TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

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

Metodologia nella leadership giovanile

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

Indice dei contenuti

Introduzione	04
Capitolo 1: Principi fondamentali della leadership giovanile inclusiva	07
Capitolo 2: Strutture di leadership a misura di giovane	16
Capitolo 3: Cosa fare e cosa non fare nella leadership inclusiva	25
Capitolo 4 – Strumenti accessibili per la partecipazione e il dialogo	35
Capitolo 5: Sensibilizzazione e rappresentanza inclusive	43
Capitolo 6: Sviluppo della leadership a livello micro – Far crescere i leader passo dopo passo	51
Capitolo 7: Strategie per superare gli ostacoli alla leadership inclusiva	57
Capitolo 8: Valutazione e feedback per una leadership inclusiva	73
Capitolo 9: La leadership digitale e il ruolo della tecnologia	83
Capitolo 10: Buone pratiche, risorse e modelli di riferimento per trarre ispirazione	90
Conclusione	98

Introduzione

La leadership giovanile oggi è molto diversa da quella di appena un decennio fa. Nei centri giovanili, nelle scuole e negli spazi comunitari di tutta Europa, i giovani organizzano eventi, guidano dibattiti e si battono per il cambiamento sociale. Allo stesso tempo, molti si trovano ancora ad affrontare barriere invisibili: mancanza di fiducia in se stessi, accesso limitato ai processi decisionali o ambienti che, involontariamente, li escludono. L'idea alla base della Leadership Giovanile Trasformativa è semplice ma potente: ogni giovane può essere un leader, se gli vengono dati spazio, supporto e fiducia.

Questa pubblicazione è stata creata per aiutare gli youth worker, gli educatori e le organizzazioni a mettere in pratica tale idea. Raccoglie spunti, esempi e metodi sviluppati attraverso la cooperazione internazionale e l'esperienza diretta nel settore giovanile. L'attenzione non è rivolta alla leadership come titolo o status, ma come processo di partecipazione, responsabilità condivisa e inclusione.

Una leadership inclusiva significa garantire che tutte le voci, indipendentemente da genere, provenienza, capacità o luogo di residenza, siano ascoltate e valorizzate. Significa anche progettare processi di apprendimento e partecipazione in cui tutti possano contribuire in modo significativo, non solo coloro che sono sicuri di sé o estroversi. Questo opuscolo è una guida pratica per aiutarvi a realizzare tutto ciò nel vostro lavoro quotidiano.



Come puoi usarlo

Questa metodologia è pensata per essere pratica e flessibile.
Puoi leggerla come una guida completa oppure utilizzare i singoli capitoli come risorse indipendenti. Ogni capitolo include domande di riflessione, esempi e idee pronte all'uso che puoi integrare direttamente nelle tue sessioni o riunioni.

Per esempio:
– Utilizza gli strumenti dei capitoli 3 e 4 per riprogettare il processo decisionale all'interno del tuo gruppo giovanile.
– Per la formazione alla leadership, combina gli esercizi del capitolo 6 con i metodi di riflessione del capitolo 8.
– Utilizzate il Capitolo 7 come lista di controllo durante la pianificazione di un evento per assicurarvi che nessuno venga involontariamente escluso.
– Fate riferimento al Capitolo 10 quando cercate nuovi modelli o esempi di successo che possano ispirare la vostra organizzazione.
I materiali possono essere utilizzati in workshop, scambi giovanili, programmi di mentoring o corsi di formazione interna per il personale. Molte attività non richiedono risorse particolari, ma solo la volontà di ascoltare, adattarsi e creare uno spazio per la partecipazione.

Cosa offre questa metodologia

La pubblicazione è suddivisa in dieci capitoli, ognuno dei quali esplora un aspetto chiave della leadership giovanile inclusiva. Insieme, costituiscono un kit di strumenti completo che potrete utilizzare nelle diverse fasi del vostro lavoro, dalla pianificazione e facilitazione alla valutazione e allo sviluppo a lungo termine.

Il **capitolo 1** illustra i principi cardine della leadership giovanile inclusiva: partecipazione, equità, diversità e responsabilizzazione. Fornisce le basi teoriche, ma mantiene un approccio pratico, mostrando come questi valori si traducano in decisioni quotidiane, ad esempio su come gestire le riunioni, scegliere i facilitatori o distribuire i compiti nei progetti giovanili.

Il **capitolo 2** offre consigli concreti su cosa fare e cosa non fare per una leadership inclusiva. È un utile strumento di riflessione per chiunque guidi un gruppo, ricco di esempi brevi e diretti su cosa incoraggia la partecipazione e cosa, involontariamente, la scoraggia. Gli youth worker possono utilizzarlo come rapido strumento di auto-riflessione prima o dopo le sessioni.

