесниците, туку и кој ќе има шанса да води, да одлучува или да размислува. Кога ова прашање ќе стане навика, учењето на лидерство престанува да зависи од посебни програми. Тоа станува континуиран процес што го обликува секојдневниот ритам на работа и идентитетот на самата група.

Глава 7: Стратегии за надминување на пречките за инклузивно лидерство

1 Нерамнотежа на моќта помеѓу возрасните и младите

Нерамнотежата на моќта помеѓу возрасните и младите се однесува на непропорционалниот авторитет и контрола што ја имаат возрасните во однос на младите луѓе во рамките на една организација. Во многу невладини организации, моќта за донесување одлуки има тенденција да биде кај возрасните поради традиционалните хиерархии или претпоставката дека соодветното искуство доаѓа со возраста. Младите членови или волонтери може да бидат ограничени на улоги на имплементатори, додека повисоко ниво на искуство го поставуваат агендите. Оваа динамика често се манифестира како „адултизам“ – имплицитна пристрасност дека мислењата на возрасните се повредни – и може да доведе до „токенизам“, каде што присуството на младата личност се третира како симболично, а не како суштинско. Токенистичката инклузија значи дека младите луѓе се поканети во лидерските простори, но не им се дава вистинско влијание, зајакнувајќи ги најниските нивоа на учество на скалата (манипулација, декорација и токенизам) како што е опишано во класичниот модел на учество на младите на Харт. Нерамнотежата понекогаш е суптилна: возрасните може да ги „слушаат“ идеите на младите, но на крајот да стават вето на нив или да им доделат на младите видливи улоги (на пр. портпарол) без вистинска моќ за донесување одлуки. Во други случаи тоа е експлицитно, како што се подзаконските акти што бараат постар член на тимот како претседател или носител на буџетот, или состаноци на кои доминираат постари членови на одборот каде што младите луѓе се двоумат да проговорат.

Последиците од нерамнотежата на моќта меѓу возрасните и младите се далекусежни за младите лидери. Истражувањата за развојот на младите постојано откриваат дека кога младите луѓе немаат вистински глас или авторитет, нивното чувство за дејствување се намалува. Тие може да го интернализираат верувањето дека се премногу млади за да водат, со што се деангажираат или ги ограничуваат своите аспирации. На пример, ако претставниците на младите во некој комитет откријат дека нивните придонеси рутински се занемаруваат од страна на постарите членови, тие може да престанат да присуствуваат или да придонесуваат, класичен симптом на лишување од право на глас. Со текот на времето, оваа динамика продолжува циклус: постарите членови ги перцепираат младите како апатични или неподготвени, со што го оправдуваат задржувањето на моќта, додека младите луѓе, чувствувајќи се маргинализирани, не успеваат да стекнат лидерско искуство што би ја докажало нивната способност. Во европскиот младински сектор се забележуваат слични модели; дури и добронамерните програми за учество на младите понекогаш спаѓаат во „перење на младите“ – додавање млади луѓе за да ги исполнат критериумите за разновидност без да се промени основната динамика на моќ (Women Deliver Young Leaders, 2023). Резултатот е пропуштени можности за иновации и релевантност, бидејќи организациите не имаат целосна корист од увидите на младите луѓе. Покрај тоа, нерамнотежата на моќ може да предизвика фрустрација или конфликт: талентираните млади волонтери може да ги напуштат невладините организации кога ќе го достигнат „плафонот“ на одговорност, а меѓугенерациската недоверба може да расте ако младите се чувствуваат покровителски настроени, додека возрасните чувствуваат дека младите се непослушни.

Академската и политичката литература силно се залагаат за партнерства меѓу млади и возрасни како лек за нерамнотежата на моќ. За разлика од традиционалното менторство (кое сè уште подразбира стаж), автентичните партнерства ги позиционираат младите и возрасните како рамноправни соработници.

Меѓу другото, документираше дека правичните партнерства меѓу млади и возрасни водат до поголема моќ на младите, поголема ефикасност на програмите и заедничко учење. Телата на политиката, како што е Советот на Европа, повикуваат на модели на заедничко донесување одлуки. Системот за ко-управување на Советот на Европа во младинскиот сектор е пример: им дава на претставниците на младите и владините претставници еднаква моќ на глас 50:50 во одлуките за младинската политика и финансирање. Овој модел е прогласен за една од најефикасните рамки за партиципативно управување, што илустрира дека структурното споделување на моќта со младите е изводливо и корисно. Студиите предупредуваат дека површното вклучување може да биде штетно; како што забележува Women Deliver (2023), „младите со токен може да се чувствуваат потценети, непочитувани и не се вистински вклучени“, што може да предизвика трајно неангажираност. Литературата сугерира дека возрасните сојузници мора активно да ги проверуваат своите предрасуди и да ја делат контролата за да избегнат ненамерно реплицирање на општествените возрасни хиерархии во микрокосмосот. Во практична смисла, рамки како Хартовата скала (1992) или Континуумот на партнерство меѓу млади и возрасни (Иновативен центар, 2008) често се наведуваат како алатки за организациите да проценат каде се наоѓаат и како да напредуваат кон вистинска соработка.

За да се надмине нерамнотежата на моќта меѓу возрасните и младите, невладините организации треба да имплементираат стратегии што ја институционализираат еднаквоста и меѓусебното почитување во лидерството. Клучните пристапи вклучуваат:

-Воспоставете улоги на ко-лидерство помеѓу млади и возрасни. Наместо да имаат само возрасни лидери со млади на советнички позиции, организациите можат да создадат аранжмани за ко-лидерство. Ова може да вклучува ко-претседател за млади за комитети или попечител за млади во одборите со еднакви права на глас. На пример, некои невладини организации усвоија политика дека секое тело за донесување одлуки (од групите за управување со проекти до извршниот одбор) мора да вклучува барем едно младо лице со целосен авторитет. Доказите сугерираат дека ко-лидерството може да „ја наруши линеарната моќ од горе надолу и да поттикне меѓусебно учење“ (Women Deliver, 2023). Кога се прави намерно, ко-лидерството гради меѓугенерациска доверба и дава поиновативни резултати, бидејќи и страста на младите и искуството на возрасните се ставаат на маса.

-Создавајте демократски процеси од самиот почеток. Вклучете ги младите луѓе во фазите на планирање и проценка на потребите, а не само во имплементацијата. Препорачана практика е да се поддржат младите луѓе во спроведувањето анализи на потребите на заедницата и развивањето предлози за проекти, со што се потврдува нивната улога како иницијатори. Со колективно поставување агенди, возрасните рано отстапуваат дел од контролата, што помага да се избегне симболично однесување.

-Имплементирајте ротации на лидерски улоги. За да спречите статична хиерархија каде што истите поединци (честопати возрасни) секогаш водат, дизајнирајте можности за ротирање на лидерство. Еден конкретен метод е ротирање на водењето на состаноците или водечките улоги на фасилитатори меѓу членовите на тимот, вклучувајќи ги и младите луѓе. Ова им дава шанса на сите млади да развијат лидерски вештини и осигурува дека моќта не се концентрира. Младински работник би можел, на пример, да воспостави секој месец различен млад член на тимот да биде ко-фасилитатор на состанокот на тимот. Структурираната ротација, заедно со размислување по секој циклус, помага да се изгради самодовербата кај младите и удобноста кај возрасните да се повлечат.

-Обука на возрасни за фасилитирање и промена на начинот на размислување. Клучна стратегија е обука за возрасни вработени и волонтери за тоа како да практикуваат намерно споделување на моќта. Ова вклучува учење да дејствуваат како ментори или фасилитатори, а не како супервизори, и негување навики за активно слушање на младите. Возрасните треба да бидат охрабрени критички да ги испитаат своите ставови - на пример, дали имаат тенденција да доминираат во дискусиите или да ги отфрлаат идеите на младите „за нивно добро“? Работилниците или коучингот можат да им помогнат на возрасните да усвојат пристап што им дава моќ, каде што тие ги водат и поддржуваат одлуките на младите луѓе, наместо да диктираат. Воспоставувањето комуникациски норми и повратни јамки може да им помогне на организациите постепено да ја менуваат динамиката на моќта.

–Автентични можности за донесување одлуки. Одете подалеку од консултациите и делегирајте го вистинскиот авторитет за донесување одлуки на младите во одредени области. На пример, доделете дел од буџетот што го контролира младински комитет (со соодветна поддршка за управување со него) или дозволете тим од млади луѓе целосно да води нова иницијатива. Ваквите чекори сигнализираат доверба во компетентноста на младите. Една успешна тактика е формирање „одбори во сенка“ или советодавни совети на млади кои работат заедно со главниот одбор – практика што се користи во бизнисите за внесување свежи идеи. Овие одбори во сенка, кога им се дава пристап и се слушаат, се покажа дека ги подобруваат организациските иновации и ги премостуваат генерациските јазови. Во невладините организации, одборот во сенка би можел да ги разгледа и да даде придонес за стратешките планови пред конечното одобрување, осигурувајќи дека перспективите на младите ги обликуваат одлуките на високо ниво.

–Програми за меѓусебно менторство. Поттикнување на двонасочен систем на менторство каде што помалку искусните млади се спарени со возрасни ментори, но исто така и возрасни кои се обратни ментори во области како што се технологијата, моменталната младинска култура итн. Ова создава порамноправна основа. Возрасните учат да ја ценат експертизата на младите, додека младите стекнуваат самодоверба водејќи ги возрасните во нешто. Таквиот реципроцитет ја побива идејата дека експертизата доаѓа само со возраста.

Со спроведување на овие стратегии, невладините организации постепено можат да ги израмнат своите хиерархии и да создадат култура каде што придонесите на младите имаат тежина. Позитивните резултати се добро документирани: моделите за партнерство помеѓу младите и возрасните резултираат со поодржливи одлуки и овластени млади лидери (Women Deliver, 2023). И возрасните често пријавуваат зголемена мотивација додека го гледаат растот на младите и свежите перспективи што ја оживуваат организацијата. Во суштина, надминувањето на бариерата на нерамнотежа на моќта е споделување на моќта и одговорноста – процес што бара промени во структурите (правила, улоги) и во начинот на размислување (верување во способностите на младите). Кога е успешно имплементирана, промената создава организациска практика каде што младите луѓе не се само учесници или корисници, туку партнери и ко-креатори во лидерството.

2 Културни и територијални бариери

Културните и територијалните бариери ги опфаќаат општествените норми, вредности и географските или јазичните фактори што го попречуваат инклузивното младинско лидерство. Културните бариери вклучуваат стереотипи и очекувања поврзани со карактеристики како што се пол, етничка припадност, религија или попреченост, што може да влијае на тоа кој се смета (од другите или од самите нив) за „лидер“. На пример, во заедници со силни патријархални норми, младите жени може да бидат обесхрабрени да преземат лидерски улоги или нивниот стил на лидерство може да биде потценет во споредба со машкиот. Слично на тоа, младите од малцинствата или ЛГБТК+ младите може да се соочат со предрасуди или да чувствуваат дека не се вклопуваат во калапот на лидер во мејнстрим организациите. Територијалните бариери се однесуваат на пречки што произлегуваат од локацијата или регионот на младото лице – најчесто, поделбата помеѓу урбаните центри и руралните или периферните области. Младите луѓе од руралните области често имаат помалку можности за обука за лидерство, помала видливост и се соочуваат со практични тешкотии (растојание, недостаток на инфраструктура) при учеството. Може да постои и поделба во ставовите: урбаните организации може несвесно да ги тргнат настрана гласовите на руралните млади и обратно, поради разлики во искуството или стилот на комуникација. Територијалните фактори вклучуваат и јазични бариери – на пример, младо лице чиј мајчин јазик не е доминантен јазик на невладината организација (ова често вклучува млади луѓе со мигрантско потекло) може да има тешкотии да се изрази самоуверено, или меѓународните проекти спроведени на англиски јазик може да ги отуѓуваат оние што се помалку вешти.

Во европски контекст, со неговата богата разновидност, културните и територијалните бариери се манифестираат на различни начини: младински работник од малцинска етничка заедница можеби не гледа модели на улоги во лидерството, млад активист од мал град можеби нема мрежи за вклучување или едноставно може да се појават културни недоразбирања во мултикултурните младински тимови. Овие бариери често се структурни по природа (вкоренети во историјата и општествените нееднаквости), но се манифестираат во секојдневните интеракции и организациските практики.

Културните и територијалните бариери значително го обликуваат тоа кој учествува и напредува во младинското лидерство. Културните норми и предрасуди можат да доведат до исклучување (намерно или ненамерно) на одредени групи. На пример, дискриминацијата врз основа на пол останува критична бариера – глобално, 94% од младите жени анкетирани од План Интернешнл во 2022 година изјавиле дека учеството во политичкиот или граѓанскиот живот подразбира соочување со предизвици кои не се толку распространети за нивните машки врсници (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Младите жени често се борат со стереотипи дека лидерството е „неженствено“ или се соочуваат со двојни стандарди. Ова може да ги обесхрабри младите жени да се залагаат или да резултира со отфрлање на нивните идеи. Слично на тоа, младите од културните малцинства или мигрантите можеби нема да ги видат своите перспективи вреднувани; ако раководството на невладината организација е хомогено (на пр., сите од една етничка или религиозна група), другите може да се чувствуваат непожелни или токенизирани.

Територијалните нееднаквости дополнително ги усложнуваат предизвиците за инклузија. На пример, младите од руралните средини честопати имаат пониски стапки на учество во национални или меѓународни младински програми во споредба со младите од урбаните средини (Совет на Европа, 2025). Тие се соочуваат со логистички бариери (транспорт, поврзаност), а понекогаш и психолошки (чувство дека можностите се само за млади, кои живеат во градови). Дигиталните поделби исто така паѓаат тука: додека дигиталните алатки можат да го премостат растојанието, не сите рурални области имаат сигурен интернет, а не сите млади луѓе имаат еднаква дигитална писменост. Пандемијата COVID-19 ги истакна овие празнини, при што многу млади од руралните средини или од ниски приходи не можат да се вклучат во онлајн активности поради недостаток на уреди или широкопојасен интернет – материјален проблем, но вкоренет во територијалната нееднаквост (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Дури и во градовите, територијалната сегрегација (како што се маргинализираните населби) може да доведе до тоа некои млади луѓе да бидат занемарени при изборот за лидерски програми.

Еден пример за територијални бариери документиран од европска студентска организација (OBESSU) покажа дека во многу земји, младинското лидерство во студентските сојузи било доминирано од оние од главните градови или поголемите градови. Руралните ученици се соочувале со повеќекратни бариери: лош јавен превоз, повисоки трошоци за патување, а понекогаш и конзервативни локални ставови што го ограничувале нивното учество (OBESSU, 2025). Вежбата откри дека многу училишни ученички одбори немале членови надвор од урбаните средини, што илустрира како географијата може да ја искриви застапеноста. Ефектот е профил на лидерство што не ја одразува целосно разновидноста на младото население, што доведува до потенцијални пристрасности во донесувањето одлуки и недостаток на релевантност или доверба меѓу исклучените групи. На пример, ако сите младински лидери се универзитетски образовани жители на градот, иницијативите може да ги игнорираат потребите на младите од стручните училишта во селата, или организацијата може да се бори да ги вклучи младите од руралните средини во своите кампањи поради недостаток на лидери со кои може да се поврзе.

И академските истражувања и извештаите за политиките нагласуваат справување со културните и територијалните нееднаквости за да се постигне инклузивно учество на младите. Студиите за родова еднаквост и инклузија истакнуваат дека стереотипите и дискриминацијата засновани на родот продолжуваат да ги ограничуваат можностите за лидерство на младите жени.

Неодамнешна студија за Младинското партнерство на ЕУ и Советот на Европа (2023) забележа дека и покрај напредокот, младите жени продолжуваат да се соочуваат со постојани пречки за нивното учество во однос на нивните машки колеги, вкоренети во општествените родови улоги и стереотипи. Интерсекционалноста е клучна: млада жена од малцинско етничко потекло во рурална средина може да се соочи со сложена неповолна положба поради полот, етничката припадност и локацијата. Европските политички рамки, како што е Стратегијата на ЕУ за млади (2019–2027), експлицитно повикуваат на инклузивни општества и ја нагласуваат потребата да се допрат сите млади луѓе, вклучително и оние од оддалечените области и маргинализираните заедници. Европските младински цели – особено целта бр. 9 „Простор и учество за сите“ – беа формулирани по консултации каде што младите низ цела Европа изразија дека недостатокот на инклузивни простори и предрасудите се главни пречки за учество.

Справувањето со овие бариери вклучува и промена на организациските практики за да бидат поинклузивни и спроведување мерки за поддршка на недоволно застапените млади. Клучните стратегии вклучуваат:
-Обука за културна компетентност и предрасуди. Младинските работници и организациските лидери треба да поминат обука за препознавање и спротивставување на имплицитните предрасуди (без разлика дали се работи за родови предрасуди, расни/етнички стереотипи или предрасуди против рурални/урбани групи). Развивањето на културна компетентност значи учење за потеклото на младите со кои се работи и размислување за сопствените претпоставки. На пример, младинска невладина организација може да одржи работилници за родова еднаквост за да се осигури дека персоналот и волонтерите ги разбираат суптилните начини на кои може да се манифестира сексизмот. Со подигање на свеста, организацијата создава основа за намерно вклучување на оние кои инаку би можеле да бидат занемарени.

-Афирмативна информираност и претставување. За да се разбие културната и територијалната исклученост, невладините организации треба да се вклучат во насочени напори за информирање. Ова значи да се идентификуваат на кои групи млади недостасуваат лидерски позиции и да се вложи напор да се вклучат. На пример, ако невладината организација забележи малку млади жени, може да воспостави шема за менторство специјално за млади жени или да соработува со женски организации за да ги охрабри учесниците. Ако младите од руралните средини се отсутни, невладината организација може да патува до руралните заедници за да организира информативни сесии или локални работилници, наместо да очекува тие млади да дојдат во градот.

-Прилагодување на јазикот и контекстот. Надминувањето на јазичните и комуникациските бариери е од суштинско значење во мултикултурната младинска работа. Стратегиите вклучуваат обезбедување превод за клучните активности, користење на едноставен и инклузивен јазик без жаргон и валидирање на различни стилови на комуникација. Доколку организацијата работи на европско ниво, нудењето материјали на повеќе јазици или барем преведувањето на резимеа може да им овозможи на оние на кои англискиот не им е мајчин јазик да се вклучат. Локално, тоа би можело да значи дозволување двојазично олеснување (на пр., регионален дијалект или малцински јазик покрај главниот јазик). Културно, прилагодете ја содржината за развој на лидерство за да биде релевантна за различни групи. На пример, пристапите кон лидерството можеби ќе треба да ги земат предвид заедничките вредности во одредени култури наспроти индивидуалистичките пристапи. Вклучувањето на културните традиции во лидерските активности (како користење раскажување приказни ако е културно резонантно или почитување на религиозните календари при закажување настани) им помага на младите да се чувствуваат почитувани и вклучени. Вклучувањето на разновидни културни изрази во животот на организацијата – од прославување на разни фестивали до имање кодекс на однесување што ги почитува заменките и религиозните практики – може да направи голема разлика во тоа дали младите луѓе од различно потекло чувствуваат дека припаѓаат во лидерски улоги.

– Премостување на урбано–руралните јазови. За поддршка на младите луѓе во руралните или оддалечените области, потребни се практични мерки. Обезбедувањето поддршка за транспорт е еден директен метод – на пример, надоместување на патните трошоци, организирање заеднички превоз или користење мобилни единици за носење активности во руралните градови. Дигиталната технологија исто така може да помогне: поставувањето опции за виртуелни состаноци може да ги вклучи и оние кои не можат да патуваат, иако мора да се внимава да се решат и проблемите со дигиталниот пристап (можеби координирање со локалните библиотеки/младински центри за пристап до интернет). Внимателно одредување на времето на состаноците (на пр., не премногу рано во денот ако руралните млади мора да патуваат) и ротирање на локациите за состаноци помеѓу урбаните и руралните места, делење на товарот. Друга стратегија е создавање регионални центри или огранoци: наместо еден централизиран младински одбор во главниот град, организацијата може да има регионални младински комитети кои се поврзани со национално лидерско тело. На овој начин, се поттикнува локалното лидерство и територијалната разновидност се вградува во управувањето. Препораката на Советот на Европа за руралната младина (2020) предлага прилагодување на младинските програми на руралните контексти – на пример, фокусирање на проекти во локалната заедница што руралните млади можат да ги водат и обезбедување обука на лице место. Во суштина, направете ги можностите за лидерство децентрализирани и флексибилни.