Il **capitolo 3** esamina come costruire strutture di leadership a misura di giovane, dai consigli e comitati giovanili ai modelli di processo decisionale collaborativo. Fornisce suggerimenti passo passo per creare sistemi in cui i giovani condividano effettivamente il potere, anziché essere semplicemente consultati.

Il **capitolo 4** introduce strumenti accessibili per la partecipazione e il dialogo. Qui troverete metodi facili da usare e adattabili – attività creative per rompere il ghiaccio, formati di discussione, strumenti di coinvolgimento digitale e tecniche di facilitazione visiva – che contribuiscono a garantire che tutti i membri di un gruppo possano esprimere le proprie opinioni con disinvoltura, indipendentemente dal livello di conoscenza della lingua o dal background.

Il **capitolo 5** esplora come raggiungere e rappresentare gruppi eterogenei di giovani, in particolare coloro che raramente partecipano a ruoli di leadership. Fornisce suggerimenti sulla comunicazione, idee per attività di sensibilizzazione ed esempi di progettazione di eventi inclusivi che facciano sentire i giovani benvenuti e rappresentati.

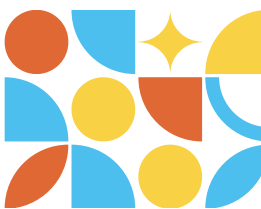
Il **capitolo 6** approfondisce il tema della micro-leadership, ovvero l'idea che la leadership si apprenda attraverso piccole azioni quotidiane. Spiega come assegnare ai partecipanti ruoli di leadership gestibili e come costruire la fiducia nel tempo. Gli youth worker possono applicare direttamente questo capitolo quando assegnano responsabilità o progettano sessioni di riflessione.

Il **capitolo 7** individua gli ostacoli all'inclusione, dagli squilibri di potere e dagli stereotipi culturali a questioni pratiche come i trasporti o i costi, e offre strategie realistiche per superarli. È particolarmente utile per le organizzazioni che rivedono le proprie politiche interne o che cercano di rendere i propri programmi più inclusivi.

Il **capitolo 8** mostra come utilizzare la valutazione e il feedback non solo come strumenti di rendicontazione, ma come autentiche opportunità di partecipazione. Introduce domande di riflessione, semplici modelli di valutazione e metodi di feedback partecipativo che fanno sentire i giovani ascoltati e valorizzati.

Il **capitolo 9** esplora la leadership digitale e il ruolo della tecnologia nella partecipazione. Analizza come gli strumenti online possano dare voce ai giovani, promuovere la collaborazione e creare nuovi spazi di leadership, discutendo al contempo come rimanere inclusivi nel mondo digitale.

Il **capitolo 10** raccoglie le migliori pratiche, i modelli e le risorse provenienti da tutta Europa. È una fonte di ispirazione, che offre esempi concreti di leadership inclusiva di successo e link a materiali didattici aperti che è possibile adattare al proprio lavoro.



Perché è importante

La leadership giovanile inclusiva è più di un semplice obiettivo di progetto: è un approccio a lungo termine che cambia il modo in cui giovani e adulti collaborano. Si basa su fiducia, empatia e responsabilità condivisa. Quando i giovani sentono che la loro voce conta, non solo crescono a livello personale, ma contribuiscono anche a costruire comunità più forti ed eque.

Ci auguriamo che questa metodologia diventi una risorsa viva, qualcosa a cui possiate fare riferimento, adattare e condividere con il vostro team. È stata scritta da professionisti, per professionisti, nella convinzione che la leadership si impari facendo e si migliori riflettendo insieme.

Creare spazi inclusivi è un processo continuo. Questa pubblicazione offre una direzione, una mappa per aiutarvi ad avviare, consolidare o ripensare il vostro percorso verso una leadership che includa veramente tutti.

Questa metodologia è stata creata nell'ambito del progetto Transformative Youth Leadership, un'iniziativa supportata dal programma Erasmus+ che riunisce organizzazioni, educatori e youth worker di tutta Europa, i quali credono che la leadership debba essere accessibile a tutti.

A chi è destinata la metodologia?



youth worker e formatori che facilitano l'apprendimento e la partecipazione.



Organizzatori di comunità e responsabili decisionali locali interessati al coinvolgimento dei giovani.



Educatori che lavorano con i giovani nelle scuole o nell'ambito dell'educazione non formale.



Personale e volontari di ONG coinvolti nella gestione di iniziative per i giovani.

Che lavoriate con piccoli gruppi comunitari, consigli giovanili locali o team internazionali, qui troverete metodi che vi aiuteranno a rendere la leadership più inclusiva e partecipativa.

Chapter 1: Core Principles of Inclusive Youth Leadership

This chapter introduces the core principles that shape inclusive, open, and democratic youth leadership, showing why such an approach is vital for today's young people. Young people face unique pressures—ranging from digital overload and climate-related anxiety to economic uncertainty and the challenges of identity formation—that call for leadership models rooted in fairness, empathy, transparency, and accountability.

The chapter not only explains these foundational values but also translates them into practical tools youth workers can use in their daily practice. It makes key concepts like inclusion, co-leadership, empowerment, and openness clear and relatable, highlighting the shift from traditional, top-down leadership toward participatory models where young people are partners in decision-making.

To support youth workers and organisations, the chapter provides evidence-based context alongside youth-friendly resources: reflection prompts, short group activities, real-world case examples, and a ready-to-use "Leadership Values Checklist." Together, these resources help organisations evaluate their current practices, celebrate strengths, and identify areas for growth, ensuring that leadership in youth work is not just theoretical but lived out in inclusive and meaningful ways.

Introduction

Young people today grow up in a world that is faster, more connected, and more uncertain than ever before. Digitalization reshapes social life and work; climate change creates chronic stress and existential worry for many young people; economic instability and a transforming labour market make planning a future career harder; and identity formation now unfolds publicly across social media and diverse social spaces. Youth workers who want to support meaningful participation and leadership must therefore pair democratic values with practical methods for inclusion, fairness, empathy, transparency, and accountability.

In the middle of all these pressures—digital change, climate worries, economic instability, and shifting identities—there is a clear need for young people to have a voice and real influence in shaping their own futures. This is where the idea of youth leadership comes into play. But what does "Youth Leadership" really mean in practice? Is it simply about young people stepping into roles that adults usually hold, or is it something broader—about creating spaces where young people can lead together, share responsibility, and bring their lived experiences into decision-making? Exploring this question helps us understand not only the concept itself but also why it matters so much for today's generation.

Capitolo 1: Principi fondamentali della leadership giovanile inclusiva

Questo capitolo introduce i principi fondamentali che caratterizzano una leadership giovanile inclusiva, aperta e democratica, illustrando perché un tale approccio sia vitale per i giovani di oggi. I giovani si trovano ad affrontare pressioni uniche – che vanno dal sovraccarico digitale e dall'ansia legata al clima all'incertezza economica e alle sfide della formazione dell'identità – che richiedono modelli di leadership fondati su equità, empatia, trasparenza e responsabilità.

Il capitolo non solo spiega questi valori fondamentali, ma li traduce anche in strumenti pratici che gli youth worker possono utilizzare nella loro pratica quotidiana. Rende chiari e comprensibili concetti chiave come inclusione, co-leadership, responsabilizzazione e apertura, evidenziando il passaggio da una leadership tradizionale e verticistica a modelli partecipativi in cui i giovani sono partner nel processo decisionale.

Per supportare gli operatori e le organizzazioni giovanili, il capitolo offre un contesto basato su dati concreti, affiancato da risorse pensate per i giovani: spunti di riflessione, brevi attività di gruppo, esempi di casi reali e una "Lista di controllo dei valori di leadership" pronta all'uso. Insieme, queste risorse aiutano le organizzazioni a valutare le proprie pratiche attuali, a valorizzare i punti di forza e a individuare le aree di miglioramento, garantendo che la leadership nel lavoro con i giovani non sia solo teorica, ma vissuta concretamente in modo inclusivo e significativo.

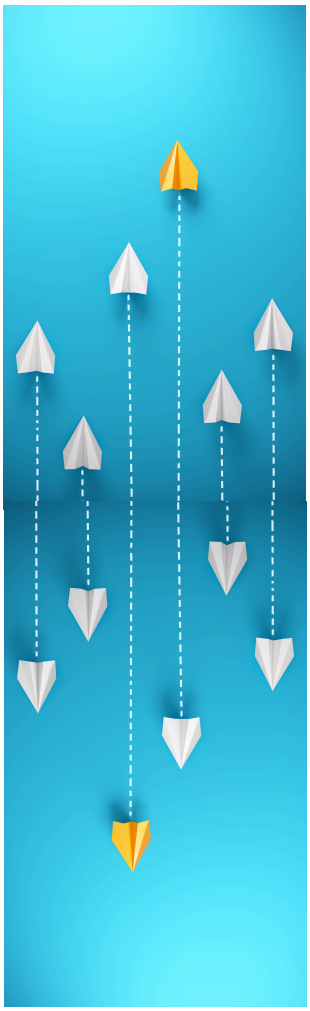
Introduzione

I giovani di oggi crescono in un mondo più veloce, più connesso e più incerto che mai. La digitalizzazione rimodella la vita sociale e il lavoro; il cambiamento climatico crea stress cronico e ansia esistenziale per molti giovani; l'instabilità economica e un mercato del lavoro in continua evoluzione rendono più difficile la pianificazione di una futura carriera; e la formazione dell'identità si svolge ora pubblicamente sui social media e in diversi spazi sociali.