–Културна медијација и ментори. За младите кои се чувствуваат културно или социјално несоодветно во лидерска средина, ментор или „пријател“ од слична позадина може да го подобри задржувањето на членовите на тимот и успехот. Ова менторство од речиси врсници може да обезбеди културно информирано водство и морална поддршка.

–Политики кои се сензитивни кон родот и се инклузивни. На организациско ниво, усвојување јасни политики кои промовираат инклузија. Ова може да биде политика за родова еднаквост (посветеност на родовата рамнотежа во комитетите, нулта толеранција за вознемирување), повелба за разновидност или специфични мерки како квоти или резервирани места за недоволно застапени групи во програмите за лидерство. Иако квотите можат да бидат контроверзни, тие биле ефикасни во некои младински контексти за да се обезбеди, на пример, дека младите жени или малцинствата добиваат фер дел од можностите во историски доминирани од мажи или мнозинство.

Дополнително, обезбедување пристапност: ако млад лидер има попреченост, обезбедете разумно сместување (толкување на знаковен јазик, места достапни за инвалидски колички итн.), што честопати се поврзува и со практични бариери.

Со спроведување на овие стратегии, невладините организации работат кон организациска култура што ја слави различноста и обезбедува еднаквост во пристапот до лидерство. Културно и територијално инклузивниот пристап признава дека лидерскиот потенцијал постои во секоја заедница и демографија – едноставно му се потребни соодветни услови за да напредува. Кога младите од различни полови, потекла и региони се овластени да водат, организацијата добива богатство од перспективи и легитимитет меѓу заедниците на кои им служи. Покрај тоа, кршењето на овие бариери придонесува за социјална кохезија: младите лидери учат да ги ценат меѓусебните разлики и да соработуваат преку културни линии, отелотворувајќи го инклузивното општество кон кое се стремиме.

3 Организациски бариери

Организациските бариери се однесуваат на внатрешните структури, политиките и воспоставените практики на организациите што ги спречуваат младите да преземат лидерски улоги. Во многу невладини организации и младински организации, дури и оние што работат за млади луѓе, институционалната поставеност може ненамерно да биде исклучувачка кон младинското лидерство. Вообичаени примери за овие бариери вклучуваат: ригидна хиерархија или бирократска инерција (организации каде што авторитетот е многу централизиран и базиран на сениорство, што го отежнува...)

за новодојденците или младите членови да се искачат на лидерски позиции); недостаток на формално ко-лидерство или структури за учество; сложени процедури и жаргон; политики поврзани со возраста; па дури и практични организациски прашања како што се времето на состаноци што е во спротивност со распоредот на младите или недостатокот на надомест за времето посветено на младите (очекувајќи неплатени придонеси што младите луѓе, особено оние од пониско социо-економско потекло, можеби не можат да си ги дозволат). Бирократската инерција имплицира дека „вака секогаш сме го правеле тоа" станува причина за отпор кон промените - на пример, една невладина организација можеби отсекогаш имала повеќе виши извршни директори, па затоа предлагањето ко-директор за млади се среќава со скептицизам не по принцип, туку затоа што е непознато. Овие организациски фактори можат да бидат помалку видливи од очигледната дискриминација, но имаат длабоко влијание. Во суштина, ако рамката на организацијата намерно не ги вклучува младите луѓе во донесувањето одлуки, тие ќе бидат систематски изоставени без оглед на индивидуалната волја. Класичен знак за институционални бариери е кога вклучувањето на младите е ad-hoc или зависи од вонреден напор.

Институционалните бариери честопати резултираат со маргинализација или отсуство на гласовите на младите во лидерството и стратешкото насочување на програмите. Талентираните и мотивирани млади луѓе може да се најдат во ситуација да се соочат со „стаклен таван" - способни да волонтираат или можеби да координираат активности на ниско ниво, но никогаш да не бидат поканети во стратешко планирање, буџетирање или управување. Ова може да биде обесхрабрувачко и демотивирачко, предизвикувајќи младите да се откажат или да ги напуштат организациите и да се префрлат на други сектори каде што се чувствуваат слушнати. Важно е да се напомене дека кога организациите немаат структури за ко-менаџмент или формални патишта за придонес на младите, донесените одлуки може да не ги одразуваат потребите на младите или иновативните идеи. На пример, невладина организација без млади луѓе во својот одбор може да ги пропушти новите трендови кај младите или погрешно да ги процени приоритетите за младите корисници.

Друг исход е тоа што кога младите преземаат улоги, тие може да бидат подготвени да пропаднат ако организациската култура не се прилагоди. На пример, назначувањето на 20-годишник во комитет кој користи технички јазик и нема менторство може да доведе до тоа тој млад човек да се чувствува изгубен и неспособен да придонесе (зајакнување на перцепциите дека „младите не се способни", што всушност е неуспех на стратегијата за вклучување). Од друга страна, отвореноста кон младите е во корелација со подобро ангажирање и јакнење на младите. Фазата на истражување на TYL истакна дека недостатокот на структури за поддршка е главна поплака: младинските работници забележаа дека без рамки како младински комитети или споделени лидерски улоги, напорите за јакнење на младите лидери честопати пропаѓаат бидејќи немало место во системот каде што би се поставиле тие лидери (на пр., можете да обучите 50 млади за лидерство, но ако вашата невладина организација нема улоги за нив освен да бидат учесници, нивните нови вештини остануваат неискористени). Ова укажува дека градењето младинско лидерство мора да оди рака под рака со организациската реформа.

Од макро перспектива, разгледајте го примерот на младинскиот сектор на Советот на Европа: неговата структура на ко-менаџмент (50% претставници на младите во телата за одлучување) е заслужна за тоа што ги направи политиките за млади порелевантни и ја зголеми младинската сопственост врз иницијативите. Ако го инверзираме тоа, институциите без такви карактеристики веројатно ќе страдаат од спротивното - политики што можеби нема да имаат резонанца и младите ќе се чувствуваат отуѓени.

Во пракса, многу европски организации кои им служат на младите почнаа да експериментираат со алтернативни модели на лидерство. Концептот „одбор во сенка" споменат претходно е еден таков модел позајмен од корпоративното управување за да се подигне гласот на младите. „Stanford Social Innovation Review" (SSIR) објави студии на случај на непрофитни организации кои преминале на ко-лидерство (двајца извршни директори или тим кој вклучува помлади лидери) и откри дека тоа поттикнува порелационa и помалку изолирана лидерска практика (Kasper & Pepin, 2020).

Сепак, тие предупредуваат дека ко-лидерството функционира само ако културата на организацијата ги цени колективните процеси и ако улогите се јасно дефинирани за да се избегне забуна. Ова нагласува дека организацијата не може едноставно да ги вклучи младите во старите структури; честопати самите структури треба да се преосмислат – порамни, пофлексибилни и поколаборативни – за навистина да имаат корист од вклучувањето на младите.

За да ги отстранат организациските бариери, организациите треба да спроведат внатрешни реформи и да воведат механизми што овозможуваат ко-лидерство на младите. Клучните стратегии вклучуваат:

-Воведување модели на ко-лидерство и заедничко управување. Моќна промена е модифицирање на структурата на лидерство за формално да ги вклучи младите. Ова може да значи назначување на ко-директор или заменик-директор за млади во менаџерскиот тим или транзиција кон дистрибуиран лидерски тим кој ги меша генерациите. Некои невладини организации го испробаа моделот со двојна глава (еден искусен виш, еден помлад лидер во подем) со голем успех, известувајќи дека тоа носи комплементарни предности и им овозможува на секој да учи од другиот. Во одборите, измената на статутите за да се резервира одреден број места за членови под 30 години (со целосно право на глас) обезбедува присуство на младите. Процесот може да вклучува менторство (спојување на секој млад член на одборот со постар член на одборот за да се ориентираат), но со текот на времето ова ги нормализира младите во управувањето.

-Формирајте младински советодавни комитети со влијание. Доколку веќе не се присутни, формирајте младински советодавен совет или слично тело кое има јасен мандат да го советува раководството на организацијата и очекување да биде слушнато. Клучот е во тоа што овој совет не треба да биде младински во сило – нивните препораки треба формално да се канализираат на состаноците на одборот или на сесиите за стратешко планирање. Еден начин е да се поканат претставници на младинскиот совет да презентираат на секој состанок на одборот и да го имаат својот придонес како постојана точка на дневен ред. Друг начин е да се вклучи барање главните иницијативи да добијат повратни информации од младинскиот совет пред одобрување. Ова осигурува дека советодавната група не е симболична.

-Поедноставување на бирократијата и користење на процеси прилагодени за младите. Спроведување ревизија на внатрешните процеси низ „младинска перспектива“. Идентификувајте кои процедури може да бидат премногу комплицирани или отуѓувачки за помладите учесници. Можеби апликациите за грантови бараат технички јазик, или предлозите за проекти бараат долги формални записи – размислете за создавање верзии достапни за младите (на пр., обезбедете образец со водени прашања наместо тешка наративна форма). Донесувањето одлуки може да се поедностави со намалување на слоевите на одобрување за проекти предводени од млади: невладина организација може да овласти комитет на младинска програма да даде зелено светло за мали проекти до одреден буџет без одобрение од одборот, забрзувајќи го темпото со кое идеите на младите можат да се претворат во акција. Дигиталните алатки исто така можат да помогнат во модернизирањето на процесите на начини што им се допаѓаат на младите – на пример, користење на онлајн платформи за соработка за донесување одлуки кои се поинтерактивни и потранспарентни од состаноците зад затворени врати. Обуката на младите луѓе за сите потребни процедури е подеднакво важна, но целта е тие процедури да се направат што е можно поинтуитивни.

-Создавање пристапни рампи и патеки за наследување. Честопати, институционалните бариери опстојуваат бидејќи не постои јасен пат за млад волонтер или член да се искачи до лидерство. НВО можат да создадат програми за лидерство на повеќе нивоа: на пр., улога на „млад фасилитатор“ која надоградува во фасилитатор, потоа во координатор итн. Структурираната прогресија, во комбинација со градење капацитети во секоја фаза, им дава на младите опипливи пресвртници и подготовка за поголема одговорност.

–Прилагодете ја организациската култура и норми. Организациите мора да ги променат и „меките“ аспекти на тоа како се прават работите. Поттикнете култура на внатреорганизациска демократија: побарајте придонес од сите нивоа (вклучувајќи ги и младинските волонтери) за важните одлуки, шрактикувајте транспарентност (споделувајте записници од состаноците на јазик пријателски за младите) и негувајте почит кон новите идеи без оглед на изворот. Лидерите треба да го моделираат ова со активно барање перспектива на младите во дискусиите. Дополнително, земете ги предвид практичните норми: закажувајте состаноци во време погодно за младите членови (можеби навечер или викенди ако се студенти или работници), користете платформи со кои младите се чувствуваат удобно (на пр., апликации за пораки за брзи консултации за одлуки). Ако помладите членови имаат тенденција да бидат потивки на формалните состаноци, истражете алтернативни формати како сесии за размена на идеи или подгрупи каде што би можеле да зборуваат повеќе, а потоа изнесете ги тие идеи.

Спроведувањето на овие стратегии ги трансформира организациските бариери во овозможувачи за младинско лидерство. НВО која некогаш имала хиерархиски, бирократски пристап според возраста може да еволуира во агилна организација за учење каде што ко-креирањето е стандард. Правичното ко-лидерство бара младите луѓе да бидат структурно признати како експерти и да се третираат со почит како еднакви. Ова не може да се случи ако организацијата формално не ги признае младите во својата структура. Затоа, со создавање улоги и прилагодување на внатрешните системи, го нормализираме младинското лидерство во рамките на организацијата, наместо да го гледаме како исклучок. За возврат, оваа отвореност често води кон поиновативно и одговорно управување.

4 Психолошки бариери

Психолошките бариери се однесуваат на внатрешните фактори кај поединците – особено кај самите млади луѓе – што можат да ги спречат да преземат лидерски позиции или целосно да се наметнат во лидерски улоги. Тие вклучуваат ниска самодоверба, страв од неуспех или страв од отфрлање, синдром на измамник (сомневање во сопствените способности или чувство како „измамник“ на лидерска позиција), научена беспомошност (чувство дека нечии постапки нема да направат разлика, што често произлегува од минати искуства на маргинализација) и општ недостаток на мотивација или визија поради ограничена изложеност на позитивни искуства. Кај многу млади возрасни лица на возраст од 16 до 30 години, особено оние од маргинализирани средини, овие психолошки пречки се обликувани од нивната околина.

Слично на тоа, младите луѓе кои се соочиле со дискриминација или неуспех може да развијат вознемиреност околу преземањето одговорност. Дури и високо способните млади луѓе често страдаат од празнини во самодовербата; студиите покажаа дека во просек, младите жени ги потценуваат своите лидерски вештини повеќе од младите мажи поради социјална условеност, а младите со попреченост или од семејства со ниски приходи може да го потценат својот потенцијал откако ќе се соочат со социјална стигма. Психолошките бариери често се помалку видливи од структурните, но можат да бидат исто толку ограничувачки – на младите може да им се даде можност, но да ја одбијат или да не постигнат добри резултати затоа што внатрешно се борат со сомнежи или недостаток на самодоверба во тој контекст.

Исто така е важно да се напомене дека психолошките бариери можат да влијаат врз возрасните сојузници во начинот на кој тие ги перцепираат младите луѓе: некои возрасни може да имаат несвесни предрасуди мислејќи дека младите не се подготвени, што може да стане самоостварувачко пророштво. Овие бариери се разликуваат кај поединецот, но вообичаените знаци вклучуваат неподготвеност да се искажат мислења на состаноците, двоумење да се аплицира за улоги, брзо почитување на мислењата на постарите луѓе, па дури и повлекување од програмите. Факторите на менталното здравје исто така можат да играат улога: високиот стрес, вознемиреноста или чувството на изолација можат да ја намалат подготвеноста на младите да се вклучат во лидерство, особено ако не се решат.

Присуството на психолошки бариери кај младите луѓе може значително да ја намали ефикасноста на иницијативите за градење капацитети и разновидноста на младинското лидерство. Доколку голем дел од младите членови се чувствуваат премногу заплашени или несигурни да преземат одговорност, раководството на организацијата ќе се потпира само на оние малкумина кои имаат поголема самодоверба или надворешна поддршка – што може да корелира со привилегии. Така, групата младински лидери се намалува и можеби нема да ги вклучува оние кои всушност имаат многу да придонесат, но се попречени однатре. Покрај тоа, оние млади кои ќе се искачат напред може да го сторат тоа помалку ефикасно ако се мачат од сомнеж во себе.

За да им помогнат на младите луѓе да ги надминат внатрешните бариери, младинските работници и невладините организации можат да имплементираат стратегии фокусирани на градење самодоверба, промени во начинот на размислување и поддржувачка средина:
-Искуства за градење вештини и совладување. Еден директен начин за градење самодоверба е преку обука за лидерство и работилници кои ги опремуваат младите со конкретни вештини (јавно говорење, решавање конфликти, планирање проекти итн.). Кога младите се чувствуваат технички покомпетентни, нивната самодоверба да водат се зголемува. Но, покрај обуката во училница, клучно е да им се дадат вистински задачи каде што можат успешно да ги применат тие вештини. Започнете со управливи лидерски улоги кои обезбедуваат рани победи. На пример, нека млад човек води мала игра или активност пред да очекувате од него да го води целиот настан. Успешното завршување на овие мали задачи обезбедува искуства за совладување кои му означуваат на младиот човек дека може да го направи тоа. Постепено зголемувајте го нивото на предизвик како што расте. Структуриран пристап може да биде програма за лидерска скала – на пример, прво бидете лидер на активности, потоа лидер на тим, потоа лидер на проект, со јасни критериуми и поддршка на секое скалило. Овој пристап во фази гради самодоверба чекор по чекор, наместо да ги фрла младите во длабоките краеви неподготвени.

-Менторство и коучинг. Воспоставете програми за менторство каде што секој млад лидер е поврзан со ментор (ова може да биде постар млад човек кој поминал низ слични искуства или возрасен сојузник) за да обезбеди водство, охрабрување и конструктивни повратни информации. Менторите можат да помогнат во нормализирањето на борбите и прославувањето на успесите, што ја зајакнува самодовербата на менторираниот. Редовните контроли за коучинг им даваат на младите безбеден простор да ги искажат своите стравови и да работат преку нив. Дополнително, менторството од врсници (дружење на двајца млади лидери за меѓусебна поддршка) може да ги зајакне двете страни.

-Негување безбедна средина. Поттикнување култура во организацијата која ги гледа грешките како можности за учење, а не како неуспеси. Младинските работници треба да бидат модел и експлицитно да комуницираат дека е во ред да не се направи сè како што треба од првиот пат. На пример, откако млад човек ќе води настан кој имал проблеми, наместо критики, олеснете сесија за рефлексија: „Што помина добро? Што можеме да направиме поинаку следниот пат?“ Прикажувањето приказни на други членови на тимот кои ги надминале неуспесите може да помогне. Препознајте и славете заедно напорот и растот, а не само совршените резултати. Со текот на времето, младите сфаќаат дека преземањето иницијатива е поценето од тоа да се биде беспрекорен, намалувајќи го стравот од неуспех и охрабрувајќи ги да застанат на нозе.

-Врвна поддршка и тимска кохезија. Изградете силни мрежи за врсничка поддршка меѓу младите учесници. Кога младите луѓе чувствуваат дека се дел од тимот, а не сами, нивната самодоверба да преземат лидерство може да се зголеми. Стратегиите вклучуваат редовни групни проверки каде што младите ги споделуваат своите чувства и предизвици, олеснување на активностите за зближување за да си веруваат едни на други и можеби спроведување на етика „никој да не биде оставен зад себе“ каде што младинските лидери намерно ги поддржуваат своите врсници (на пр., ковoдителите се проверуваат едни со други).

Младински лидер кој знае дека неговите врсници навиваат за него и не се натпреварува или осудува, има поголема веројатност да ги надмине личните сомнежи. Дополнително, создадете средини каде што посамоуверените или искусните млади можат да ги поддржат оние кои се помалку такви. Оваа верификација од врсници е моќна: потврдата од некој од вашата возрасна група може да неутрализира многу сомнежи во себе.

Со систематско спроведување на овие стратегии, невладините организации можат значително да ги намалат психолошките бариери што го попречуваат инклузивното лидерство. Карактеристична мерка за успех е кога ќе забележите претходно тивки или неодлучни млади луѓе како почнуваат да преземаат иницијатива, да ги искажуваат своите мислења или да волонтираат за одговорност. Клучно е што справувањето со психолошките бариери не е еднократна задача; тоа бара постојана поддржувачка клима. Високата самодоверба може да се намали со едно лошо искуство ако нема поддршка за да се процесира. Затоа, младинските работници треба да останат внимателни кон емоционалната и менталната благосостојба на младите лидери. На пример, прегорувањето може да стане проблем ако страствен млад човек преземе премногу напори за да се докаже. Конечно, вреди да се напомене дека психолошкото јакнење на младите не само што им користи на поединците, туку и ја трансформира динамиката на групата. Како што повеќе млади луѓе стануваат самоуверени, добивате позитивен ефект од врсниците: тие ги инспирираат и идните членови. Затоа, справувањето со овие внатрешни бариери е клучен дел од создавањето одржлива мрежа на млади лидери. Во комбинација со отстранување на надворешните бариери, тоа гарантира дека кога ќе се појави можност, младите се подготвени и спремни да ја искористат.