Gli youth worker che desiderano promuovere una partecipazione e una leadership significative devono quindi coniugare i valori democratici con metodi pratici di inclusione, equità, empatia, trasparenza e responsabilità.
In mezzo a tutte queste pressioni – la trasformazione digitale, le preoccupazioni climatiche, l'instabilità economica e le identità in continua evoluzione – emerge chiaramente la necessità che i giovani abbiano voce in capitolo e una reale influenza nel plasmare il proprio futuro.

È qui che entra in gioco il concetto di leadership giovanile. Ma cosa significa realmente "leadership giovanile" nella pratica? Si tratta semplicemente di giovani che assumono ruoli solitamente ricoperti dagli adulti, o è qualcosa di più ampio, ovvero la creazione di spazi in cui i giovani possano guidare insieme, condividere le responsabilità e portare le proprie esperienze di vita nel processo decisionale? Esplorare questa domanda ci aiuta a comprendere non solo il concetto in sé, ma anche perché sia così importante per la generazione di oggi.



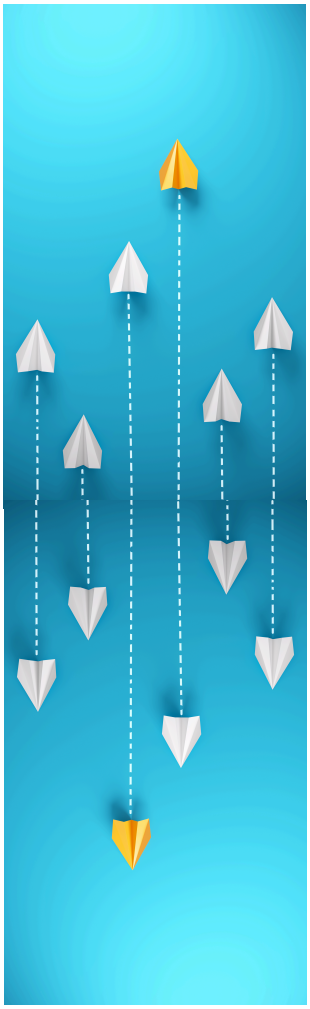
Queste realtà ci ricordano che la leadership non si misura solo in base a titoli o posizioni, ma deve anche riguardare la creazione di spazi in cui nessuno venga escluso. Quando le persone con disabilità intellettiva e altri gruppi marginalizzati vengono sottovalutati, emerge l'urgente necessità di leader che valorizzino consapevolmente l'equità, l'accettazione e la diversità. Ecco perché il concetto di leadership inclusiva è così importante: ci sfida a ripensare a chi ha il diritto di guidare e a come la leadership viene condivisa.

Ma cosa succede quando applichiamo questo principio al mondo dei giovani?

È qui che entra in gioco la leadership giovanile inclusiva.
Essa si interroga su come garantire che tutti i giovani, indipendentemente dal loro background, dalle loro capacità o dalla loro identità, abbiano una reale opportunità di mettere a frutto le proprie competenze, idee e prospettive in contesti importanti. Approfondire questa questione ci aiuta a vedere la leadership giovanile inclusiva non solo come una teoria, ma come una pratica di costruzione di comunità in cui ogni giovane possa farsi avanti e fare la differenza.

In tutto il mondo, le persone con disabilità intellettiva e altri gruppi emarginati vengono sistematicamente sottovalutati e non sufficientemente considerati.

Hanno tassi di occupazione drasticamente inferiori, sono spesso trascurati nelle discussioni sulla diversità sul posto di lavoro e hanno poche opportunità di sviluppare competenze spendibili sul mercato del lavoro.



Non sorprende che le persone con disabilità intellettiva e altri gruppi emarginati riferiscano che queste esperienze abbiano un impatto negativo sulla loro fiducia e motivazione generale. Un percorso importante per promuovere organizzazioni, scuole e comunità più inclusive è quello di concentrarsi sullo sviluppo di leader inclusivi: coloro che valorizzano e danno priorità all'equità e all'accettazione e che possono agire come agenti di cambiamento, non solo per le persone con disabilità intellettiva e altri gruppi emarginati, ma anche per tutte le differenze di abilità, razza, genere, sessualità, età, religione e classe sociale. Il lavoro di sviluppo di tali leader.

Tutto inizia dai giovani. Una leadership giovanile inclusiva significa che tutti hanno l'opportunità di contribuire con le proprie prospettive, capacità e competenze di leadership uniche a progetti che ritengono significativi.

Bisogni del giovane moderno

I giovani di oggi crescono in un mondo più connesso, complesso ed esigente che mai. Se da un lato l'accesso alle opportunità si è ampliato grazie alla tecnologia, all'istruzione e alla globalizzazione, dall'altro sono aumentate anche le pressioni che influenzano la vita quotidiana e il benessere a lungo termine. Comprendere queste pressioni è fondamentale per chiunque lavori con i giovani, poiché incidono direttamente sulla capacità dei giovani di sviluppare resilienza, fiducia in se stessi e potenziale di leadership.

Una delle sfide più evidenti risiede nella sfera digitale. I giovani di oggi vivono in una condizione di costante connettività, dove i social media e le piattaforme online rappresentano al contempo un'opportunità e una fonte di stress. Da un lato, offrono spazi per la creatività, l'apprendimento e la connessione; dall'altro, espongono i giovani a un confronto incessante, alla disinformazione e a norme mutevoli in materia di privacy e reputazione. L'aspettativa di essere "sempre connessi" può portare a stanchezza, ansia e a una confusione tra vita privata e vita pubblica.

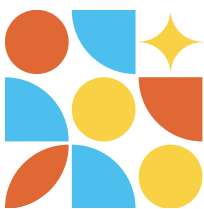
Insieme alle pressioni digitali, l'ansia climatica è diventata una caratteristica distintiva dell'esperienza giovanile. Con la crescente consapevolezza del degrado ambientale e l'incertezza sul futuro del pianeta, molti giovani riferiscono sentimenti di angoscia, disperazione o urgenza. A differenza delle generazioni passate, non sono semplici osservatori del cambiamento ecologico, ma ne subiscono le conseguenze. Questa realtà alimenta sia l'ansia che l'attivismo, plasmando il modo in cui i giovani percepiscono il proprio ruolo nella società.

Anche il mercato del lavoro contribuisce all'incertezza. L'automazione, i contratti precari e la discrepanza tra istruzione e posti di lavoro disponibili creano un contesto in cui la stabilità appare meno raggiungibile. Ai giovani viene spesso detto che l'istruzione è la chiave per le opportunità, eppure molti incontrano ostacoli nel trasformare le proprie qualifiche in un lavoro significativo e sicuro. Questo divario tra impegno e risultati erode la fiducia nei sistemi e aumenta la pressione a distinguersi in ambienti sempre più competitivi.

Allo stesso tempo, i giovani sono impegnati in un processo continuo di ricerca dell'identità. Si muovono tra molteplici identità – etnica, culturale, di genere e digitale – spesso negoziando chi sono sia negli spazi pubblici che in quelli privati. Non si tratta solo di autoespressione, ma anche di appartenenza, riconoscimento e sicurezza. Le domande "Chi sono io?" e "Qual è il mio posto?" sono amplificate dai dibattiti sociali, dalla visibilità online e dalle aspettative culturali.

Infine, i giovani di oggi esprimono una forte esigenza di partecipazione autentica. Non vogliono essere destinatari passivi delle decisioni prese dagli adulti, ma piuttosto co-creatori attivi di soluzioni che influenzano le loro vite. Sia nelle scuole, nelle comunità o nelle strutture politiche, i giovani chiedono sempre più spazi in cui le loro voci siano ascoltate, rispettate e prese in considerazione. Questa richiesta riflette sia la frustrazione per la mera rappresentanza simbolica, sia un sincero desiderio di plasmare un futuro più equo e inclusivo.

Nel loro insieme, questi bisogni e pressioni illustrano la complessità della crescita nell'era moderna. Per supportare efficacemente i giovani, educatori, youth worker e responsabili politici devono riconoscere non solo i rischi che corrono, ma anche i punti di forza e le aspirazioni che portano con sé. Rispondendo a queste realtà, possiamo promuovere ambienti in cui i giovani di oggi siano messi in condizione di prosperare, assumere ruoli di leadership e immaginare nuove possibilità.



Valori fondamentali della leadership giovanile inclusiva

Quali conoscenze, competenze e mentalità specifiche sono necessarie ai giovani per diventare leader efficaci e inclusivi e per agire come agenti di cambiamento positivo nelle loro comunità? Come in molti ambiti dello sviluppo, diventare un buon leader significa molto più che acquisire determinate competenze. Sebbene le capacità e le conoscenze di leadership costituiscano il nucleo delle competenze e delle informazioni che i giovani possono apprendere, praticare e mettere in atto per essere leader efficaci, l'applicazione di tali capacità e conoscenze è guidata anche da un insieme di atteggiamenti e valori che influenzano il modo in cui le persone vedono e comprendono se stesse e il mondo che le circonda. Insieme, questi atteggiamenti e valori fungono da "guida interna" che guida e indirizza il comportamento e l'azione (Day, D. V., 2000).