5 Практични бариери за пристап

Практичните бариери за пристап се опипливи, логистички и материјални пречки што ги спречуваат или ги одвраќаат младите луѓе од учество во различни можности. Тие вклучуваат финансиски ограничувања (трошоци поврзани со учеството, како што се превоз, сместување за настани, надоместоци за учество, па дури и опортунитетниот трошок од неплатено вклучување), транспорт и географска достапност (тешкотии при достигнување до местото на одржување на состаноци, обуки или настани поради растојание или недостаток на опции за транспорт), дигитален пристап (недостаток на интернет конекција или уреди за приклучување кон онлајн активности или ниска дигитална писменост), временски ограничувања (конфликти со работата, училиштето или одговорностите за нега што го отежнуваат посветувањето време на лидерски улоги) и други одговорности за нега или лични одговорности (на пример, млади родители на кои им е потребна грижа за деца или млади кои мора да се грижат за членовите на семејството, ограничувајќи ја нивната достапност). Исто така, под оваа категорија се наоѓаат проблеми со физичката достапност – ако младото лице има попреченост и местото на состанокот не е достапно или материјалите не се обезбедени во пристапни формати, тоа е практична бариера што може да ги исклучи.

Овие бариери често се системски и поврзани со социо-економски фактори. Маргинализираните млади – како оние од семејства со ниски приходи, рурални средини или имигрантски средини – имаат тенденција да се соочуваат со повеќе од овие пречки. На пример, присуството на викенд конференција за млади може да биде возбудлива можност за лидерство, но ако млад човек не може да си го дозволи патувањето или има работа со скратено работно време за време на викендите што не може да ја прескокне, таа можност е ефикасно затворена. Практичните бариери можат да бидат наједноставни за идентификување, но сепак бараат ресурси и планирање за да се решат, што организациите понекогаш ги превидуваат или се борат со нив. На пример, невладината организација може ненамерно да се грижи само за оние млади кои можат да си дозволат да волонтираат многу часови (имплицитно исклучувајќи ги оние кои мора да работат за да се издржуваат). Обезбедувањето инклузивно лидерство значи препознавање и ублажување на овие секојдневни бариери, така што лидерските улоги ќе им бидат достапни на сите млади луѓе, а не само на најпривилегираните или најпогодно лоцираните.

Доколку не се решат практичните бариери за пристап, тие можат драстично да го искриват тоа кој е способен да учествува во иницијативите за младинско лидерство. Финансиските бариери се особено одлучувачки: младите луѓе во економски несигурни ситуации може да мора да дадат приоритет на платената работа или може да немаат пари за превоз, што директно го ограничува нивното учество во неплатени или волонтерски лидерски улоги. Ова често резултира со тоа што лидерството е доминирано од млади од релативно стабилно социо-економско потекло. Во статијата на Eurodesk се забележува дека „премногумина мислат дека овие програми не се за нив" бидејќи ги сметаат практичните пречки за непремостливи (Eurodesk, 2024). Всушност, ако организацијата не нуди експлицитно поддршка (како покривање на патни трошоци или обезбедување оброци), млад човек кој се бори финансиски веројатно ќе се самоизбере, претпоставувајќи дека не може да се справи со тоа. Резултатот е помалку разновидна лидерска група и недостаток на гласови на оние кои можеби имаат најмногу да добијат и да придонесат (честопати, младите кои се соочуваат со тешкотии имаат вредна отпорност и перспективи, но не можат да се приклучат без поддршка).

Транспортните бариери, особено чести кај руралното наспроти урбаното учество, значат дека дури и ако организацијата е теоретски отворена за сите, во пракса се појавуваат само оние на кои им е лесно достапно. Претходно ги видовме наодите на OBESSU: недостатокот на јавен превоз и растојанието можат целосно да ги спречат младите од руралните средини да се вклучат. Слично на тоа, земете го предвид дигиталниот пристап: од пандемијата COVID-19, многу младински активности се префрлија преку интернет. Ова има придобивки (не е потребно патување), но младите без сигурен интернет или квалитетни уреди се заостанати, што има тенденција да се поврзе со сиромаштијата и руралните средини. Студија за млади на Советот на Европа ги истакна финансиските трошоци за ИКТ и родителската контрола врз дигиталната употреба како бариери за дигитално учество.

Бариерите поврзани со времето и распоредот можат да ги исклучат оние кои имаат различни животни околности: студентите може да имаат пофлексибилно време од, да речеме, младите луѓе кои работат со полно работно време или младите мајки. Ако состаноците се секогаш во 15 часот во работните денови, секој што е на училиште или на работа е исклучен. Ако викенд повлекувањата се норма, секој што има семејни обврски може да се соочи со тешкотии. Со текот на времето, овие модели значително ја обликуваат демографијата на лидерството; може да се забележи дека, на пример, речиси ниеден млад лидер во мрежата не е од средини со пониски приходи не поради недостаток на интерес или способност, туку затоа што форматот не бил соодветен за оние кои треба да заработуваат или да се грижат за браќа и сестри итн.

Важно е да се напомене дека практичните бариери честопати се преклопуваат со други категории: „структурен" проблем како што е недоволното финансирање на младинските програми води до практични проблеми (нема буџет за поддршка на учесниците) или културното очекување создава практична временска бариера за младите жени. Затоа, решенијата треба да бидат холистички.

Европските политики за вклучување на младите експлицитно ги признаваат овие бариери. Стратегијата за вклучување и разновидност на Еразмус+, на пример, идентификува различни пречки (економски, географски, образовни итн.) и дава упатства за поддршка на оние со помалку можности. Многу проекти за млади на Еразмус+ вклучуваат буџетски линии за „дополнителна поддршка" за да се обезбеди вклучување - како што се грантови за патување за учесници од далечина или средства за лицата што се грижат за нив. Логиката зад тоа е јасна: ако не се обезбеди оваа поддршка, проектите нема да стигнат до самата публика што има најголема корист.

Од академски агол, истражувањата за социјална инклузија истакнуваат дека материјалните ресурси се клучна димензија на јакнењето. Хиерархијата на Абрахам Маслоу можеби е претерана овде, но во извесна смисла, ако не се исполни основната логистика, тешко е да се постигне ангажман на повисоко ниво (како лидерство, што е слично на самоактуализација). Социолозите исто така зборуваат за „трошоци за учество" - секоја форма на граѓанско или социјално учество има одредени трошоци (време, пари, напор), и ако тие трошоци се превисоки за одредени групи, тие групи ќе бидат недоволно застапени. Затоа, намалувањето на трошоците за учество е од суштинско значење за еднаквоста.

Надминувањето на практичните бариери за пристап бара конкретни мерки што ги намалуваат или елиминираат трошоците и непријатностите од учеството. Клучните стратегии вклучуваат:

–Финансиска поддршка и обезбедување ресурси. Секогаш кога е можно, организациите треба да понудат финансиска помош за да овозможат учество. Ова може да има неколку форми:

–Надоместоци. Покријте патни билети, оброци за време на активностите и сите потребни материјали.

–Собирање средства за инклузија. Доколку основниот буџет е ограничен, невладините организации можат да собираат средства или да се обратат до спонзори конкретно за поддршка на учеството на младите во неповолна положба.

–Флексибилно и достапно распоредување. Прилагодете го времето и местото на активностите за да им се овозможи на учесниците. Ротирајте ги термините за состаноци (можеби наизменично помеѓу вечери и попладне за да ги споделите непријатностите) или анкетирајте ја групата за да пронајдете термини што им одговараат на повеќето и обидете се индивидуално да им излезете во пресрет на оние со ограничувања. Вежбајте хибридни модели: дозволете им на луѓето да се јават на состаноците ако не можат да бидат таму лично. За време на испитните сезони или во шпицот на работното време, размислете за паузирање или намалување на активностите за да не ги преоптоварите младите. Во суштина, запознајте ги младите таму каде што се – принцип што вклучува распоредување. Опиплива стратегија е користење анкети или слично за распоредување и вистинско почитување на придонесот.

–Транспортни решенија. Олеснете им на младите да дојдат до вас или да ја донесат активноста до нив. Опции:

–Организирајте групен превоз (како изнајмен автобус или координација за споделување на возила) за настани. Доколку десетина млади луѓе од рурални средини треба да стигнат до главниот град на конференција, организирањето превоз со комбе во нивниот регион не само што им помага, туку и гради другарство по патот.

–Субвенционирање на билети за јавен превоз или трошоци за гориво. Некои невладини организации соработуваат со локалните самоуправи или компании за бесплатни билети за јавен превоз за младите учесници.

–Децентрализирајте ги настаните: наместо секогаш да се централизираат во главните градови, организирајте настани и обуки во различни региони, вклучително и рурални места. Ова го дели товарот на патувањето и симболично покажува посветеност на сите области. Ако една сесија е далеку за некого, следната може да биде блиску до него.

–Прифатете дигитални состаноци за рутински пријавувања за да ја намалите фреквенцијата на патувања. Сепак, осигурајте се дека оние кои имаат проблеми со поврзувањето се поддржани (на пр., дали би можеле да се приклучат преку телефонски повик? Или можете да обезбедите картичка за дополнување на податоци?).

–Дигитална инклузија. Доколку лидерските активности вклучуваат онлајн платформи, осигурајте се дека сите можат да се вклучат. Ова може да значи:

–Позајмување опрема (лаптопи, таблети, мобилни хотспотови). Некои младински организации поставуваат библиотеки со опрема за учесниците.

–Обука за користениот софтвер – не секој е вешт во, да речеме, колаборативни документи или видеоконференции. Кратка ориентација за оние кои не се запознаени може да ги спречи тивко да се откажат.

–Кога сте онлајн, применувајте и практики за пристапност: користете титлови на состаноците за оние со проблеми со слухот или ако нечиј втор јазик е англискиот (титловите можат да помогнат), снимајте ги сесиите за оние кои можеби имаат прекини во поврзувањето за да можат да се јават итн.

–Обезбедување физичка пристапност. Сите места за состаноци или настани во живо треба да бидат достапни за лицата со проблеми со мобилноста (рампи, лифтови, пристапни тоалети). Материјалите треба да бидат достапни во пристапни формати (читливи PDF-датотеки за читачи на екран, со голем фонт доколку е потребно итн.). Доколку учесникот има специфични потреби (визуелни, аудитивни итн.), проактивно адресирајте ги – на пр., организирајте титлови за глув учесник или обезбедете мирни паузи за некој што може да биде во аутистичниот спектар. Овие размислувања ги претвораат потенцијалните бариери во непроблеми и сигнализираат дека сите се добредојдени.

Спроведувањето на овие мерки создава поволна средина каде што помалку млади луѓе мислат дека не можат да учествуваат. Потребно е планирање и честопати распределба на буџетот, но многу решенија се релативно ниски во споредба со придобивките. Матрицата од бариера до стратегија (презентирана во следниот дел) ќе сумира како таквите практични решенија се усогласуваат со секоја бариера.

Влијанието на отстранувањето на практичните бариери е веднаш видливо: зголемување на разновидноста и бројот на млади кои се ангажираат. Покрај тоа, справувањето со практичните бариери има морална компонента: им покажува на младите дека нивните придонеси се доволно вреднувани за организацијата да биде подготвена да инвестира во нив. Тоа чувство на вредност може дополнително да ги мотивира младите лидери. Исто така, спречува губење на младите со тоа што не ги преоптоварува финансиски или логистички младите – лидерите потоа можат да останат ангажирани подолго, стекнувајќи повеќе искуство. Во суштина, изедначувањето на условите за играње во практичните прашања е фундаментално за инклузивното лидерство. Заедно со справувањето со претходните категории бариери, тоа гарантира дека ниеден млад човек не е изоставен само поради тоа каде живеат, колку заработуваат или нивните лични обврски.

6 Матрица на пречки за стратегија

За да се обезбеди практичен преглед, табелата подолу ги сумира сите главни пречки за инклузивно младинско лидерство, заедно со клучните акциони стратегии за нивно надминување. Младинските работници и практичарите од невладиниот сектор можат да ја користат оваа матрица како контролна листа или алатка за планирање при развивање програми и интервенции.

Barrier	Challenges Posed	Key Strategies for Solutions
Adult–Youth Power Imbalance	– Младите луѓе имаат симболични улоги, ограничена моќ на донесување одлуки – Возрастизам: потценети идеи за млади – Хиерархиска комуникација (младите се замолчени)	– Воспоставете ко-лидерски улоги меѓу младите и возрасните (на пр. ко-претседатели на млади) за да се сподели моќта. – Демократизација на донесувањето одлуки: вклучување на младите во планирањето од самиот почеток, користење на партиципативни методи (младински форуми, гласања) – Обучете ги возрасните за фасилитирање и менторство (третирајте ги младите како рамноправни партнери, практикувајте активно слушање) – Создавање формални младински советодавни совети или одбори во сенка со придонес во одлуките на одборот – Ротирање на лидерските задачи меѓу младите и возрасните за да се избалансираат улогите и да се изгради искуство – Развијте јасни механизми за повратни информации за да се дејствува врз влијанието на младите (не само да се слуша)

Cultural and Territorial Barriers	– Родовите норми или културните предрасуди исклучуваат некои млади (на пр. девојчиња, малцинства) – Јазични бариери во различни групи – Поделба меѓу градовите и руралните средини: младите од руралните средини се соочуваат со изолација, помалку можности – Младите од малцинствата немаат застапеност/модели на улоги	– Обезбедете обука за културна компетентност за персоналот и волонтерите за надминување на предрасудите и поттикнување на инклузивни ставови – Спроведување на насочена информираност и селекција на недоволно застапени групи (на пр. поканување на млади од руралните средини, млади од малцинските групи конкретно во програмите) – Прилагодете го јазикот и комуникацијата: преведувајте материјали, користете лесен јазик, прилагодете повеќе јазици на состаноците – Донесете ги програмите во руралните средини: користете мобилни активности, ротирајте ги локациите за настани, соработувајте со клубови за млади од руралните средини – Понудете поддршка за превоз за оние кои патуваат далеку (надомест на патни трошоци, групен превоз) – Обезбедете разновидна застапеност во лидерството (поставете цели или квоти за разновидност, истакнете ги успешните приказни на жените, малцинствата, руралната младина во лидерството) – Негување на организациска култура што ја слави различноста и се справува со стереотипите (на пр. нулта толеранција за дискриминаторски забелешки, инклузивни свечености)
Organisational Barriers	– Ригидна хиерархија, нема формални улоги на младите во рамките на организациите – Бирократски процеси што ги заплашуваат или забавуваат младинските иницијативи – Барања за возраст или искуство што ги исклучуваат младите – Нема патишта за младите да напредуваат во лидерски позиции	– Ревидирање на организациските структури за да се вклучат младите: создавање позиции за членови на младинскиот одбор или систем на младински копретседатели со вистинска моќ на гласање. – Формирање младински комитети или совети интегрирани во процесот на донесување одлуки (задолжителни консултации за клучни одлуки) – Поедноставување и поедноставување на процедурите за проекти предводени од млади (намалување на документацијата, давање овластување за брзо донесување одлуки на младинските тимови за мали проекти) – Менторство и обука на млади во организациски вештини за да можат самоуверено да учествуваат (обезбедување ориентација за процесите на одборот, итн.) – Усвојување практики на ко-менаџирање: на пр. модели на еднаква застапеност или консензусни одлуки меѓу младите и возрасните во комитетите – Израмнување на хиерархијата во секојдневното работење: поттикнување на неформален дијалог на сите нивоа, политики на отворени врати – Создадете лидерски канали: пракси, улоги на „млад лидер“ кои водат
Psychological Barriers	– Ниска самодоверба или „синдром на измамник“ кај младите – Страв од неуспех или од осудување, што доведува до неподготвеност – Научена беспомошност: верување дека младите луѓе не можат да променат работи – Стрес и анксиозност во лидерски ситуации	– Спроведување обука за лидерство фокусирана на меки вештини и самодоверба (јавно говорење, тимска работа, управување со конфликти) и обезбедување безбедни простори за вежбање – Менторство/коучинг: спојување на младите со искусни ментори за водство, охрабрување и конструктивни повратни информации – Поставете можности за постепено лидерство за градење самодоверба (започнете со мали улоги, потоа поголеми), обезбедувајќи рани успеси (искуства за совладување) – Нормализирајте го неуспехот како учење: промовирајте култура на безбеден простор (конструктивно разгледајте ги грешките, споделувајте приказни за надминување на предизвиците) – Олеснување на групи за поддршка од врсници или градење тимови, така што младите се охрабруваат меѓусебно и ги споделуваат своите грижи. – Често ги препознавате и славите достигнувањата – Доколку е потребно, вклучете младински советници или користете проверки за благосостојба за справување со анксиозноста/стресот (линк до ресурси за ментално здравје)
Practical Access Barriers	– Трошоците за учество (патување, храна, такси) не ги вклучуваат младите со ниски приходи – Недостатокот на превоз, проблемите со растојанието (особено младите од руралните средини) го спречуваат присуството – Нема слободно време поради работа, училиште или обврски за нега – Дигитален јаз: нема интернет или уреди за вклучување во онлајн активности – Физичка недостапност за млади со попреченост	– Обезбедете финансиска поддршка: брзо надоместување на патни трошоци, бесплатно учество (без надоместоци) – Понудете флексибилно закажување: менувајте ги термините за состаноци, користете викенди/вечери, дозволете да се земат предвид распоредите за работа или часови; нудете хибридни (онлајн) опции за учество за да заштедите време за патување – Организирајте транспортни решенија: споделување на автомобили, превоз со комбиња или субвенции за јавен превоз; алтернативно, децентрализирајте ги настаните во локални области. – Обезбедете дигитална инклузија: позајмувајте опрема; исто така обучете се за дигиталните алатки што се користат – Поддржете ги оние со семејни обврски: добредојде на младите родители со подготовки прилагодени за деца. – Изберете пристапни места и материјали (пристап за инвалидски колички, толкување на знаковен јазик итн.) за да не претставува попреченоста пречка – Соработувајте со службите во заедницата (библиотеки, училишта, центри во заедницата) за да ги намалите бариерите за ресурси (на пр., користете локален центар со интернет како центар за состаноци за млади од далечина)

Како да ја користите оваа матрица. Идентификувајте која бариера е најрелевантна во вашиот контекст (може да има повеќе). Потоа разгледајте ги соодветните стратегии – тие можат да се спроведат во комбинација. На пример, ако откриете дека младите од руралните средини не се ангажираат (територијална бариера со практични елементи), можете да го подобрите досегот во руралните средини, да обезбедите поддршка за патување, а исто така да се осигурате дека тие млади добиваат менторство за да изградат самодоверба. Матрицата е почетна точка; секогаш прилагодувајте ги стратегиите во соработка со засегнатите млади луѓе (тие често најдобро знаат кои решенија би им помогнале). Со систематско справување со секоја категорија бариера, невладината организација може да создаде холистички пристап кон инклузија – менувајќи ги политиките, начинот на размислување и практиките заедно.

7 Секција за рефлексија и самооценување

За навистина да ги вградат горенаведените стратегии, младинските работници и организациите треба редовно да размислуваат за сопствените практики и да идентификуваат области за подобрување. Следните водечки прашања се дизајнирани да го олеснат самооценувањето. Размислете за дискусија за нив во рамките на вашиот тим или за нивно користење како листа за проверка за да ја ревидирате инклузивноста на вашата организација во младинското лидерство. Искреното размислување може да открие скриени бариери и да инспирира конкретна акција.

Прашања за рефлексија за младински работници и невладини организации:

1. Моќ и учество: Кој ја има моќта за донесување одлуки во нашите младински проекти и управување? Дали младите луѓе навистина заедно ги водат одлуките или возрасните сè уште го одредуваат поголемиот дел од агендата? Како да се справиме со ситуации кога гледиштето на младото лице е во спротивност со гледиштето на постариот персонал – дали се придржуваме кон мислењето на возрасните или имаме механизми за праведно решавање на ова?
2. Организациска култура: Кои неизговорени норми постојат во нашата организација за тоа кој „изгледа“ или се однесува како лидер? Дали забележуваме некакви пристрасности во начинот на кој ги распределуваме одговорностите (на пр., дали младите мажи добиваат технички задачи, а младите жени запишуваат белешки)? Како реагираме (индивидуално и како организација) на стереотипите или случаите на дискриминација што можат да се појават?
3. Разновидност и вклученост: Погледнете го составот на нашето младинско раководство (фасилитатори, младински одбор, активни волонтери). Дали тој ја одразува разновидноста на заедницата на која ѝ служиме во однос на полот, етничката припадност, способностите, урбаната/руралната припадност итн.? Доколку недостасуваат одредени групи (на пример, нема учесници од оддалечени села или има малку млади жени), кои би можеле да бидат причините? Дали ги прашавме тие заедници со какви бариери се соочуваат и што би им овозможило учество?
4. Организациска отвореност: Какви формални структури имаме за придонес на младите (на пр., претставници на младите во одборот, младински комитети)? Дали овие улоги се значајни (дали имаат јасни улоги, право на глас, одговорност)? Колку се агилни нашите процеси – дали идејата предводена од млади може брзо да се одобри и финансира или е заглавена во бирократија? Идентификувајте една политика/постапка што би можела да се поедностави за да се поттикне младинското дејствување.
5. Поддршка и менторство: Дали младите луѓе во нашата организација имаат ментори или лица на кои им се обраќаме за поддршка? Како ние како персонал им даваме повратни информации на младите лидери – дали тоа ги овластува и ги гради вештините, или евентуално ги обесхрабрува? На кои начини намерно градиме самодоверба (славејќи успеси, охрабрувајќи, обучувајќи се)? Дали можеби сме претерано заштитнички настроени и не дозволувајќи им на младите да преземаат ризици?