Un elemento essenziale di questo quadro è il ruolo che la leadership giovanile può e deve svolgere come motore di inclusione, in quanto i giovani imparano a difendere se stessi e i propri coetanei, a credere nella propria capacità di apportare cambiamenti e ad amplificare e sostenere le voci emarginate nelle loro scuole, organizzazioni e comunità.

Figura 1 Conoscenze e competenze dei leader giovanili

Knowledge and Skills of Youth Leaders
· Comunicazione efficace, inclusa la capacità di articolare chiaramente una visione.
• Capacità di pensiero critico e di prendere decisioni, tra cui la capacità di analizzare, ragionare e fare scelte.
• Empatia: comprendere le emozioni e il punto di vista degli altri.
· Competenze interpersonali, tra cui la capacità di risolvere i conflitti, collaborare e costruire relazioni, come coltivare la fiducia e il senso di appartenenza.
• Consapevolezza di sé, autoriflessione e autoregolamentazione, inclusa la capacità di monitorare, valutare e gestire onestamente i propri punti di forza, di debolezza e il proprio comportamento, nonché una consapevolezza e comprensione generale della propria posizione nel gruppo e del proprio contributo alle dinamiche di gruppo.
• Approfondimento e conoscenza nel settore di riferimento.
• Consapevolezza critica delle strutture sociopolitiche che contribuiscono all'emarginazione.

Figura 2 Atteggiamenti e valori dei giovani leader

Attitudes and Values of Youth Leaders
· Responsabilità sociale ed etica, che include la compassione per gli altri e la sensibilità ai bisogni della società.
· Inclusività, che comprende la responsabilizzazione delle persone, la valorizzazione dei talenti e delle prospettive altrui e l'impegno nella collaborazione.
· Autoefficacia – la fiducia nelle proprie capacità.
· Indipendenza, che include la capacità di pensare con la propria testa e di far sentire la propria voce per agire autonomamente a favore del cambiamento.
• Orientamento al processo nella leadership: considerare la leadership come un processo di acquisizione di conoscenze e competenze, piuttosto che come uno stato statico.
· Motivazione: una spinta interiore a guidare e a portare a termine i compiti.
· Perseveranza - continuare a impegnarsi per raggiungere un obiettivo nonostante le difficoltà.
• Empatia: sforzi intenzionali per comprendere i sentimenti e le esperienze di vita dei giovani.
· Trasparenza e apertura sui processi decisionali, sui criteri di selezione, sui budget e sui risultati attesi.
· Responsabilità – meccanismi per garantire che le promesse e gli obblighi vengano rispettati e che i partecipanti possano sollevare dubbi in sicurezza.

Quando parliamo di costruire spazi equi, democratici e inclusivi per i giovani, quattro valori chiave ci guidano: inclusione, equità, uguaglianza e giustizia. Sebbene vengano spesso usati in modo intercambiabile, ognuno ha il suo significato e la sua importanza specifici.
Inclusione. Creare una società più inclusiva non sarà facile. L'inclusione significa creare ambienti in cui tutti si sentano benvenuti e in grado di contribuire, indipendentemente dal loro background o dalle loro capacità, ad esempio garantendo che i giovani con disabilità abbiano accesso a ruoli di leadership, non solo come partecipanti ma anche come decisori.

In pratica, tradurre l'inclusione in azioni concrete significa riflettere attentamente su come i giovani possano accedere agli spazi di leadership e parteciparvi attivamente. Un primo passo consiste nell'adottare formati di riunione accessibili: ciò potrebbe comportare l'utilizzo di un linguaggio semplice e chiaro, la fornitura di servizi di interpretariato o sottotitoli, o la garanzia che gli spazi di riunione siano fisicamente accessibili. Un altro passo è offrire ai giovani la possibilità di scegliere come comunicare e partecipare.

Alcuni potrebbero sentirsi più a loro agio nelle discussioni faccia a faccia, mentre altri potrebbero preferire riunioni online, contributi scritti o canali asincroni in cui possono contribuire secondo i propri tempi.

L'uguaglianza significa dare a tutti le stesse risorse o opportunità, come ad esempio garantire a tutti gli studenti l'accesso gratuito a Internet a scuola. Tuttavia, la parità di trattamento da sola non è sempre sufficiente, ed è per questo che l'equità va oltre: riconosce che persone diverse hanno esigenze diverse e che il supporto dovrebbe essere adattato di conseguenza, come ad esempio offrire corsi di lingua aggiuntivi ai giovani migranti affinché possano partecipare pienamente all'istruzione e alla vita della comunità.

Infine, la giustizia affronta i sistemi più profondi che creano la disuguaglianza. Non si tratta solo di soluzioni temporanee, ma di trasformare le strutture inique, ad esempio promuovendo cambiamenti politici che rimuovano gli ostacoli all'occupazione per i gruppi emarginati. Insieme, questi valori garantiscono che i giovani non solo siano presenti, ma anche messi in condizione di influenzare il processo decisionale.

Mettere in pratica uguaglianza, equità e giustizia richiede di passare dai principi astratti ad azioni concrete. L'uguaglianza spesso inizia con il fornire a tutti le stesse risorse o opportunità, ad esempio distribuendo scatole identiche a tutti i giovani. Ma, come molti youth worker evidenziano attraverso rappresentazioni visive come la Figura 3, la parità di trattamento non sempre si traduce in risultati equi. È qui che entra in gioco l'equità: significa adattare il supporto in modo che ogni individuo possa realmente avere successo.

Figura 3



EQUALITY: Equality is when everyone is treated equally. This means they all get the same amount of support as one another. In the picture above on the left, everyone has the same size box, meaning that they are all being treated equally. Each person has an equal amount of help to see over the fence, but not everyone can see equally as well.





EQUITY: Equity is when everyone has equal opportunity to be a part of something. This means that each person is given a different amount of support based on what they need to be as involved as their peers. In the picture above on the right, each person has what they need to see over the fence. The size of the box or ramp depends on what they need to see over the fence as well as their friends.

JUSTICE: Did you notice in the two previous pictures that the reason some people need to be on a box or ramp is because there was a fence in front of them? If the fence did not exist, there would be no need for the boxes or ramps at all! When we remove the fences that keep people from being a part of something, it is called justice.
Understanding the differences between equality, equity, and justice is very important to Inclusive Youth Leadership. It helps us see and remove "fences" that limit opportunity and inclusion for our peers.



Connecting values such as inclusion, equity, empathy, transparency, and accountability to youth work is not simply a matter of theory—it is about embedding them in everyday practice. When these values are lived out, they create environments where young people not only feel welcome but also empowered to contribute meaningfully. For example, a youth council that publishes its minutes (transparency), provides transport reimbursement (equity), and runs pre-meetings for newcomers (inclusion) is actively demonstrating how these principles can shape real opportunities for participation. Such practices show that values are not abstract ideals but practical tools that can transform leadership spaces into fairer, more open, and more empowering environments. Ultimately, when youth work is guided by these values, it helps young people see leadership as something authentic, inclusive, and accessible—an invitation for every voice to matter.

UGUAGLIANZA: L'uguaglianza si verifica quando tutti vengono trattati allo stesso modo. Ciò significa che tutti ricevono lo stesso livello di supporto. Nell'immagine in alto a sinistra, tutti hanno una scatola della stessa dimensione, il che significa che tutti vengono trattati allo stesso modo. Ogni persona ha la stessa quantità di aiuto per vedere oltre la recinzione, ma non tutti riescono a vedere allo stesso modo.





EQUITÀ: L'equità si verifica quando tutti hanno pari opportunità di partecipare a qualcosa. Ciò significa che a ogni persona viene fornito un supporto diverso in base alle sue esigenze, affinché possa essere coinvolta quanto i suoi pari. Nell'immagine in alto a destra, ogni persona ha ciò di cui ha bisogno per vedere oltre la recinzione. Le dimensioni della scatola o della rampa dipendono da ciò di cui hanno bisogno per vedere oltre la recinzione, così come dai loro amici.

GIUSTIZIA: Avete notato nelle due immagini precedenti che il motivo per cui alcune persone devono usare una piattaforma o una rampa è perché c'era una recinzione davanti a loro? Se la recinzione non esistesse, non ci sarebbe bisogno di piattaforme o rampe! Quando rimuoviamo le barriere che impediscono alle persone di partecipare a qualcosa, questo si chiama giustizia.



Comprendere le differenze tra uguaglianza, equità e giustizia è fondamentale per una leadership giovanile inclusiva. Ci aiuta a individuare e rimuovere gli "ostacoli" che limitano le opportunità e l'inclusione dei nostri coetanei.

Collegare valori come inclusione, equità, empatia, trasparenza e responsabilità al lavoro con i giovani non è solo una questione teorica, ma si tratta di integrarli nella pratica quotidiana. Quando questi valori vengono vissuti, creano ambienti in cui i giovani non solo si sentono accolti, ma anche incoraggiati a contribuire in modo significativo.

Ad esempio, un consiglio giovanile che pubblica i verbali delle riunioni (trasparenza), rimborsa le spese di trasporto (equità) e organizza incontri preliminari per i nuovi arrivati (inclusione) dimostra concretamente come questi principi possano creare opportunità reali di partecipazione.