6. Практична проверка на пристапност: Доколку се придружи нов учесник кој е од нископриходна средина или живее на 50 км оддалеченост, или користи инвалидска количка, колку добро би можеле да го сместиме? Наведете ги трошоците што би можеле да ги направат со учеството – дали сме ги минимизирале или покриле? Дали местото и форматот на нашиот состанок се достапни за сите (земете предвид физички пристап, време, дигитален пристап)? Оценете ја нашата организација од 1 (многу практични пречки) до 5 (целосно пристапно) и забележете што можеме да подобриме.
7. Лична рефлексија (за фасилитатори): Помислете на неодамнешна програма или состанок што го фасилитиравте. Кој зборуваше најмногу? Кој не зборуваше и зошто можеби е тоа така? Како се справивте со динамиката на моќ во просторијата? Идентификувајте еден момент каде што можевте да му дадете повеќе простор на потивко младо лице или поинаку да се справите со интеракцијата помеѓу возрасните и младите.
8. Континуирано подобрување: Како собираме повратни информации од младите луѓе за нивното искуство во нашата организација? Дали имаме анонимни анкети, отворени форуми или други канали преку кои тие можат да ги искажат своите загриженост во врска со инклузијата и можностите за лидерство? Што ни кажаа тие и што променивме како резултат на тоа? Посветете се на еден нов начин за активно вклучување на младите во евалуацијата и дизајнирањето на нашите процеси.

Користете ги овие прашања за да иницирате дијалог на состаноците на персоналот или на обуките за младински лидери. На пример, можете да одржувате годишен состанок за ревизија на инклузија каде што тимот ќе ги разгледа сите категории на пречки и ќе го процени напредокот. Може да биде корисно да ги вклучите самите млади луѓе во оваа самопроценка – можеби организирање фокус група од млади учесници за да разговараат за тоа кои пречки ги забележуваат во вашиот контекст. Бидете подготвени за конструктивна критика; создавањето вистинска средина за лидерство, поволна за младите, е итеративен процес кој има корист од искрени повратни информации.

Една корисна вежба е бура на идеи за отстранување на бариерите: земете една идентификувана бариера (на пример, „на состаноците им е тешко на младите што работат“), потоа разменете идеи со персоналот и младите за сите можни решенија (промена на времето на состанокот, снимање на состанокот за асинхрони влезни информации итн.), а потоа посветете се на барем едно или две. Ова колаборативно решавање проблеми гради споделена одговорност за инклузија.

Важно е да се напомене дека дури и по спроведувањето на промените, можат да се појават нови бариери (на пример, како што се менува технологијата или како што се менува демографијата на вашите млади). Затоа, редовната рефлексија е клучна за да останете одговорни. Вградувањето на овие рефлексивни практики ќе им овозможи на младинските работници да ги демонстрираат токму лидерските квалитети што сакаме да ги всадиме: слушање, емпатија и подготвеност за промени. Покрај тоа, вклучувањето на младите луѓе во рефлексијата и подобрувањето на организациските практики е само по себе овластувачко лидерско искуство за нив – тие стануваат партнери во создавањето инклузивна средина.

Глава 8: Евалуација и повратни информации за инклузивно лидерство

1 Пристапи за евалуација прилагодени за младите

Евалуацијата прилагодена за младите значи користење едноставни, достапни и ангажирачки алатки кои поттикнуваат искрено изразување. Фокусот е на заедничко ангажирање и учење, наместо на оценување или осудување.

Принципи на евалуација прилагодена на младите

Според Стратегијата за младинскиот сектор 2030 на Советот на Европа (2020), значајната евалуација во младинската работа треба да се гради врз четири клучни принципи (Учество, Транспарентност, Флексибилност и Позитивност) што го прават процесот фер, ангажирачки и овластувачки за сите вклучени.

- **Учеството** значи дека младите луѓе не се прашуваат само за нивното мислење на крајот, туку се активно вклучени во текот на целиот процес на евалуација – како ко-евалуатори, донесувачи на одлуки и толкувачи на резултатите. Оваа споделена улога им дава чувство на сопственост и помага да се осигури дека резултатите навистина ги одразуваат нивните искуства и идеи.
- **Транспарентноста** се однесува на отвореност и искреност во врска со тоа зошто се собираат повратни информации, како ќе се користат и кој ќе ги види. Кога учесниците ја разбираат целта и влијанието на нивниот придонес, тие се чувствуваат почитувани и е поголема веројатноста да споделат искрени размислувања.
- **Флексибилноста** ја нагласува важноста на прилагодувањето на алатките за евалуација за да одговараат на различни групи. Младите луѓе имаат различни стилови на учење, комуникациски преференции и културни средини. Инклузивниот процес на евалуација ја препознава оваа разновидност – користејќи визуелни прикази, раскажување приказни или интерактивни методи за да се осигури дека секој може удобно и значајно да учествува.
- **Позитивноста** се фокусира на учење и раст, наместо на осудување. Евалуацијата треба да им помогне на учесниците да ги препознаат своите силни страни, достигнувања и области за подобрување на поддржувачки начин. Со поставување на повратните информации како шанса за учење, а не за критикување, фасилитаторите создаваат безбеден простор што поттикнува отвореност, мотивација и континуиран развој.

Заедно, овие принципи ја трансформираат евалуацијата од еднонасочна проценка во колаборативен и инспиративен процес што го зајакнува лидерството и учеството на младите.

Скали на емотикони и визуелна повратна информација

Визуелните алатки се особено ефикасни кога се работи со помлади учесници, повеќејазични групи или поединци со различно ниво на писменост. Тие овозможуваат невербално изразување на чувствата и искуствата, намалувајќи ги потенцијалните бариери поврзани со јазикот, вокабуларот или самодовербата. Скалите на емотикони, на пример, се меѓу наједноставните и најпривлечните визуелни алатки. Тие се потпираат на универзално признати икони – како што се насмеани лица, срца, ѕвезди или палци нагоре/надолу – за да претставуваат нивоа на задоволство, уживање или удобност. Овој визуелен јазик им помага на учесниците брзо и интуитивно да ги соопштат своите впечатоци, дури и кога вербалната рефлексија може да се чувствува застрашувачки или предизвикувачки.

Во пракса, фасилитаторите можат да користат скали со емотикони за време на дебрифинзи, евалуации или брзи проверки на расположението. На пример, на крајот од работилница за лидерство, на учесниците може да им се прикаже голем постер или слајд на кој се прикажани емотикони кои се движат од 😍 („Ми се допадна!“) до 😐 („Беше во ред“) до 😞 („Не ми се допадна“). На секој учесник му се дава налепница, леплива белешка или маркер за да ги постави покрај емотиконито што најдобро го одразува нивното искуство. Овој процес создава моментална визуелна слика од целокупниот одговор на групата, што им олеснува на фасилитаторите да ги идентификуваат општите нивоа на задоволство или областите на кои им е потребно внимание.

За да се збогати оваа брза визуелна повратна информација, фасилитаторите можат да ги поканат учесниците да додадат кратки писмени коментари или усно да го образложат својот избор. На пример, по активноста со налепниците, фасилитаторот може да праша:

· *Може ли некој да сподели што ја направи оваа работилница возбудлива или корисна?*

· *Што би можеле да подобриме следниот пат?*

Оваа комбинација од визуелни повратни информации и опционален вербален влез обезбедува и квантитативни и квалитативни сознанија – корисни за подобрување на идните сесии, а воедно се осигурува дека гласот на секој учесник, во една или друга форма, е признаен.

Покрај тоа, скалите за емотикони можат лесно да се прилагодат за дигитални услови. Онлајн анкетите или интерактивните алатки (на пр., Mentimeter, Google Forms, Padlet) можат да вклучуваат реакции на емотикони, овозможувајќи исто невербално учество во виртуелни средини. Без оглед на форматот, клучната предност лежи во нивната едноставност, инклузивност и непосредно ангажирање, претворајќи ја евалуацијата во забавен и пристапен дел од искуството на учење, а не во формална проценка.

Модел за запирање/стартување/продолжување

Овој модел е едноставна, но моќна рамка за структурирана рефлексија и континуирано подобрување. Методот „Стоп/Почеток/Продолжи“ ги охрабрува учесниците критички да размислуваат за дејствијата, однесувањата или практиките што влијаат на нивното групно искуство и резултати.

v Стоп: Идентификувајте што не функционира, не е од помош или потенцијално ексклузивно. Ова помага да се препознаат однесувања или рутини што можат да губат време, да создадат тензија или да ги исклучат другите.

v Почеток: Предложете нови активности или пристапи што би можеле да ја подобрат соработката, креативноста или инклузијата. Овој чекор промовира иновација и напредно размислување.

v Продолжи: Истакнете што е веќе ефикасно и вреди да се одржува. Препознавањето на успешните елементи ги зајакнува позитивните навики и ја мотивира групата да ги одржува.

Вежбата може да се спроведе индивидуално, со користење на лепливи ливчиња или дигитални алатки, а потоа да се сподели со групата или да се спроведе колективно на табла или флипчарт. Визуелното групирање на идеи го олеснува согледувањето на шемите и приоритетите за подобрување.

Пример:

Во проект за одржливост предводен од млади, учесниците го користеа моделот „Стоп/Започни/Продолжи“ на крајот од секоја недела за да размислат за нивната тимска работа и координација на проектот. Тие ги запишуваа своите мисли на лепливи ливчиња со кодирани бои – црвена за „стоп“, зелена за „старт“ и сина за „продолжи“ – и ги поставија на заедничка табла. Потоа фасилитаторот водеше кратка дискусија за да ги разгледа заедничките теми. Сумираните сознанија беа искористени за прилагодување на улогите, временските рамки и стратегиите за следната фаза на проектот, осигурувајќи дека учењето се преточува во практични промени и поинклузивна тимска динамика.

Проценки за раскажување приказни

Раскажувањето приказни им овозможува на учесниците да ги изразат резултатите од учењето и емоционалните увиди преку лични наративи, нудејќи побогата и поангажирана алтернатива на традиционалните форми и анкети. Наместо едноставно да одговараат на прашања, учесниците споделуваат приказни за предизвиците со кои се соочиле, лекциите што ги научиле или моментите на раст, што може да открие подлабоки увиди во нивните искуства и перцепции.

Примери за потсетници:
· *Раскажи кратка приказна за момент кога се чувствуваше најмногу вклучен во оваа група.*
· *Опишете момент за време на оваа активност кога сте надминале предизвик или сте научиле нешто изненадувачко за себе.*
· *Споделете приказна за момент кога сте му помогнале на некој друг да се чувствува вреден или вклучен.*
Фасилитаторите можат да поттикнат креативност и повеќекратни форми на изразување. Приказните можат да се споделуваат како пишани наративи, илустрирани преку цртежи или стрипови, заробени во кратки видео клипови, снимени како гласовни белешки, па дури и одиграни во игри на улоги. На пример, учесниците можат да создадат фото-приказна што прикажува серија слики што го претставуваат нивното патување низ проектот или мапа на умот што ги илустрира емоционалните подеми и падови на искуството на учење.
Раскажувањето приказни не само што им помага на учесниците да го артикулираат личниот раст, туку и поттикнува емпатија меѓу членовите на групата. Со слушање на меѓусебните искуства, учесниците можат подобро да разберат различни перспективи, да ги препознаат заедничките предизвици и да ги слават различните достигнувања. Овој пристап го доловува квалитативното богатство на инклузивното учење и им обезбедува на фасилитаторите нијансирани увиди во влијанието на нивните активности (ОЕЦД, 2021).

2 Партиципативни методи за евалуација

Партиципативната евалуација го поместува фокусот од „евалуација направена на млади луѓе“ на „евалуација направена со млади луѓе“. Таа ги третира учесниците не само како извори на податоци, туку и како активни придонесувачи во толкувањето и подобрувањето на сопствените искуства со учење. Овој инклузивен пристап гради доверба, ја зајакнува одговорноста и ја зголемува самодовербата на младите луѓе во нивниот капацитет да влијаат на резултатите. Покрај тоа, таа ги одразува истите демократски и колаборативни вредности што младинската работа се стреми да ги промовира.
Еве го вашиот текст проширен со подлабоки објаснувања, повеќе контекст и неколку дополнителни примери за да се направи секој поддел поживописен и попрактичен:

Ко-анализа на резултатите
Во партиципативни услови, собирањето повратни информации е само првиот чекор - она што следи е ко-анализа. Вклучувањето на младите учесници во толкувањето на податоците го продлабочува нивното разбирање за процесот на учење и гарантира дека заклучоците ги одразуваат нивните реални искуства. Ова може да се направи преку интерактивни работилници, визуелно мапирање или колаборативни дискусии.
На пример, фасилитаторите би можеле да организираат „галерија со повратни информации“ каде што анонимните коментари се прикажуваат на ѕидови или флипчартови. Учесниците се движат наоколу, ги читаат коментарите и ги групираат по тема - како што се комуникација, вклучување или тимска соработка. Заедно, тие извлекуваат заклучоци и предлагаат конкретни подобрувања за идните активности.
Други можни формати вклучуваат партиципативна визуелизација на податоци (на пр., цртање графикони или облаци од зборови) или ко-пишување краток „резиме на евалуација“ на јазик прилагоден за млади за дисеминација.

Кругови за врсничка евалуација и рефлексија
Евалуацијата од врсници го трансформира чинот на давање повратни информации во самото искуство за учење. Наместо проценки од горе надолу, круговите на рефлексија нудат структуриран

и поддржувачка средина каде што учесниците споделуваат забелешки, изразуваат благодарност и предлагаат подобрувања. Овие сесии поттикнуваат активно слушање, емпатија и комуникациски вештини – основни елементи на развојот на младите.

Упатства за кругови за рефлексија:
1. Секој зборува еднаш пред некој да проговори двапати.
2. Користете искази во облик на „јас“ наместо генерализации.
3. Фокусирајте се на однесувањата и набљудувањата, а не на личните проценки.
4. Рефлексиите треба да бидат концизни и конструктивни.
5. Завршете со нота на благодарност или признание.

Почитувачко истражување
Почитувачкото истражување нуди моќна рамка за партиципативна евалуација со нагласување на она што функционира добро, наместо фокусирање само на проблемите. Потекнувајќи од организацискиот развој, Почитувачкото истражување беспрекорно се усогласува со јакнењето на младите бидејќи негува оптимизам, споделена визија и чувство на дејствување. Наместо да прашуваат „Што тргна наопаку?“, фасилитаторите ги поканууваат учесниците да истражат „Што ѝ дава живот на оваа група кога сме најдобри?“. Основни прашања:
· *На што сме најгорди што постигнавме заедно?*
· *Кои моменти нè натераа да се чувствуваме вклучени или инспирирани?*
· *Кои практики или услови помогнаа да се случат тие моменти?*
·*Како можеме да создадеме повеќе такви искуства во идните активности?*
Истражувањето на благодарноста ги охрабрува младите луѓе да се гледаат себеси како агенти на успех, а не како субјекти на критика, негувајќи култура на раст и признание (Cooperrider & Whitney, 2005).

3 Континуирано учење и адаптивно лидерство

Повратните информации не треба да го означуваат крајот на проектот – тие треба да дејствуваат како мотор за учење што го поттикнува континуираниот раст и адаптација. Инклузивното лидерство е вкоренето во одговорноста: лидерите слушаат, размислуваат и еволуираат врз основа на увидите што ги собираат од другите. Кога повратните информации стануваат дел од организацискиот ритам, а не еднократна активност, тие негуваат култура на прилагодливост, учење и споделена одговорност.

Инклузивните лидери разбираат дека евалуацијата не е само алатка за мерење – таа е компас што помага да се справите со неизвесноста, да го насочите подобрувањето и да ги усогласите активностите со споделените вредности.

Претворање на повратните информации во подобрување
Колбовиот циклус на искуствено учење покажува дека значајното учење се случува кога поединците минуваат низ четири фази: искуство, рефлексија, концептуализација и експериментирање. Во пракса, ова значи дека податоците за евалуација и рефлексиите на учесниците не треба да останат теоретски, туку треба директно да влијаат на она што следува.
По секоја активност или ден од имплементацијата, фасилитаторите можат да одржат кратки „дебрифинзи за учење“ или паузи за рефлексија за да ги поврзат искуствата со идните активности. Тие можат да бидат структурирани како групни дискусии, индивидуални дневници или креативни визуелизации (на пр., „sид за учење“ или „дрво за повратни информации“).

Пример: Младинска невладина организација користеше 10-минутни „средби за учење“ на крајот од секој ден за да постави две водечки прашања:
· Што научивме денес?
·Што треба да прилагодиме утре?
Фасилитаторите ги запишуваа сознанијата на лепливи ливчиња, ги прегледуваа преку ноќ и спроведоа мали прилагодувања следниот ден наутро – како што се промена на редоследот на активностите или давање повеќе време за градење тим. Оваа едноставна навика ја одржа програмата динамична, одзивна и ориентирана кон учесниците.

Јамката на повратни информации во инклузивното лидерство
Адаптивното лидерство напредува врз основа на континуирани повратни јамки – континуиран циклус на слушање, анализа, дејствување и комуникација. Овој процес гарантира дека евалуацијата останува практична и трансформативна, а не само административна.
Целосната повратна јамка вклучува четири фази:
1. Собирање – Собирање на информации од учесниците преку анкети, дискусии или креативни методи за повратни информации.
2. Анализа – Преглед на резултатите заедно со младите, идентификување на клучни теми и шеми.
3. Адаптација – Имплементирање на специфични промени или подобрувања врз основа на она што е научено.
4. Комуникација – Информирање на учесниците за тоа како нивните повратни информации биле искористени и какви мерки биле преземени.
Транспарентноста во овој процес ја зајакнува довербата и покажува дека повратните информации навистина се важни. На пример, по обуката, фасилитаторите би можеле да споделат визуелен преглед на „Вие рековте – Ние рековме“, во кој ќе биде наведено како се применети предлозите.

Градење култура на учење
Создавањето култура на учење значи вградување на љубопитноста, експериментирањето и рефлексијата во ДНК-та на организацијата. Во такви култури, грешките се преформулираат како можности, а континуираното подобрување станува споделена одговорност, а не менаџерска задача.
Инклузивните лидери го моделираат овој начин на размислување преку:
· Поставување рефлективни прашања („Што можеме да научиме од ова?“) дури и за време на предизвици.
· Поттикнување на експериментирање и третирање на пилот активностите како лаборатории за учење.
· Вреднување на искрени повратни информации од сите нивоа – особено од младите учесници и членовите на тимот.
· Прославување на мали подобрувања и видливи моменти на учење.
На крајот на краиштата, адаптивното лидерство бара понизност и отвореност – подготвеност за еволуција врз основа на докази и искуство. Кога повратните јамки се прифаќаат како дел од организацискиот идентитет, учењето станува континуирано, лидерството станува инклузивно и секој проект станува чекор кон поголемо влијание.

4 Интегрирање на евалуацијата во секојдневната пракса

Евалуацијата е најефикасна кога станува навика, а не еднократен настан. Кога размислувањето и повратните информации се интегрирани во секојдневните активности, тие негуваат култура на отвореност, прилагодливост и споделена одговорност. Малите, постојани проверки им помагаат на фасилитаторите да останат во тек со потребите на учесниците, да се справат со предизвиците навреме и да одржат позитивна групна атмосфера.

Микро-рефлексии и дневни проверки

Кратките, неформални рефлексии - понекогаш кои траат само неколку минути - можат да обезбедат вреден увид во ангажманот, емоциите и целокупната благосостојба на учесниците. Овие микрорефлексии ја поттикнуваат отвореноста и им овозможуваат на фасилитаторите да го прилагодат текот на активностите во реално време. Тие најдобро функционираат кога се спроведуваат редовно, на почетокот или на крајот од денот и кога учесниците се чувствуваат безбедно искрено да споделуваат.

Примери:

· *„Проверка на времето“ – Секој учесник го опишува своето моментално расположение како денешното време (на пр., „сончево“, „делумно облачно“, „бурно, но се разведрува“). Ова ѝ помага на групата да го процени колективното расположение на опуштен и инклузивен начин.*

· *„Проверка со еден збор“ – Секој споделува еден збор сумирајќи како се чувствува или што научил тој ден. Со текот на времето, зборовите што се повторуваат можат да истакнат модели на мотивација, замор или задоволство.*

· *„Повратни информации преку емоџи“ – Користењето емоџи или брзи сигнали со рака (палецот нагоре, настрана, надолу) дава моментална слика за енергијата на групата и им помага на фасилитаторите да прават брзи прилагодувања.*

Овие брзи проверки, иако едноставни, можат да откријат вредни информации за динамиката на инклузија, групната кохезија и емоционалната клима - честопати пред да се појават поголеми проблеми.

Рефлексии на средина од проектот

Чекањето до крајот на проектот за евалуација честопати значи губење на можностите за подобрување. Среднорочните рефлексии обезбедуваат структурирана пауза за тимот да го процени напредокот, да ги прослави успесите и да идентификува што треба да се прилагоди додека сè уште има време за дејствување. Фасилитаторите можат да ги дизајнираат овие сесии како отворени дијалози, дискусии во мали групи или креативни визуелни рефлексии (користејќи ментални мапи, временски линии или „мапи на патување“ на проектот досега).

Пример шаблон за дискусија:

· *Што функционира добро?*

· *Што е предизвикувачко или нејасно?*

· *Што треба да прилагодиме?*

· *Каква поддршка ни е потребна едни од други или од фасилитатори?*

Со визуелно сумирање на сознанијата (на пр., на флипчарт табли, бели табли или дигитални платна), фасилитаторите ги прават повратните информации опипливи и видливи. Резултатите потоа можат веднаш да се користат во претстојните сесии за планирање, демонстрирајќи одговорност и зајакнувајќи дека гласовите на учесниците го обликуваат проектот како што се одвива.

Користење на дигитални алатки

Дигиталните алатки ја прават евалуацијата побрза, поинтерактивна и подостапна - особено во мешани или меѓународни проекти. Онлајн платформите им овозможуваат на учесниците анонимно да споделуваат мисли, што често води до поискрени и поразновидни повратни информации.

Примери за алатки:

·*Google Forms или Microsoft Forms – за структурирани анкети и брзи проверки на задоволството.*

·*Ментиметар или Слајдо – за анкети во реално време, облаци од зборови и скали за оценување за време на сесиите.*

·*Miro или Padlet – за колаборативни визуелни рефлексии каде што учесниците можат да објавуваат виртуелни лепливи белешки, слики или емотикони.*

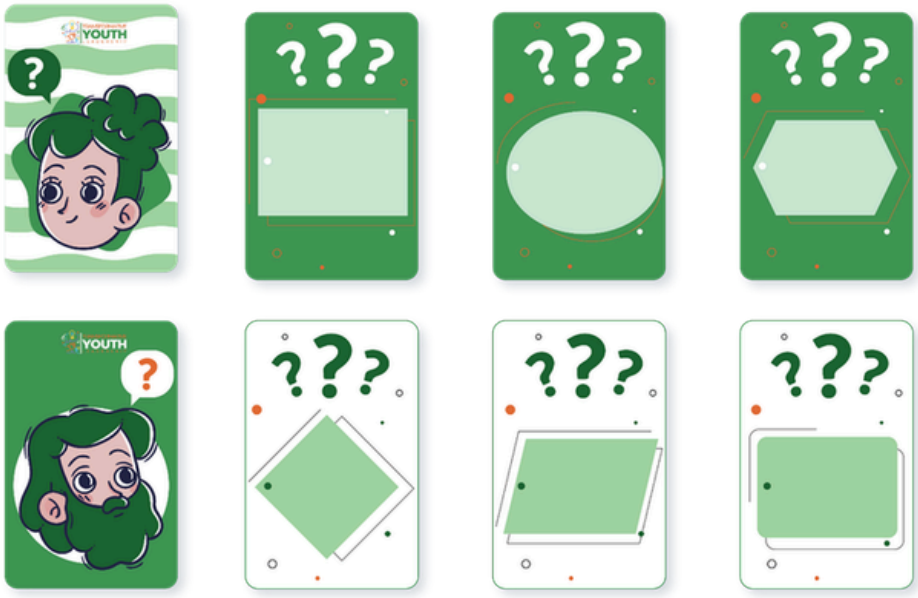
5 Практични алатки и шаблони

Овој дел претставува едноставни, готови алатки кои можат да се прилагодат за секој контекст на младинско лидерство, обука или неформално образование. Секоја алатка промовира рефлексија, инклузија и континуирано учење, помагајќи им и на фасилитаторите и на учесниците да се вклучат во значајни процеси на евалуација. Овие методи се намерно флексибилни – погодни за работилници, долгорочни проекти или неформални младински собири – и можат лесно да се прилагодат во зависност од големината, времето и динамиката на групата.

Картички за рефлексија

Картичките за рефлексија се едноставна, но моќна алатка за стимулирање на дијалог и лична свест. Секоја картичка содржи едно рефлексивно прашање или изјава што ги поканува учесниците критички да размислуваат за своите искуства, емоции и учење. Тие функционираат добро за време на сесиите за дебрифинг, на крајот од активноста или дури и како „кршачи на мразот“ за рефлексивни дискусии.

Фасилитаторите можат да подготват шпил карти – печатени, рачно напишани или дигитални – и да ги замолат учесниците да извлечат една по случаен избор или да изберат една што им се допаѓа. Потоа учесниците ги споделуваат своите размислувања со партнер, мала група или целиот тим.



Пример прашања:

Ø Кој момент ве натера да се почувствувате слушнати денес?
Ø Како придонесовте за инклузија во групата?
Ø Што научивте за лидерството од другите?
Ø Кога излеговте од вашата зона на удобност?
Ø Што ве изненади најмногу во денешната активност?
Ø Како денес го поддржавте учењето или учеството на некој друг?

Овие прашања поттикнуваат и индивидуална и колективна рефлексија. Тие можат да бидат тематски (на пр., лидерство, тимска работа, комуникација, инклузија) или прилагодени за специфични цели на проектот. Фасилитаторите исто така можат да ко-креираат картички со учесниците за да ја зајакнат одговорноста.

Картички за повратни информации

Картичките за повратни информации нудат брз и структуриран начин учесниците да изразат како се чувствуваат во врска со различните аспекти на сесијата или проектот. Тие можат да се испечатат на хартија, да се споделат дигитално (преку Google Forms или Padlet), или дури и да се дизајнираат како ламинирани картички за повеќекратна употреба.

Аспект	Оцена на емотикони	Коментари
Јасност на фасилитацијата		

Табелата може да вклучува и дополнителни аспекти како што се вклученост во групата, релевантност на активностите, темпо на сесијата, можности за учество, употреба на креативни или интерактивни методи, тимска работа и соработка, разбирање на клучните концепти, чувство на безбедност и почит, нивоа на енергија и ангажман и други релевантни димензии. Оваа алатка помага да се соберат брзи впечатоци кои лесно се толкуваат на прв поглед. Системот емотикони ја прави достапна за повеќејазични или групи со мешани способности, намалувајќи го притисокот од пишување долги коментари. Фасилитаторите можат да анализираат шеми по сесиите – на пример, ако „Вклученост во групата“ често добива неутрални повратни информации, тие можат да планираат активности за зајакнување на учеството и еднаквоста.



Совет: Комбинирајте ги картичките со повратни информации со кратки групни дискусии – побарајте од учесниците да ги објаснат своите оценки или да предложат едно подобрување за следниот пат. Ова потврдува дека повратните информации се слушаат и дека се дејствува врз основа на нив.

Игри за евалуација

Евалуацијата може да биде и разиграна и интерактивна. Игрите и креативните вежби им помагаат на учесниците да ги изразат своите мисли и чувства на начини што одат подалеку од зборовите, правејќи го процесот поинклузивен, особено за помладите групи или за оние со различни стилови на комуникација.

Примери:

· „Топка за повратни информации“ – Напишете рефлективни прашања на мека топка. Додека учесниците ја фрлаат, оној што ќе ја фати одговара на прашањето што е најблиску до неговиот десен палец. Ова додава енергија и спонтаност, а воедно ја одржува атмосферата лесна.

· *„Прошетка низ галеријата“ – Закачете тематски постери низ просторијата со наслови како „Комуникација“, „Инклузија“, „Мотивација“, „Учење“. Учесниците шетаат наоколу, залепуваат налепници или лепливи белешки со своите повратни информации и дискутираат за она што го забележуваат како група. Ова создава визуелна претстава за колективна рефлексија.*

· *„Нацртај го своето искуство“ – Учесниците го илустрираат своето патување на учење, клучните моменти или емоции преку цртежи или симболи, а потоа им го објаснуваат своето уметничко дело на врсниците. Оваа активност помага да се визуелизираат нематеријалните аспекти на учењето, како што се самодовербата, тимската работа или емпатијата.*

Дневници за рефлексија

Дневниците за рефлексија се моќна лична алатка за следење на растот и поврзување на искуствата со резултатите од учењето. Охрабрувањето на учесниците да пишуваат (или да снимаат гласовно) кратки записи во текот на целиот проект помага во продлабочување на самосвеста, емоционалната интелигенција и критичкото размислување. Фасилитаторите можат да обезбедат едноставни шаблони или упатства за водење дневник. Важно е да се нагласи дека дневниците се лични и доброволни – учесниците треба да одлучат што сакаат да споделат.

Препорачани неделни нарачки:



· „Предизвик со кој се соочив оваа недела беше...“
· *„Едно нешто што го научив за тимската работа е...“*
· *„Нешто што ме инспирираше беше...“*
· *„Ќе го применам ова сознание преку...“*
· *„Моментот кога се чувствував вклучен или вреден беше...“*

Фасилитаторите повремено можат да ги поканат учесниците да споделат одбрани размислувања (доброволно) за време на групни дискусии или затворање на круговите. Ова ѝ овозможува на групата да го поврзе индивидуалното учење со колективните цели и вредности.

***Совети за имплементација*:**



·Комбинирајте алатки: на пример, користете картички за рефлексија за време на дневните проверки и картички за повратни информации на крајот од секој модул.
· Ротација на одговорност: дозволете младите учесници да водат игри за евалуација или да креираат свои сопствени поттици за рефлексија.
· Документирајте ги резултатите: фотографирајте (со согласност), собирајте анонимизирани белешки или креирајте визуелен преглед за следење на учењето со текот на времето.
· Одржувајте го лесното: евалуацијата треба да овластува, а не да преоптоварува – фокусирајте се на значајно, конзистентно ангажирање, а не на обем на податоци.

5 Поврзување на евалуацијата со организациското учење

Евалуацијата треба да служи за двојна намена: поддршка на индивидуалната рефлексија на учесниците и фасилитаторите и поттикнување на институционалниот раст на организацијата. Кога е внимателно поврзана со организациското учење, евалуацијата станува моќна алатка за подобрување на процесите, подобрување на квалитетот и поттикнување на култура на континуирано подобрување.

Поврзување на повратните информации со стратешкиот развој

Повратните информации собрани од учесниците не треба да останат изолирани за поединечни проекти; наместо тоа, треба да се вклопат во поширокото стратешко планирање на организацијата. Со систематизирање на собирањето на сознанија, организациите можат да идентификуваат периодични теми или празнини – како што се области каде што напорите за инклузија се послаби, комуникациските стратегии се нејасни или методите за фасилитирање би можеле да бидат поефикасни. На пример:

· Агрегирање на резултатите од анкетите од повеќе младински програми за да се идентификуваат заедничките пречки за учество.
· Користење на вежби за раскажување приказни за откривање на суптилни проблеми во групната динамика што можеби не се појавуваат во квантитативните податоци.
· Преведување на повратните информации во практични препораки за дизајн на програмата, распределба на ресурсите или прилагодување на политиките.

На овој начин, евалуацијата го информира процесот на донесување одлуки на стратешко ниво, осигурувајќи дека програмите се развиваат врз основа на реални искуства, а не на претпоставки.

Користење на резултатите за обука и менторство

Податоците од евалуацијата можат да послужат и како основа за развој на персоналот и менторство. Редовната анализа на повратните информации од учесниците им помага на организациите да ги идентификуваат силните страни на фасилитаторите и областите што треба да се подобрат. Ова овозможува насочена поддршка како што се:

· Организирање менторски сесии од врсници каде што искусни обучувачи споделуваат стратегии за справување со предизвиците истакнати во евалуациите.

·Развивање работилници за професионален развој фокусирани на вештини што учесниците ги идентификувале како критични, како што се инклузивно фасилитирање, решавање конфликти или дигитално ангажирање.

· Поттикнување на фасилитаторите да размислуваат за сопствената пракса користејќи ги податоците од евалуацијата како почетна точка за раст, создавајќи повратна јамка што го зајакнува целокупниот квалитет на испораката (Европски младински форум, 2020).

Градење институционална меморија

За да се максимизира вредноста на евалуацијата, организациите треба систематски да ги документираат повратните информации, размислувањата и адаптациите. Одржувањето на институционална меморија гарантира дека увидите се зачувани и по завршувањето на мандатот на поединечните членови на персоналот. Практичните начини да се направи ова вклучуваат:

· Создавање „дневник за учење“ или репозиториум за секој проект што ги евидентира повратните информации од учесниците, рефлексиите на фасилитаторите и научените лекции.

· Сумирање на резултатите од евалуацијата во достапни извештаи и за внатрешните тимови и за надворешните засегнати страни.

· Преглед на историските повратни информации за време на планирањето на проектот за да се избегне повторување на грешките од минатото и да се градат успешни пристапи.

Со вградување на евалуацијата во организациското учење, организациите не само што го подобруваат непосредниот квалитет на програмите, туку и ја зајакнуваат долгорочната отпорност, иновативност и влијание. Со текот на времето, овој пристап негува култура каде што учењето од искуство станува рутински дел од развојот на програмата, подобрувајќи ги и резултатите на учесниците и организациската ефикасност.

Поглавје 9: Дигитално лидерство и улогата на технологијата

1 Секојдневни дигитални алатки

Дигиталното лидерство честопати не започнува со напредни технологии, туку со секојдневните алатки што младите луѓе веќе ги користат за комуникација, соработка и организирање. Апликациите за пораки, платформите на социјалните медиуми и системите за онлајн анкетирање станаа составен дел од младинските култури, а нивната запознаеност ги прави моќни влезни точки за инклузивно учество. Со тоа што се среќаваат со млади луѓе таму каде што се – наместо да очекуваат од нив да се прилагодат на непознати системи – младинските организации можат да ги намалат бариерите за ангажирање и да го поттикнат лидерството на достапни, економични начини (Бојд, 2014).

Апликациите за пораки како што се WhatsApp, Telegram или Signal се особено ефикасни за организирање мали групи, координирање активности и поттикнување неформално лидерство. Во овие простори, лидерството е често флуидно: улогите се менуваат во зависност од тоа кој иницира разговори, предлага идеи или модерира дебати. Оваа флексибилност им овозможува на младите да експериментираат со лидерство во средини со низок притисок кои се чувствуваат природно и непосредно (Jenkins et al., 2016). Во исто време, групите за пораки бараат јасни договори за комуникациската етика, приватноста и инклузивноста; без нив, дискусиите можат да бидат доминирани од неколку поединци или да исклучат потивки гласови.

Платформите на социјалните медиуми – Инстаграм, ТикТок, Фејсбук и X (порано Твитер) – го прошируваат младинското лидерство во јавните сфери преку овозможување видливост и застапување. Онлајн кампањите им овозможуваат на младите луѓе да ги засилат своите пораки, да се поврзат со поширока публика и да мобилизираат поддршка за каузи. Движењето „Петоци за иднината“ е впечатлив пример за тоа како младинските активисти за климата користеа хаштагови и визуелно раскажување приказни за да ги преточат локалните протести во глобална кампања (Пикард, 2019). За маргинализираните млади, социјалните медиуми можат да послужат како простор за споделување контранаративи и оспорување на стереотипите. Сепак, ризиците како што се онлајн вознемирувањето, дезинформациите и алгоритамските предрасуди непропорционално влијаат на ранливите групи, што ја прави обуката и поддршката за безбедност неопходни (Ливингстоун и Трет, 2017).

Алатките за онлајн анкетирање и гласање, вклучувајќи ги Google Forms, Slido, Mentimeter или Loomio, нудат можности за партиципативно донесување одлуки. Овие платформи го олеснуваат брзото консултирање со голем број млади луѓе, осигурувајќи дека се вклучени и гласови надвор од оние кои можат да присуствуваат на состаноци во живо. Онлајн анкетите, исто така, обезбедуваат анонимност, што може да ги охрабри придонесите од поединци кои се двоумат да проговорат во групни услови. На пример, младинските совети во руралните области на Франција и Шпанија успешно користеа онлајн анкети за собирање информации од дисперзирани заедници, претворајќи ги логистичките бариери во можности за поширока инклузија. Сепак, дигиталните системи за гласање мора внимателно да се управуваат за да се обезбеди транспарентност, пристапност и заштита на податоците.

Клучната предност на секојдневните дигитални алатки е нивната ниска бариера за влез. Тие бараат малку обука, обично се бесплатни или евтини и веќе беспрекорно се вклопуваат во секојдневниот живот на младите луѓе. Ова ги прави особено погодни за организации со ограничени ресурси. Сепак, секојдневните алатки мора да бидат вградени во поширок стратегии што обезбедуваат инклузивност, безбедност и одржливост. Самото создавање WhatsApp група или анкета не гарантира значајно учество; важно е како овие алатки се интегрирани во демократските процеси.

За да се илустрираат практичните употреби и ризиците од секојдневните дигитални алатки, табелата подолу дава споредбен преглед.

Табела: Секојдневни дигитални алатки за младинско лидерство

Tool Type	Examples	Leadership Uses	Risks / Limitations
Messaging Apps	WhatsApp, Telegram, Signal	Group coordination, informal leadership, rapid decision-making	Dominance by few voices, privacy risks, exclusion
Social Media Platforms	Instagram, TikTok, X	Campaigning, visibility, youth advocacy, digital storytelling	Harassment, misinformation, algorithmic bias
Online Polling & Voting	Google Forms, Mentimeter, Slido, Loomio	Participatory decision-making, gathering input, anonymous feedback	Digital exclusion, data protection, transparency issues

2 Хибридно учество

Еден од најзначајните придонеси на дигиталната технологија кон младинското лидерство е можноста за хибридно учество. Хибридните модели комбинираат ангажман лице в лице со онлајн алатки, осигурувајќи дека можностите за лидерство се достапни за младите луѓе без оглед на тоа каде живеат или какви ресурси имаат. Овој пристап се справува со една од најпостојаните нееднаквости во младинската работа: исклучувањето на руралните, оддалечените или на друг начин маргинализираните млади од лидерски улоги концентрирани во урбаните центри (Selwyn, 2012).

Хибридното учество е особено вредно за надминување на географските бариери. Состанокот на младинскиот совет што се одржува во градското собрание може да се емитува на Зум, да се снима за подоцнежно гледање и да се дополни со онлајн форум за разговор за внесување информации. Ова им овозможува на младите луѓе кои не можат да патуваат – поради растојание, трошоци, попреченост или семејни обврски – сепак да ги дадат своите перспективи. Ваквите аранжмани не се замена за искуствата во живо, туку проширување што го проширува кругот на учество. Доказите од нордиските младински организации покажуваат дека кога хибридните модели се користат доследно, разновидноста на учесниците во лидерските структури се зголемува, со повеќе застапени млади од руралната и работничката класа (Киилакоски и Кивијарви, 2020).

Хибридните формати, исто така, поттикнуваат флексибилност во учеството. Животот на младите луѓе често е обликуван од транзициите помеѓу училиштето, високото образование и вработувањето, што може да го наруши редовното ангажирање. Со тоа што им овозможуваат на младите да се приклучуваат на состаноците преку интернет или дигитално да поднесуваат придонеси, организациите овозможуваат вклучувањето на лидерството да се прилагоди на животните околности. Ова е особено важно за млади жени со одговорности за нега, млади мигранти кои се справуваат со бирократски или јазични предизвици или млади луѓе со попреченост за кои физичката мобилност е ограничена (Ланди, 2007).

Сепак, ефективноста на хибридното учество зависи од внимателното дизајнирање. Едноставното додавање опција за пренос во живо на состанокот не гарантира вклучување. Учесниците преку интернет може да се чувствуваат маргинализирани ако дискусиите се доминирани од оние кои се физички присутни или ако одлуките се донесуваат неформално за време на паузите за кафе до кои учесниците од далечина не можат да пристапат. За да се спречи ова, организациите треба да воспостават практики за фасилитирање кои даваат еднаква тежина на онлајн и офлајн придонесите. На пример, ротирачките модератори можат да ја следат и физичката просторија и дигиталниот разговор, осигурувајќи се дека сите интервенции се признати.

Друга димензија е технолошката инфраструктура. Хибридното учество бара сигурни интернет конекции, функционални микрофони и платформи лесни за користење. Каде што е можно, организациите треба да се одлучат за алатки кои се бесплатни или евтини, достапни на мобилни уреди и безбедни во однос на заштитата на податоците. Изборот на технологија мора да се води не од практичноста за организаторите, туку од пристапноста за учесниците. Во контексти каде што поврзаноста е слаба, асинхроното учество преку снимени видео пораки или офлајн анкети може да ги надополни сесиите во живо.

Конечно, хибридното учество носи културни импликации. Тоа им сигнализира на младите луѓе дека нивните гласови се вреднуваат без оглед на нивната способност да бидат физички присутни, што пак поттикнува чувство на припадност и доверба. За организациите, ова претставува промена од размислување за учеството како единствен настан кон разбирање како флексибилен процес. Хибридните модели не ја намалуваат вредноста на личното ангажирање, туку го надополнуваат, осигурувајќи дека младинското лидерство станува навистина инклузивно, а не ограничено на оние со привилегија на близина.

Накратко, хибридното учество не е само техничка адаптација, туку и демократска иновација. Тоа ја редефинира пристапноста, го проширува кругот на претставување и создава поотпорни структури за младинско лидерство во сè повеќе дигитален свет.

3 Дигитална писменост и безбедност

Ветувањето за дигитално лидерство зависи не само од пристапот до алатки, туку и од вештините и самодовербата потребни за нивно одговорно користење. Дигиталната писменост, широко дефинирана како способност за лоцирање, оценување, креирање и комуницирање информации со користење на дигитални технологии (УНЕСКО, 2018), е од суштинско значење за значајно учество. Без неа, младите луѓе ризикуваат да станат пасивни потрошувачи на содржина, наместо активни придонесувачи во процесите на лидерство. Покрај тоа, дигиталната сфера претставува специфични ризици – дезинформации, кршење на приватноста, сајбер малтретирање и онлајн вознемирување – што може да ја поткопа довербата и да го обесхрабри учеството, особено меѓу маргинализираните групи (Ливингстоун, Стоилова и Нандагири, 2019). Затоа, обезбедувањето дека дигиталното лидерство е безбедно и овластувачко бара двоен фокус: градење дигитална писменост и создавање заштитни рамки за онлајн ангажман.

Дигитална писменост како јакнење. Развивањето на дигиталната писменост им овозможува на младите луѓе вештини за критичко навигирање во онлајн средини, разликување на веродостојни информации од дезинформации и конструктивно ангажирање во дигиталните заедници. За младите лидери, овие вештини се прошируваат понатаму: способност за организирање кампањи, дизајнирање дигитална содржина, анализа на податоци за ангажман и модерирање на онлајн дискусии. На пример, младинските климатски активисти низ Европа го искористија дигиталното раскажување приказни на Instagram и TikTok не само за мобилизирање на врсници, туку и за борба против дезинформациите за климатската наука (Pickard, 2019). Ваквите практики истакнуваат дека дигиталната писменост не е технички додаток, туку основна лидерска компетенција.

Безбедноста како предуслов за учество. Онлајн средината може да биде овластувачка, но може да биде и непријателска. Кибермалтретирањето, доксирањето и целното вознемирување остануваат вообичаени искуства за младите луѓе, непропорционално погодувајќи ги девојчињата, ЛГБТК+ младите и малцинските заедници (boyd, 2014). Овие ризици се усложнуваат од структурни ранливости како што се слабата заштита на приватноста на популарните платформи или алгоритамското засилување на штетната содржина. Доколку не се адресираат, онлајн ризиците го обесхрабруваат ангажманот и ги исклучуваат токму гласовите што се најпотребни во лидерските структури. Затоа, организациите треба да ја интегрираат онлајн безбедноста во своите лидерски практики, обезбедувајќи насоки за поставките за приватност, безбедните комуникациски норми и механизмите за пријавување злоупотреба.

Дезинформации и критичко ангажирање. Друг итен предизвик е ширењето на дезинформации. Младите луѓе редовно се изложени на погрешна или лажна содржина, што може да ги наруши дебатите и да ја поткопа довербата во демократските институции. Лидерството во дигиталното доба бара опремување на младите со вештини за проверка на факти, верификација на извори и критичко оценување на онлајн наративите (Jenkins et al., 2016). Некои организации почнаа да интегрираат работилници за медиумска писменост во програмите за младинско лидерство, учејќи ги учесниците како да оценуваат информации, да идентификуваат пристрасност и да користат алатки за проверка на факти. Овие интервенции не само што ги штитат младите од манипулации, туку и го зголемуваат нивниот кредибилитет како лидери во онлајн просторите.

Балансирање помеѓу отвореноста и заштитата. Дигиталното лидерство, исто така, вклучува справување со тензијата помеѓу отвореното учество и потребните заштитни мерки. Додека инклузивноста бара достапни платформи и ниски бариери за влез, заштитата бара модерација, заштита на податоците и почитување на приватноста. Затоа, организациите мора да усвојат политики што ги штитат дигиталните права на младите луѓе, вклучувајќи го правото на безбедност, правото на учество и правото на приватност (Livingstone & Third, 2017). На пример, онлајн младинските совети во Скандинавија имплементираа јасни кодекси на однесување и назначија модератори обучени за заштита, осигурувајќи дека дигиталните простори остануваат отворени и безбедни.

Градење на организациски капацитет. Поддршката на дигиталната писменост и безбедност не е само за обука на младите, туку и за опремување на младинските работници и организации. Возрасните фасилитатори честопати немаат доверба во справувањето со дигиталните ризици, што може да доведе или до прекумерно ограничување (ограничување на онлајн можностите) или до недоволна заштита (игнорирање на ризиците). Затоа, градењето капацитети на персоналот е од суштинско значење. Обуката за дигитална етика, заштита на податоци и онлајн фасилитирање им овозможува на организациите да моделираат одговорни дигитални практики и ефикасно да интервенираат кога ќе се појават проблеми.

Накратко, дигиталната писменост и безбедноста не се периферни проблеми, туку централни столбови на дигиталното лидерство. Без писменост, младите луѓе не можат целосно да се вклучат како лидери во дигиталните простори; без безбедност, тие може да бидат замолчени или исклучени. Сеопфатниот пристап комбинира обука, заштитни рамки и градење на организациски капацитети, осигурувајќи дека дигиталните технологии стануваат алатки за јакнење, а не вектори на штета.

4 Нови алатки: вештачка интелигенција, дигитално раскажување приказни и гамификација

Додека секојдневните алатки и хибридните модели на учество ги обезбедуваат темелите на дигиталното лидерство, новите технологии нудат нови можности за креативност, иновација и подлабоко ангажирање. Вештачката интелигенција, дигиталното раскажување приказни и геjмификацијата сè повеќе го обликуваат начинот на кој младите луѓе комуницираат со технологијата и имаат значаен потенцијал за зајакнување на инклузивното младинско лидерство. Овие алатки не се без ризици, но кога се користат внимателно, тие го прошируваат репертоарот на стратегии достапни за младинските организации, правејќи го учеството поангажирано, подостапно и ориентирано кон иднината.

Вештачка интелигенција (ВИ) како алатка за ко-креирање. ВИ брзо станува дел од дигиталните екосистеми на младите луѓе, од апликации за превод на јазици до генератори на креативни содржини. За младинското лидерство, алатките за ВИ можат да ги намалат бариерите со тоа што ќе го овозможат учеството подостапно. На пример, услугите за автоматска транскрипција можат да ги направат состаноците инклузивни за глуви или наглуви учесници, додека преводот во реално време им овозможува на младите од различно јазично потекло полесно да соработуваат. Чет-ботовите со ВИ можат да се користат за давање непосредни информации за младинските програми, да одговараат на често поставувани прашања или да ги водат новодојденците низ процесите на воведување. Од креативна страна, алатките за дизајн поддржани од ВИ им овозможуваат на младите лидери да создаваат висококвалитетни визуелни кампањи без напредни технички вештини. Сепак, организациите мора да ги земат предвид и етичките ризици од ВИ, вклучувајќи пристрасности во алгоритмите, загриженост за приватноста на податоците и прекумерна зависност од автоматизирани системи (Флориди и Каулс, 2019). Одговорната употреба бара транспарентност, обука и јасно разбирање и на силните и на ограничувањата на ВИ.

Дигитално раскажување приказни за видливост и јакнење. Раскажувањето приказни отсекогаш било моќна лидерска практика, а дигиталните медиуми го зголемија неговиот дострел. Платформи како што се YouTube, Instagram и TikTok обезбедуваат простори каде што младите луѓе можат да ги раскажат своите искуства, да ги оспорат стереотипите и да се залагаат за промени. За маргинализираните млади, дигиталното раскажување приказни може да биде особено јакнечка алатка, дозволувајќи им да ги контролираат сопствените наративи и да се спротивстават на доминантните дискурси кои честопати ги погрешно ги претставуваат нивните реалности (Couldry & Hepp, 2017). На пример, организациите на ромска младина во Источна Европа користеле дигитални видео проекти за да го документираат животот во заедницата, да ја истакнат дискриминацијата и да ја покажат културната отпорност, допирајќи до публиката далеку над локалните контексти. Раскажувањето приказни, исто така, го зајакнува внатрешното лидерство преку градење самодоверба, комуникациски вештини и способност за убедливо формулирање на идеите. Сепак, организациите мора да обезбедат насоки за етичките практики за раскажување приказни, вклучувајќи согласност, претставување и онлајн безбедност, за да се спречи експлоатација или ненамерна штета.

Гамификација за ангажман и учење. Гамификацијата се однесува на интеграција на елементи слични на игра – поени, значки, предизвици или табели со резултати – во контексти кои не се поврзани со игра. Во младинското лидерство, гамификацијата може да го направи учеството поангажирано со трансформирање на задачите во колаборативни и мотивирачки искуства (Deterding et al., 2011). Онлајн платформите како што се Kahoot! или Classcraft, на пример, се користат за претворање на работилниците во интерактивни простори за учење, охрабрувајќи ја конкуренцијата и соработката во еднаква мера. Освен забавата, гамификацијата може да поддржи долгорочно ангажирање со наградување на доследно учество, следење на напредокот и прославување на достигнувањата. Некои организации развија дигитални значки или микро-акредитиви што младите лидери можат да ги соберат и да ги претстават на професионални платформи како LinkedIn, поврзувајќи го учеството во младинска работа со поширок образовни или кариерни патеки. Сепак, гамификацијата мора внимателно да се избалансира: лошо дизајнираните системи ризикуваат да го тривијализираат лидерството или да ги исклучат оние кои се помалку мотивирани од конкуренцијата. За да бидат ефикасни, стратегиите за гамификација треба да се фокусираат на соработка, споделени цели и внатрешна мотивација, а не само на надворешни награди.

Земени заедно, овие нови алатки го илустрираат еволутивниот пејзаж на дигиталното лидерство. Вештачката интелигенција ја подобрува пристапноста и ефикасноста, дигиталното раскажување приказни ги засилува гласовите и ја поттикнува видливоста, а геjмификацијата создава мотивација и одржлив ангажман. Секоја алатка, исто така, носи етички и практични предизвици кои бараат внимателно размислување, особено во врска со еднаквоста, безбедноста и долгорочната одржливост.

За младинските организации, клучот не е да се усвојат технологии само затоа што се нови или модерни, туку да се интегрираат во инклузивни стратегии за лидерство кои се усогласуваат со организациските вредности и потребите на младите луѓе. Новите алатки треба да се тестираат, адаптираат и континуирано да се оценуваат, осигурувајќи дека тие овластуваат, а не исклучуваат. Кога се внимателно имплементирани, овие иновации можат да ги прошират хоризонтите за тоа како изгледа младинското лидерство во дигиталното доба, отворајќи врати за креативност, соработка и влијание што претходно беа незамисливи.

5 Прашања за еднаквост: Дигиталниот јаз

Потенцијалот на дигиталното лидерство е огромен, но не е подеднакво достапен за сите млади луѓе. „Дигиталниот јаз" се однесува на јазот помеѓу оние кои имаат пристап до сигурни дигитални технологии и оние кои немаат, како и на разликите во вештините потребни за ефикасно користење на овие технологии (ван Дајк, 2020). За младинското лидерство, овој јаз претставува фундаментален предизвик за еднаквост. Без намерни стратегии за премостување на јазовите во пристапот, дигиталните иновации ризикуваат да ги зајакнат постојните нееднаквости, наместо да ги демонтираат.

Поделбата се манифестира на неколку начини. Прво, пристапот до материјали: не сите млади луѓе имаат паметни телефони, лаптопи или стабилни интернет конекции. Руралните и домаќинствата со ниски приходи се особено во неповолна положба, при што некои семејства се потпираат на споделени уреди или скапи планови за мобилни податоци. На пример, еден младински работник во рурална Грција пријавил дека за време на пандемијата COVID-19 многу млади луѓе морале да се приклучат на онлајн работилници користејќи го телефонот на родителот со ограничени податоци, што го оневозможувало одржливото ангажирање. Оваа структурна нееднаквост ги исклучува младите луѓе од можностите што нивните побогати врсници ги земаат здраво за готово.

Второ, пристапот до вештини. Дури и кога се достапни уреди, не сите млади луѓе ја поседуваат дигиталната писменост потребна за целосно учество. Вештини како што се навигација низ платформи, управување со онлајн приватноста или идентификување дезинформации се нерамномерно распределени, честопати во корелација со социоекономската позадина, нивото на образование или географската локација (Selwyn, 2012). Без насочена поддршка, младите од маргинализираните групи ризикуваат да бидат двојно исклучени: да им недостасуваат и алатките и вештините за ангажирање.

Трето е квалитетот на учеството. Дигиталниот јаз не е само за тоа дали младите луѓе можат да се најават, туку и за тоа дали можат да го сторат тоа под услови што овозможуваат значајно учество. Лошиот квалитет на интернетот, недостатокот на приватен простор дома или конкурентните семејни обврски можат да ја ограничат способноста на младите луѓе да се вклучат во дискусии за лидерство, дури и кога тие се технички присутни. Ова може да создаде тивко исклучување каде што гласовите се отсутни не поради недостаток на интерес, туку поради контекстуални бариери.

Справувањето со дигиталниот јаз бара одговор на повеќе нивоа. На ниво на политики, инвестирањето во прифатлива широкопојасна инфраструктура и еднаквиот пристап до уреди се од клучно значење. На организациско ниво, младинските организации можат да преземат практични чекори како што се нудење надоместоци за податоци, позајмување уреди или дизајнирање хибридни активности што вклучуваат офлајн алтернативи. Програмите за обука, исто така, мора да дадат приоритет на градењето дигитална писменост кај маргинализираните групи, осигурувајќи дека младите луѓе нема да бидат запоставени како што напредува технологијата.

Еднаквоста во дигиталното лидерство не е само технички предизвик, туку и демократски. Доколку дигиталните простори станат нови арени на учество, тогаш обезбедувањето еднаков пристап е прашање на граѓански права. Затоа, премостувањето на јазот не е опционално, туку е од суштинско значење ако сакаме дигиталното лидерство да биде навистина инклузивно и трансформативно.

6 Практичен резултат: Дигитален комплет алатки

За да се преведат принципите на дигиталното лидерство во пракса, ова поглавје завршува со Дигитален комплет алатки за младинско лидерство (Додаток B). Комплетот алатки е дизајниран да им обезбеди на младинските организации комплет безбедни, достапни и евтини алатки кои можат да се прилагодат во различни контексти. Неговата цел не е да пропише модел „еднократен", туку да понуди флексибилна почетна точка што организациите можат да ја прилагодат на своите потреби и капацитети.

Првата категорија вклучува алатки за комуникација, кои се неопходни за координација и соработка. Апликациите за пораки како WhatsApp, Signal и Telegram остануваат популарни поради нивната достапност и запознаеност со корисниците. За организациите што бараат поструктурирани средини, платформите како Slack или Microsoft Teams можат да поддржат работа базирана на проекти, а воедно да интегрираат споделување датотеки и управување со задачи. Изборот на алатка треба да биде воден од инклузивност, земајќи ги предвид факторите како што се приватноста, заштитата на податоците и достапноста на уреди со ниска цена.
Втората категорија опфаќа алатки за партиципативно донесување одлуки. Платформи како што се Google Forms, Mentimeter и Slido нудат можности за инклузивни анкети, анкети во живо и анонимни повратни информации. Loomio нуди понапредни опции за колаборативно донесување одлуки, особено во организации кои сакаат дигитално да вградат демократски практики. Овие алатки се особено ефикасни за ангажирање на млади луѓе кои можеби се двоумат да зборуваат во средби лице в лице.
Третата категорија се фокусира на креативни алатки и алатки за застапување. Canva, Adobe Express и бесплатниот софтвер за видео монтажа како CapCut им овозможуваат на младите лидери да дизајнираат кампањи, постери и видеа со професионален квалитет. Платформите за дигитално раскажување приказни како што се StoryMapJS или Anchor можат да се користат за креирање подкасти, блогови и интерактивни наративи. Овие алатки им овозможуваат на младите да ги засилат своите гласови, да споделуваат искуства и да се залагаат за промени на начини што резонираат со дигиталната публика.
Конечно, комплетот алатки ги истакнува алатките за безбедност и дигитална благосостојба. Менаџерите за лозинки како што е Bitwarden, водичите за приватност како што е „Privacy Not Included“ на Mozilla и апликациите за дигитална благосостојба како Forest или Freedom можат да им помогнат на младите лидери да се заштитат себеси онлајн. Вклучувањето на овие алатки во практиките за младинска работа гарантира дека развојот на лидерството не ја игнорира критичната димензија на дигиталната безбедност.
За јасност и леснотија на користење, дигиталниот комплет алатки може да се претстави во едноставна табела што ги категоризира алатките според функција, пристапност и цена. Ова им олеснува на организациите да идентификуваат што е изводливо за нивните контексти.
Накратко, Дигиталниот комплет алатки покажува дека младинското лидерство не бара скапа технологија. Со внимателен избор и прилагодување, дури и основните бесплатни алатки можат да ги оспособат младите луѓе да учествуваат, да водат и да се залагаат на значајни начини. Она што е најважно не е софистицираноста на технологијата, туку посветеноста на организациите да ја користат инклузивно, безбедно и креативно.

Глава 10: Најдобри практики, ресурси и рамки за инспирација

1 Рамки за трансформативно и инклузивно лидерство

Трансформативното и инклузивно лидерство бара повеќе од ентузијазам - тоа бара свест, структура и заеднички јазик за раст. Рамките ја нудат оваа основа: тие ги претвораат широките вредности како емпатија, учество и ко-креирање во конкретни, учени практики. Во младинската работа, овие модели им помагаат и на поединците и на организациите да го видат лидерството како динамичен процес на размислување, дијалог и дејствување. Со истражување на рамки како што се трансформативната теорија на учење, системското размислување,

Со Теорија У и Петте практики на примерно лидерство, младинските работници можат подобро да разберат како личната промена се поврзува со колективната трансформација – градење лидери кои не само што дејствуваат, туку и еволуираат со цел.

Трансформативна теорија на учење – Џек Мезиров

Основна идеја:

Теоријата за трансформативно учење (Мезиров, 1991) опишува како луѓето го менуваат начинот на кој се гледаат себеси и светот преку критичка рефлексија и дијалог.

Во него се тврди дека вистинското учење не е само стекнување ново знаење – туку преиспитување на сопствените претпоставки, верувања и ментални модели. Трансформацијата се случува кога поединците се соочуваат со ситуација што го предизвикува нивниот претходен поглед на светот („дезориентирана дилема“), се вклучуваат во рефлективен дискурс и интегрираат нови перспективи во нивното однесување.

Во младинската работа, ова е суштината на искуственото учење со длабочина – каде што младите луѓе не само што извршуваат активност, туку го менуваат начинот на кој ја разбираат својата улога, заедница или идентитет.

Клучни компоненти:

– Дезориентирачка дилема: Искуство кое ги доведува во прашање постоечките претпоставки (на пр., меѓукултурна размена, играње улоги или симулација).

– *Критичка рефлексија: Анализирање на значењето на искуството и како тоа се поврзува со претходното разбирање.*

– *Рационален дискурс: Споделување перспективи во дијалог со други за тестирање идеи и ко-конструирање значење.*

– *Акција: Примена на нови сознанија преку променети ставови или однесување.*

Како да аплицирате во Младинска работа за трансформативно лидерство:

– *Дизајнирајте програми што комбинираат искуство, размислување и дијалог (на пр. симулации за привилегии, одржливост или градење мир).*

– *По активностите, вклучете структурирани дебрифинзи со прашања:*
„Што те изненади?“ / „Што се промени во начинот на кој го гледаш ова прашање или себеси?“

– *Поттикнете водење дневник, раскажување приказни или уметност како алатки за рефлексија.*

– *Обучете ги фасилитаторите да ја прифатат непријатноста како дел од растот — трансформацијата често започнува со конфузија или тензија.*

– *Интегрирајте портфолија за учење или дневници за рефлексија за да можат учесниците да следат како се развива нивното размислување за време на проектот.*

💡 Трансформативната младинска работа не се стреми кон договор — таа создава безбедни простори каде што различните перспективи поттикнуваат свест и личен раст.

Петте практики на примерно лидерство – Кузес и Познер

Основна идеја:

Развиен од Џејмс Кузес и Бери Познер, овој модел идентификува пет видливи практики што ги прават лидерите веродостојни и ефикасни – не преку авторитет, туку преку инспирација и заедничка цел.

Го поместува лидерството од личноста кон пракса – нешто што секој може да го научи, развие и живее.

Петте практики:

1. Бидете пример – Разјаснете ги вредностите и дејствувајте доследно според нив. Младинските работници го демонстрираат однесувањето што сакаат да го инспирираат.
2. Инспирирајте заедничка визија – Замислете позитивна иднина и комуницирајте ја на начин што ги мобилизира другите.
3. Предизвикајте го процесот – Барајте иновации и подобрувања; експериментирајте и преземајте паметни ризици.
4. Овозможете им на другите да дејствуваат – Изградете доверба, зајакнете ги другите и поттикнете ја соработката.
5. Охрабрете го срцето – Препознајте ги придонесите и прославете ги достигнувањата.

Како да аплицирате во Младинска работа за трансформативно лидерство:

– Користете ги петте практики како столбови за рефлексија за младински лидери или врснички ментори. По секој настан или проект, дискутирајте за:
„Како го моделиравме патот?“ „Која визија нè водеше?“

– Направете мапа со пет практики на sид каде што младите луѓе ќе објавуваат примери на активности поврзани со секоја практика.

– Создавање менторски структури каде што младите ќе практикуваат овозможување на другите да дејствуваат преку ко-фасилитирање.

– Интегрирајте ритуали „Охрабри го срцето“ – кругови на благодарност, вечери на раскажување приказни или табли за благодарност – за да ја зајакнете емоционалната врска.

– Користете го моделот за да го оцените организациското лидерство: дали нашите менаџери и младински работници го остваруваат својот збор?

💡 Кузес и Поснер нè потсетуваат дека лидерството не е титула - тоа е низа секојдневни однесувања што градат кредибилитет и доверба.

Системско размислување за младинска работа

Основна идеја:

Системското размислување е пристап кон разбирање на сложеноста. Тоа учи дека прашања како што се нееднаквоста, исклучувањето или климатските промени не можат да се решат со изолирани дејства - бидејќи тие се дел од меѓусебно поврзани системи.

Наместо да прашуваат „Што не е во ред?“, системските мислители прашуваат: „Како меѓусебно комуницираат различните делови и каде малите промени можат да создадат големо влијание?“ Во младинската работа, системското размислување негува стратешко лидерство со поширока слика. Тоа им помага на младите луѓе и организациите да преминат од реагирање на симптомите кон редизајнирање на основните причини.

Клучни концепти:

– Повратни јамки: Разбирање како дејствијата ги зајакнуваат или балансираат системите (на пр., исклучувањето води кон повлекување, што дополнително го продлабочува исклучувањето).

– Поени за искористување: Идентификување каде мала промена може да го промени целиот систем (на пр., една инклузивна политика, еден овластен претставник на младите).

– Мапирање: Визуелизирање како се поврзани социјалните прашања — креирање „системски мапи“ на причини и последици.

Како да аплицирате во Младинска работа за трансформативно лидерство:

– Користете работилници за мапирање на проблемите: групите идентификуваат социјален проблем (на пр., невработеност кај младите) и ги извлекуваат сите причини, засегнати страни и повратни информации.

– Воведете причинско-последични дијаграми со јамки користејќи лепливи ливчиња или дигитални алатки (Miro, Mural).

– Обучете ги младинските тимови да идентификуваат точки на влијание — мали интервенции што би можеле да предизвикаат поголеми промени.

– Применете системско размислување во планирањето на проекти: наместо „Како да се организира еден настан?“, прашајте „Како овој настан влијае на нашиот екосистем на заедницата?“

– Користете го како рефлективна алатка: по проектот, мапирајте „Што се промени поради нашата акција?“ 💡 Системското размислување го трансформира лидерството од решавање проблеми до редизајнирање на шеми.

Теорија У – Водење од новата иднина (MIT Presencing Institute)

Основна идеја:

Развиена од Ото Шармер на МИТ, Теоријата У нуди рамка за длабока, колективна трансформација.

Се нарекува „У“ бидејќи ги води лидерите низ процес обликуван како буквата У: од преземање на стари навики (горе лево) → до длабоко чувство (лева страна) → до присуство (долу - тишина и увид) → до ко-креирање и ко-еволуирање (десна страна).

Тоа е и филозофија на лидерство и процесен метод што ги спојува внимателноста, емпатијата и иновацијата.

Додека повеќето процеси на промена се фокусираат на реагирање на минатото, Теоријата У им помага на тимовите да дејствуваат од иднината што сакаат да ја создадат.

Фази на процесот U:

1. Ко-иницијација: Градење заедничка намера и слушање на она што е важно.

2. Ко-сензорирање: Одење на местата со најголем потенцијал (заедници, младински простори) и набљудување без осудување.

3. Презентирање: Забавување за да се поврземе со внатрешното знаење - што ни треба на иднината.

4. Ко-креирање: Создавање прототипови за иновативни активности врз основа на сознанија.

5. Ко-еволуирање: Скалирање на успешни идеи и нивно вградување во системи.

Како да аплицирате во Младинска работа за трансформативно лидерство:

– Прошетки на емпатија или патувања на сензорни податоци: Испратете ги младите во заедниците за да набљудуваат, слушаат и собираат приказни пред да дизајнираат проект.

– Рефлексивни повлекувања: Интегрирајте моменти на внимателност или тишина во обуките за лидерство за да им помогнете на учесниците да се поврзат со интуицијата.

– Лаборатории за прототипирање: По размислување, тимовите дизајнираат мали, тестирани проекти („прототипови“) за да ги отелотворат своите идеи.

– Колективно водење дневник: Поттикнете ги вежбите „Од глава до срце до рака“ — усогласување на размислувањето, чувствата и дејствувањето.

– Менторство за лидерство: Користете го U како мапа на процеси — каде сум во моето лидерско патување? Дали слушам, чувствувам или дејствувам?

💡 Теорија У им помага на младинските работници да преминат од реакција кон креација - водејќи од свест, а не од страв.

Framework	Focus	Transformation Mechanism	Practical Entry Point in Youth Work
Трансформативно учење (Мезиров)	Individual reflection	Changing mindsets through experience & dialogue	Deep debriefs, reflection journals, mentoring
Пет вежби (Коузес и Поснер)	Behavioural leadership	Modelling credibility & inspiration	Peer mentoring, recognition systems, vision mapping
Systems Thinking	Strategic perspective	Understanding patterns & leverage	Problem-mapping, ecosystem workshops
Theory U (MIT)	Collective awareness	Leading from sensing, reflection & co-creation	Патувања со сензори, лаборатории за лидерство, прототипирање

🧭 Совети за заедничка примена на овие рамки

− Користете го трансформативното учење за да ја обликувате рефлексијата во сите ваши проекти — тоа ја продлабочува свеста.

− Применете системско размислување за време на проценката и евалуацијата на потребите за да се видат шеми.

− Користете ја Теорија У за тимски ретрити, лаборатории за иновации или долгорочно визионирање.

− Интегрирајте пет практики како бихејвиорални сидра за вашата организациска култура.

− Направете Дневник за лидерство каде што младите и персоналот ќе размислуваат: „Која од овие рамки најмногу ме погоди овој месец?“

💬 Трансформативното лидерство не е за нови алатки − туку за нови начини на гледање, поврзување и дејствување.

Рамките не се правила што треба да се следат, туку патеки што треба да се истражуваат. Тие им даваат на младинските работници и лидерите структура за експериментирање, размислување и раст − додека остануваат вкоренети во емпатијата и заедничката цел. Со комбинирање на различни модели, од системска свест до емоционална интелигенција, создаваме средини за учење што негуваат и индивидуална трансформација и колективна отпорност. Следниот чекор е да се претвори ова разбирање во континуиран раст − градење капацитети, системи за менторство и култури на учење што го одржуваат инклузивното лидерство живо долго по завршувањето на еден проект.

Најдобри практики

Следните практики се широко користени во младинската работа, развојот на заедницата и образованието. Тие можат да се прилагодат на кој било контекст − од мали младински клубови до големи мрежи − користејќи едноставни материјали и вистинска љубопитност.

Лаборатории за вклучување на млади

Интерактивни работилници каде што младите луѓе анализираат реални проблеми во заедницата и заеднички креираат практични решенија. Процесот вклучува сесии за собирање идеи, активности базирани на емпатија и кратки вежби за прототипирање каде што тимовите ги тестираат своите идеи.

Зошто функционира: Гради самодоверба и чувство на одговорност со тоа што им овозможува на младите луѓе да станат дизајнери на промени, а не корисници.

Како да се прилагодите: Започнете со мал проблем (на пр. рециклирање, дигитална безбедност) и завршете со јавна презентација или изложба на постери.

Времетраење и формат: 2–3 дена; формат на работилница со сесии со мешани методи.

Како функционира:

1️⃣ Започнете со групни игри за да изградите доверба.

2️⃣ Учесниците ги мапираат локалните проблеми преку дискусии и набљудувачки прошетки.

3️⃣ Користете чекори за дизајнерско размислување — дефинирајте, идеирајте, прототипирајте, тестирајте.

4️⃣ Секој тим презентира едно опипливо решение (постер, презентација или физички прототип).

5️⃣ Собирајте повратни информации и прославете ги придонесите.

💡 Совет: Завршете со „Саем на заедницата“ каде што групите јавно ги презентираат резултатите.

Денови на заеднички дизајн во заедницата

Цел: Вклучување на граѓаните и младите во редизајнирањето на нивната заедничка средина.

Целна група: Мешани групи од млади, возрасни и локални засегнати страни.

Времетраење и формат: 1–2 цели дена; работилница на отворено или општинска работилница.

Како функционира:

1️⃣ Изберете локално место кое има потреба од подобрување.

2️⃣ Формирајте разновидни тимови (млади, архитекти, наставници, соседи).

3️⃣ Истражете го просторот, фотографирајте и размислувајте за решенија.

4️⃣ Цртајте или изградете модели со хартија, картон или дигитални алатки.

5️⃣ Презентирајте ги резултатите пред општинскиот персонал или заедницата.

Зошто функционира: Поттикнува меѓугенерациски дијалог и граѓанска одговорност. Секој учесник се чувствува дел од видливата промена.

💡 Совет: Користете го овој модел за Светскиот ден на чистење, Неделата на креирање места или локалните младински фестивали.

Младински центри и отворени простори

Цел: Создавање неформални простори водени од млади кои го поттикнуваат учеството и самоорганизирањето.

Целна група: Млади луѓе на возраст од 13 до 25 години; младински работници како ментори.

Времетраење и формат: Тековна иницијатива; физичка или хибридна.

Како функционира:

1️⃣ Идентификувајте пристапна просторија или место (училиште, библиотека, кафуле).

2️⃣ Формирајте мал „Тим на Младинскиот центар“ за дизајнирање активности.

3️⃣ Закажете отворени сесии – филмски вечери, предавања, уметнички средби, ко-воркинг.

4️⃣ Охрабрете ги младите луѓе да предлагаат брак и да бидат домаќини на сесии.

5️⃣ Поставете видлив ѕид за повратни информации и идеи.

Зошто функционира: Ги овластува младите како домаќини, а не како гости и негува лидерство преку неформално учење.

💡 Совет: Започнете со месечни тематски „Денови на отворени врати“ за да изградите моментум.

Денови на отворени врати за локално лидерство

Цел: Запознавање на младите со граѓанските структури и промовирање на искуствено учење.

Целна група: Млади на возраст од 16 до 25 години заинтересирани за лидерство или јавна служба.

Времетраење и формат: Еднодневен настан со претходна и пост-рефлексија.

Како функционира:

1️⃣ Координирајте се со локалните институции (училишта, општински одделенија).

2️⃣ Младите поминуваат еден ден следејќи лидер или професионалец.

3️⃣ Потоа, разговарајте преку круг за дискусија или формулари за рефлексија.

4️⃣ Соберете препораки од учесниците за тоа како локалното управување да биде попријателско за младите.

Зошто функционира: Ги руши бариерите меѓу донесувачите на одлуки и младите. Промовира граѓанска самодоверба.

💡 Совет: Комбинирајте со сертификат за учество или Youthpass рефлексија.

Предизвик за партиципативен буџет

Цел: Предавање транспарентно донесување одлуки и управување со ресурси.

Целна група: Училишта, младински совети, групи во заедницата.

Времетраење и формат: 1–4 недели во зависност од големината на проектот.

Како функционира:

1️⃣ Објавете мал отворен буџет (реален или симулиран).

2️⃣ Младите предлагаат микро-проекти за инклузија, уметност или животна средина.

3️⃣ Организирајте презентации и јавно гласање.

4️⃣ Имплементирајте го/ги проектот/ите со највисоки гласови.

5️⃣ Оценувајте ги и пријавувајте ги резултатите транспарентно.

Зошто функционира: Ја зајакнува одговорноста, тимската работа и граѓанското учество.

💡 Совет: Документирајте го процесот – овој модел привлекува локално спонзорство и видливост.

Денови на заедницата „Хакирајте го предизвикот“

Цел: Поттикнување на младинската иновација и тимска работа за проблеми со социјалната инклузија.

Целна група: 20–40 млади учесници; со различно потекло.

Времетраење и формат: Еднодневен настан во стилот на хакатон.

Како функционира:

1️⃣ Презентирајте предизвик за локална инклузија или лидерство.

2️⃣ Младите формираат тимови, разменуваат идеи и дизајнираат креативни решенија.

3️⃣ Менторите го поддржуваат развојот на идеи (2–3 часа).

4️⃣ Тимовите ги презентираат решенијата пред панел од врсници или членови на заедницата.

5️⃣ Препознајте ги напорите преку симболични награди или пилот-имплементација.

Зошто функционира: Ги комбинира енергијата, конкуренцијата и креативноста. Младите луѓе се гледаат себеси како способни носители на промени.

💡 Совет: Врамете го како „Inclusion Jam“ или „Youth Innovation Sprint“ за да привлечете внимание.



2 Растечко инклузивно лидерство одвнатре

Инклузивното трансформативно лидерство започнува во рамките на организацијата – преку секојдневни односи, споделени одлуки и средина каде што секој се чувствува доверлив да придонесе. Растот не се случува само во проекти или јавни настани; тој започнува со тоа како тимовите комуницираат, размислуваат и учат заедно. Овој дел претставува практични методи за негување на здрава внатрешна култура каде што лидерството е дистрибуирано, учењето е континуирано, а инклузијата станува инстинкт, а не обврска. Со развивање на емпатија, транспарентност и споделена одговорност во рамките на нашите тимови, создаваме услови за автентично, долгорочно лидерство кое природно се протега нанадвор во заедниците на кои им служиме.

Кога организациите практикуваат инклузија и трансформација внатрешно, тие стануваат живи лаборатории на вредностите што ги промовираат надворешно. Секој состанок на персоналот, размена на менторства или круг на размислување станува мал чин на развој на лидерството. Со инвестирање во односи, комуникација и емоционална безбедност, ние не само што ги зајакнуваме нашите тимови – туку градиме и отпорни екосистеми на учење и грижа што ги инспирираат сите млади луѓе што им се придружуваат.

"Час за слушање"

Цел: Градење доверба и емпатија во рамките на организацијата.

Целна група: Тимови од која било големина.

Времетраење: 1 час на секои две недели или месечно.

Како функционира:

1️⃣ Одвојте 10 минути по лице за споделување на размислувања или потреби.

2️⃣ Без прекини или совети – само внимателно слушање.

3️⃣ Опционално, забележете ги вообичаените теми за подоцна да ги разгледате.

Зошто функционира: Ја нормализира ранливоста и емоционалната свест на работа.

💡 Совет: Завршете со еден позитивен заклучок по лице.

Обука од персонал до млади

Цел: Препознавање на експертизата на младите и балансирање на односите на моќ.

Целна група: Млади и персонал заедно.

Времетраење: Полудневна работилница.

Како функционира:

1️⃣ Младите подготвуваат и водат сесија за подучување на персоналот на вештина (на пр., уредување на TikTok, нова апликација, музички трендови).

2️⃣ Возрасните размислуваат за тоа како е повторно да се биде ученик.

3️⃣ Групна дискусија за културата на споделено учење.

Зошто функционира: Ја зајакнува еднаквоста и ценењето во организацијата.

💡 Совет: Ротирајте ги тренерите; прославете ја секоја сесија со „сертификат за вештина".

Платно за тимска визија

Цел: Да се изгради заедничко разбирање за мисијата и колективната цел на организацијата.

Целна група: Вработени, волонтери, младински лидери.

Времетраење: работилница од 2–3 часа.

Како функционира:

1️⃣ Користете голем флипчарт или Миро табла поделена на: Вредности, Јаки страни, Предизвици, Цели и Една визија.

2️⃣ Дискутирајте и пополнете ја секоја област заеднички.

3️⃣ Резимирајте ги главните резултати во кратка „тимска изјава".

4️⃣ Прикажете го платното видливо или споделете го дигитално.

Зошто функционира: Создава усогласеност и јасност, а воедно обезбедува сите гласови да го обликуваат правецот на организацијата.

💡 Совет: Повторно посетувајте го платното секоја година за да го следите напредокот и еволуцијата.

Одбор за признавање и благодарност

Цел: Прославете ги малите победи и негувајте ја благодарноста во тимовите.

Целна група: Внатрешен персонал, волонтери, млади членови.

Времетраење: Континуирано.

Како функционира:

1️⃣ Поставете огласна табла или дигитален канал со наслов „Ви благодариме, тиме".

2️⃣ Охрабрете ги сите да објавуваат белешки со благодарност или „тивки поздрави".

3️⃣ Прегледувајте ги записите месечно во кратка „рунда на благодарност". Зошто функционира: Ја зајакнува мотивацијата, припадноста и довербата, а воедно спречува и прегорување.

💡 Совет: Вклучете млади волонтери и алумни – тие често придонесуваат со нови перспективи за она што е најважно.

Ритуал за пријавување за благосостојба

Цел: Дајте приоритет на емоционалната безбедност и спречете акумулација на стрес во тимовите.

Целна група: Вработени и волонтери.

Времетраење: 10–15 минути на почетокот на состаноците.

Како функционира:

1️⃣ Започнете го секој поголем состанок со „временска прогноза" од еден збор (на пр. сончево, облачно, бурно).

2️⃣ Ако некој сподели тешкотија, забележете ја и сочувствително прилагодете го работното оптоварување или времето.

3️⃣ Завршете го состанокот со еднозборна „ажурирање на прогнозата". Зошто функционира: Гради доверба, емоционална интелигенција и психолошка безбедност.

💡 Совет: Спојте го со креативни картички за расположение или едноставна табела со чувства за да го направите визуелно.

Инклузивни кругови за донесување одлуки

Намена:

Да донесуваме одлуки на транспарентен, партиципативен и доверлив начин, кој го цени секој глас.

Целна група:

Тимови од 5–20 вработени, волонтери или младински лидери.

Времетраење:

60–90 минути по сесија.

Како функционира:

1️⃣ Поставете намера и правила – Договорете се за заеднички принципи: едно лице зборува одеднаш, слушајте активно, стремете се кон решенија.

2️⃣ Презентирајте ја темата – Фасилитаторот го наведува проблемот јасно и неутрално.

3️⃣ Рунда на перспективи – Секоја личност накратко споделува што е важно за неа и какви било загриженості.

4️⃣ Соберете предлози – Идеите се наведени; се комбинираат оние што се преклопуваат или се компатибилни.

5️⃣ Проверка на согласност – Наместо гласање, користете: 👍 се согласувам, 🤝 можам да живеам со тоа, ⚠️ приговарам. Доколку се појават приговори, прилагодете сè додека сите не дадат согласност.

6️⃣ Потврди и додели – Резимирајте ја одлуката, забележете кој што прави и поставете рок.

7️⃣ Рефлектирање – Брза завршна рунда: „Како се чувствуваше овој процес?"

Зошто функционира:

·Обезбедува еднакво учество и транспарентност.

· Гради емпатија, одговорност и тимска одговорност.

·Создава култура на дијалог наместо хиерархија.

💡 Совет: Користете едноставен „зборувачки објект" за да управувате со вртењата и да го задржите фокусот.

Инклузивното трансформативно лидерство започнува во рамките на организацијата – преку секојдневни односи, споделени одлуки и средина каде што секој се чувствува доверлив да придонесе. Растот не се случува само во проекти или јавни настани; тој започнува со тоа како тимовите комуницираат, размислуваат и учат заедно. Овој дел претставува практични методи за негување на здрава внатрешна култура каде што лидерството е дистрибуирано, учењето е континуирано, а инклузијата станува инстинкт, а не обврска. Со развивање на емпатија, транспарентност и споделена одговорност во рамките на нашите тимови, создаваме услови за автентично, долгорочно лидерство кое природно се протега нанадвор во заедниците на кои им служиме.
Кога организациите практикуваат инклузија и трансформација внатрешно, тие стануваат живи лаборатории на вредностите што ги промовираат надворешно. Секој состанок на персоналот, размена на менторства или круг на размислување станува мал чин на развој на лидерството. Со инвестирање во односи, комуникација и емоционална безбедност, ние не само што ги зајакнуваме нашите тимови – туку градиме и отпорни екосистеми на учење и грижа што ги инспирираат сите млади луѓе што им се придружуваат.

ЗАКЛУЧОК

Инклузивното младинско лидерство не е фиксна цел, туку континуиран процес на учење, размислување и адаптација. Потребна е свест, време и подготвеност да се промени начинот на кој работиме со младите луѓе. Поглавјата во оваа брошура покажуваат дека инклузијата не е апстрактен принцип – таа се гради преку мали, конкретни акции што го овозможуваат учеството за сите.

Низ овие страници, се издвојуваат неколку пораки.
Прво, лидерството не е поврзано со титули или хиерархија. Станува збор за споделена одговорност и способност за слушање, координирање и заедничко дејствување. Кога на младите им се верува да преземат иницијатива, дури и во мал обем, тие развиваат чувство на сопственост што им користи и на нив и на нивните заедници.
Второ, инклузијата бара намера. Таа не се случува автоматски, дури ни во добронамерни организации. Младинските работници и едукаторите мора активно да ги идентификуваат и отстранат бариерите – без разлика дали се структурни, културни или практични – за да се осигурат дека ниеден млад човек нема да биде изоставен.
И трето, лидерството може и треба да се учи. Методите, алатките и рефлексиите во оваа публикација се дизајнирани да помогнат учењето да се одвива во реални контексти на младинска работа – состаноци, работилници, размени, училишни проекти и иницијативи во заедницата.
Поглавјата заедно создаваат комплетен циклус на вежбање:
– од разбирање на вредностите и ставовите зад инклузивното лидерство;
– градење структури и алатки за дијалог што го прават учеството фер;
– да размислуваме за резултатите, да даваме повратни информации и одговорно да ја користиме технологијата.

Секој дел може да се користи одделно, но нивната вистинска сила доаѓа кога се применуваат заедно. На пример, младинска организација која користи партиципативни алатки од Поглавје 4, ги комбинира со микролидерството од Поглавје 6 и ги применува принципите на повратни информации од Поглавје 8, природно ќе почне да забележува промена – од фасилитирање од горе надолу кон ко-креирано лидерство.

Во секојдневната младинска работа, оваа трансформација често започнува со мали чекори: поканување на потивки учесници да водат дискусија, ротирање на улогите на фасилитатори, нудење хибридни опции за учество или барање од млади луѓе да дизајнираат дел од проект. Со текот на времето, овие чекори ја менуваат културата на групата – правејќи ја поотворена, порамноправна и поотпорна.

Пристапот на трансформативно младинско лидерство е изграден врз верувањето дека секој има капацитет да води кога му се дава можност и поддршка. Младинските работници дејствуваат како катализатори, а не како директори – создавајќи безбедни простори каде што иницијативата може да расте, грешките се дел од учењето, а моќта се споделува, а не се заштитува. Оваа промена на начинот на размислување е во срцето на одржливата инклузија. За организациите, усвојувањето инклузивно лидерство е исто така пат кон долгорочен раст. Разновидното лидерство носи нови перспективи, посилна мотивација и поблиска врска со реалноста на младите луѓе на кои им служат. Ја одржува младинската работа релевантна во брзо менувачкиот свет и гради доверба меѓу генерациите.

Се надеваме дека оваа брошура ќе стане повеќе од референца – дека ќе стане работен придружник во вашата секојдневна пракса. Користете ја за да планирате, да размислувате, да ги предизвикате вашите навики и да започнете разговори со вашите тимови и учесници. Дискутирајте како изгледа инклузијата во вашиот контекст, какви бариери сè уште постојат и што можете да направите утре за да го направите лидерството поотворено.

Патувањето кон инклузивно лидерство никогаш не завршува – но секоја мала, намерна акција нè доближува до него. Кога младинските работници, едукаторите и младите луѓе учат, одлучуваат и дејствуваат заедно, лидерството престанува да биде привилегија и станува споделена одговорност.

Тоа е суштината на трансформативното младинско лидерство: не е модел што треба да се следи, туку жива практика што расте секаде каде што луѓето избираат да работат со емпатија, храброст и соработка.

Оваа публикација е развиена во рамките на проектот „Трансформативно младинско лидерство“, кофинансиран од програмата Еразмус+ на Европската Унија. Содржината го одразува заедничкиот напор на младинските организации и практичари од цела Европа кои делат заедничка цел – да го направат лидерството поинклузивно, партиципативно и достапно за сите млади луѓе. Искуствата, сознанијата и методите собрани овде го претставуваат духот на европската соработка во младинската работа и заедничкото верување дека инклузијата започнува со акција.

Референци

-Конер, Ј. О. и Стробел, К. (2007). Развој на лидерство: Испитување на индивидуалниот и програмскиот раст. Весник за адолесцентни истражувања, 22(3), 275-297. https://doi.org/10.1177/0743558407299698

-Рикетс, Ј. и Руд, Р. (2002). Сеопфатен модел за лидерско образование за обука, подучување и развој на лидерство кај младите. Весник за кариерно и техничко образование, 19(1), 7-17. https://doi.org/10.21061/jcte.v19i1.655

-Редмонд, С. и Долан, П. (2014). Кон концептуален модел на развој на лидерство кај младите. Социјална работа за деца и семејства, 21(3), 261-271. https://doi.org/10.1111/cfs.12146

-Картер, Е. В., Сведин, Б., Валтер, М. Ј., Мос, Ц. К. и Хсин, Ц. Т. (2011). Перспективи на младите возрасни лица со попреченост за лидерството. Развој на кариера за исклучителни поединци, 34(1), 57-67. https://doi.org/10.1177/0885728810387411

-Кан, Л., Хјуз, С. и Али, Р. (2009). Преземање на водството: Младинско лидерство во теоријата и практиката. Фондацијата Јанг. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Taking-the-Lead-October-2009.pdf

-Наилион, А., Вецстеон, Л., Прескот, С., Смит, К. (2019). Училишта за обединети шампиони на Специјалните олимписки игри. Обука за инклузивно младинско лидерство - Водич за фасилитатори. https://www.specialolympics.org/what-we-do/youth-and-schools/unified-champion-schools/inclusive-youth-leadership

-HoG (2025). Луѓе на глобусот. Еволуцијата на лидерството: Од традиционални хиерархии до агилно управување. https://humansofglobe.com/the-evolution-of-leadership-from-traditional-hierarchies-to-agile-management/

-AIHR. Академија за иновации во човечки ресурси. Партиципативно лидерство. https://www.aihr.com/hr-glossary/participative-leadership/

S-ALTO-YOUTH. (н.д.). Алатка за рефлективна пракса и професионален развој на младинска работа. https://www.salto-youth.net/tools/european-training-calendar/training/tool-for-reflective-practice-and-professional-development-of-youth-work.2729/

-Фреире, П. (1970). Педагогија на угнетените. Хердер и Хердер.

-Синек, С. (2019). Лидерите јадат последни: Зошто некои тимови се здружуваат, а други не. Пингвин.

-Бас, Б. М. и Рицо, Р. Е. (2006). Трансформативно лидерство (2-ро издание). Асошиејтс Лоренс Ерлбаум.

-Бернс, Ј. М. (1978). Лидерство. Њујорк: Харпер и Роу.

-Нортхаус, П. Г. (2021). Лидерство: Теорија и пракса (9-то издание). Таузанд Оукс, Калифорнија: Издавачка куќа „Сејџ“.

-Раелин, Ј. А. (2016). Лидерството како практика: Теорија и примена. Њујорк: Routledge.

-Болден, Р. (2011). Дистрибуирано лидерство во организациите: Преглед на теоријата и истражувањето. Меѓународен журнал за прегледи на менаџментот, 13(3), 251–269.

-Комивес, С. Р., Лукас, Н. и Мекмахон, Т. Р. (2013). Истражување на лидерството: За студенти кои сакаат да направат разлика (3-то издание). Сан Франциско: Џоси-Бас.

Референци

-12. Дјуи, Ј. (1938). Искуство и образование. Њујорк: Мекмилан.

-Едмондсон, А. Ц. (2019). Бестрашната организација: Создавање психолошка безбедност на работното место за учење, иновации и раст. Хобокен, Њу Џерси: Вајли.

-Барта, О. и други (2023). Млади жени и политичко учество: Увид во бариерите и можностите. Младинско партнерство помеѓу ЕУ и Советот на Европа.

-Камино, Л. (2005). Стапици и ветувачки практики на партнерствата меѓу младите и возрасните: Размислувања на евалуаторот. Весник за психологија на заедницата, 33(1), 75-85.

-Чекавеј, Б. и Алдана, А. (2013). Учество на младите и промени во заедницата: Вовед. Детство, 20(2), 341-347.

-Совет на Европа. (2025). Младите луѓе од руралните средини мора да имаат подобар пристап до правата и основните услуги, вели Комитетот на министри.

-Совет на Европа. (2019). Систем за ко-управување на младинскиот сектор на Советот на Европа. Светски совет за иднината – Бронзен добитник на наградата за идна политика.

-Eurodesk Brussels Link. (29 ноември 2024). Надминување на бариерите за учество на младите.

-Харт, Р. (1992). Учество на децата: Од симболично до граѓанство. Фиренца: Есеи на УНИЦЕФ за невиност.

- Советодавна група за млади при Институтот за ментално здравје. (2023). Младинско лидерство за урбана благосостојба: Поддршка на младинските лидери за обликување на урбаната благосостојба (пристапи базирани на место). Универзитет во Бирмингем и Фондацијата Јанг.

-Каспер, Г. и Пепин, К. (2020). Проверка на реалноста за ко-лидерството во непрофитни организации. Преглед на социјални иновации на Станфорд, 18(3), 42-47.

-Лавицари, А. и Јуртагулер, Л. (2023). Современи форми на учество на млади жени: приоритети, предизвици и начини за напредување?

-Организациско биро на европските ученички сојузи (OBESSU). (2025). Потреби на руралната младина – Географски бариери (ресурс за инклузивни активности).

-Жените постигнуваат резултати. (2023). Рамноправно вклучување на младите и ко-лидерство.

Младинско партнерство ЕУ–Совет на Европа. (2020). Перспективи за младите: Автономијата на младите – Бариери и решенија Куперрајдер, Д. Л., и Витни, Д. (2005). Почитувачко истражување: Позитивна револуција во промените. Берет-Келер.

https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry Совет на Европа. (2020). Стратегија за младинскиот сектор 2030. Издаваштво на Советот на Европа. https://www.coe.int/en/web/youth/youth-strategy-2030#portlet_com_liferay_journal_content_web_portlet_JournalContentPortlet_INSTANCE_0a0LsK4HelO7 Европски младински форум. (2020). Младинска работа во Европа: Перспективи за политиката и праксата. https://www.youthforum.org/topics/youth-work Колб, Д. А. (1984). Искуствено учење: Искуството како извор на учење и развој. Прентис Хол.

Референци

OECD. (2021). Вклучување на младите во евалуацијата: Учење од пракса. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/engaging-young-citizens_2166378c-en.html УНЕСКО. (2022). Трансформирање на образованието преку вклучување на младите. UNESCO Publishing. https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/articles/strengthening-meaningful-youth-engagement-education УНИЦЕФ. (2019). Учество на младите и механизми за повратни информации во програмите. Канцеларија за иновации на УНИЦЕФ. https://www.unicef.org/youthledaction/resources-meaningful-youth-engagement Бери, Џ. В. (1997). Имиграција, акултурација и адаптација. Примената психологија: Меѓународен преглед, 46(1), 5–34. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x Бојд, Д. (2014). Комплицирано е: Социјалните животи на тинејџерите поврзани со мрежи. Издаваштво на Универзитетот Јеил.

Камино, Л. и Зелдин, С. (2002). Од периферијата до центарот: Патишта за граѓанско вклучување на младите во секојдневниот живот на заедниците. Примената развојна наука, 6(4), 213–220. https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0604_8 Чековеј, Б. (2011). Што е учество на младите? Преглед на услугите за деца и млади, 33(2), 340–345. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.09.017 Чековеј, Б. и Ричардс-Шустер, К. (2006). Учество на младите во истражувањето за евалуација на заедницата. Американски журнал за евалуација, 27(3), 347–363. https://doi.org/10.1177/1098214006289386 Колдри, Н. и Хеп, А. (2017). Посредувана конструкција на реалноста. Polity Press.

Совет на Европа. (2020). Младинска работа во центарот на вниманието: Преглед на европските политики. Стразбур: Совет на Европа.

Crenshaw, K. (1991). Мапирање на маргините: Интерсекционалност, политика на идентитет и насилство врз жените од различни раси. Stanford Law Review, 43(6), 1241–1299. https://doi.org/10.2307/1229039 de Rooij, E. A. (2012). Модели на политичко учество на имигрантите: Објаснување на разликите во видовите политичко учество помеѓу имигрантите и мнозинското население во Западна Европа. European Sociological Review, 28(4), 455–481. https://doi.org/10.1093/esr/jcr010 Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). Од елементи на дизајн на игри до играност: Дефинирање на „гамификација“. Зборник на трудови од 15-тата Меѓународна академска конференција MindTrek: Замислување на идните медиумски средини, 9–15. https://doi.org/10.1145/2181037.2181040 Флориди, Л. и Каулс, Ј. (2019). Унифицирана рамка од пет принципи за вештачка интелигенција во општеството. Harvard Data Science Review, 1(1). https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1

Референци

-Харт, Р. А. (1992). Учество на децата: Од симболично до граѓанство. Фиренца: Истражувачки центар „Иносенти“ на УНИЦЕФ.

-Ито, М., Мартин, К., Пфистер, Р. К., Рафалоу, М. Х., Сален, К. и Вортман, А. (2020). Афинитет преку интернет: Како поврзаноста и споделените интереси го поттикнуваат учењето. NYU Press.

-Џенкинс, Х., Ито, М. и Бојд, Д. (2016). Партиципативна култура во мрежна ера: Разговор за младите, учењето, трговијата и политиката. Polity Press.

-Киилакоски, Т. (2018). Младинска работа и младинска политика: Критични прашања во учеството на младите. Весник за младински студии, 21(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1357806

-Киилакоски, Т. и Кивијарви, А. (2020). Учество на младите во донесувањето одлуки: Критичка анализа на дискурсите и практиките во Финска. Нордик журнал за младински истражувања, 28(3), 301–317. https://doi.org/10.1177/1103308819831398

-Ливингстон, С. и Сефтон-Грин, Ј. (2016). Класата: Живот и учење во дигиталното доба. NYU Press.

-Ливингстон, С. и Трет, А. (2017). Права на децата и младите во дигиталното доба: Нова агенда. Нови медиуми и општество, 19(5), 657–670. https://doi.org/10.1177/1461444816686318

-Ливингстон, С., Стоилова, М. и Нандагири, Р. (2019). Податоци за децата и приватноста на интернет: Растење во дигиталната ера. Лондонска школа за економија и политички науки.

-Ланди, Л. (2007). „Гласот“ не е доволен: Концептуализирање на член 12 од Конвенцијата на Обединетите нации за правата на детето. Британски журнал за образовни истражувања, 33(6), 927–942. https://doi.org/10.1080/01411920701657033

-Пикард, С. (2019). Политика, протести и млади луѓе: Политичко учество и несогласување во Британија во 21 век. Палгрејв Мекмилан.

-Роудс, Џ. Е. (2002). Застанете покрај мене: Ризиците и наградите од менторството на денешната младина. Кембриџ, Масачусетс: Издавачка куќа на Универзитетот Харвард.

-Селвин, Н. (2012). Образование во дигиталниот свет: Глобални перспективи за технологијата и образованието. Routledge.

-Шанахан, М. Ј. (2019). Социјална нееднаквост кај младите и транзиции кон зрелоста. Годишен преглед на социологијата, 45, 345–365. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073018-022615

-Тисдал, Е. К. М. (2008). Дали мединот месец завршил? Учество на децата и младите во јавното донесување одлуки. Меѓународен журнал за правата на децата, 16(3), 419–429. https://doi.org/10.1163/157181808X311240

-УНЕСКО. (2018). Глобална референтна рамка за вештини за дигитална писменост за индикаторот 4.4.2. Париз: УНЕСКО.

Финансирано од Европската Унија. Сепак, изразените ставови и мислења се само ставови на авторот/авторите и не ги одразуваат нужно ставовите на Европската Унија или на Европската Извршна агенција за образование и култура (EACEA). Ниту Европската Унија ниту EACEA не можат да бидат одговорни за нив.

Трансформативно младинско лидерство: кон хоризонтални модели на лидерство во младинската работа

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

Трансформативно младинско лидерство: кон хоризонтални модели на лидерство во младинската работа

Методологија во младинското лидерство

TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union