Tali pratiche dimostrano che i valori non sono ideali astratti, ma strumenti pratici in grado di trasformare gli spazi di leadership in ambienti più equi, aperti e stimolanti. In definitiva, quando il lavoro con i giovani è guidato da questi valori, aiuta i giovani a percepire la leadership come qualcosa di autentico, inclusivo e accessibile: un invito affinché ogni voce conti.

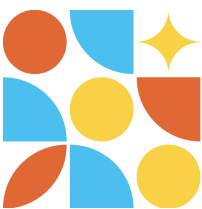
Evoluzione della leadership: da gerarchica a partecipativa

La leadership è cambiata molto nel corso del tempo. In passato, si basava principalmente su rigide gerarchie: i leader davano ordini e tutti gli altri li eseguivano. Questo sistema funzionava nell'era industriale, dove efficienza e controllo erano gli obiettivi principali. Ma con un mondo sempre più interconnesso, dinamico e imprevedibile, questo stile "dall'alto verso il basso" ha cominciato a sembrare limitante.

Verso la fine del XX secolo, le organizzazioni si resero conto di aver bisogno di qualcosa di diverso. La tecnologia, la globalizzazione e le mutevoli aspettative della forza lavoro spinsero la leadership verso modelli più flessibili e partecipativi. Invece di limitarsi a imporre regole, i leader iniziarono ad agire come facilitatori, motivando, guidando e coinvolgendo le persone nel processo decisionale.

Oggi, la leadership si basa meno sull'autorità e più sulla collaborazione, l'innovazione e la responsabilizzazione. I dipendenti, soprattutto le generazioni più giovani, desiderano uno scopo, autonomia e concrete opportunità di contribuire. La leadership moderna prospera quando sa bilanciare la direzione con l'apertura, creando spazio per la responsabilità condivisa e la creatività.

Con l'evoluzione demografica della forza lavoro, le organizzazioni hanno dovuto adattare anche gli stili di leadership per accogliere dipendenti di diverse generazioni con aspettative lavorative differenti. I dipendenti millennial e della generazione Z, in particolare, ricercavano un lavoro orientato a uno scopo, autonomia e opportunità di apprendimento continuo. La leadership è diventata meno incentrata sull'autorità e più sulla guida, il mentoring e la responsabilizzazione.



Per il lavoro con i giovani, questa evoluzione è particolarmente rilevante: dimostra perché dare ai giovani la possibilità di co-creare, assumersi la responsabilità e guidare insieme non è solo una tendenza, ma una necessità per costruire comunità resilienti e pronte per il futuro.

Questo allontanamento dai modelli rigidi e verticistici apre le porte a nuovi approcci, e uno dei più influenti è la leadership partecipativa. Nella sua essenza, la leadership partecipativa consiste nel coinvolgere direttamente le persone nelle decisioni che plasmano il loro lavoro e il loro ambiente. Invece di essere qualcosa che si esercita solo ai vertici, la leadership diventa un processo condiviso in cui idee, prospettive ed esperienze provenienti da tutto il gruppo vengono attivamente ricercate e valorizzate.

Le radici della leadership partecipativa risalgono agli anni '30, ma la sua rilevanza è cresciuta di pari passo con la crescente complessità dei luoghi di lavoro e delle comunità. A differenza della leadership tradizionale e gerarchica, in cui i leader prendono le decisioni e tutti gli altri li seguono, la leadership partecipativa promuove un ambiente più democratico e collaborativo. I membri del team sono incoraggiati a contribuire apertamente e, sebbene la decisione finale spetti comunque al leader, il processo stesso risulta più ricco, inclusivo e in grado di stimolare un senso di responsabilità e impegno da parte del gruppo.

Nell'ambito del lavoro con i giovani, questo modello è particolarmente efficace. Quando i giovani sono invitati a esprimere la propria opinione, a co-creare soluzioni e a vedere i propri contributi presi sul serio, la leadership diventa una pratica di responsabilizzazione piuttosto che di controllo. La leadership partecipativa non solo prepara i giovani a guidare, ma garantisce anche che gli spazi giovanili riflettano i valori di apertura, inclusione e responsabilità condivisa.

Figura 4



Un aspetto fondamentale nello sviluppo di una leadership inclusiva e partecipativa è dedicare del tempo alla riflessione. Per gli youth worker, questo significa fermarsi ad analizzare il proprio stile di leadership e chiedersi se sia in linea con i valori che si desidera promuovere.

La riflessione aiuta a individuare i punti ciechi, ad esempio se le riunioni favoriscono involontariamente i partecipanti più loquaci rispetto a quelli più riservati, o se le decisioni vengono prese in modo collaborativo o ancora con un approccio verticistico.

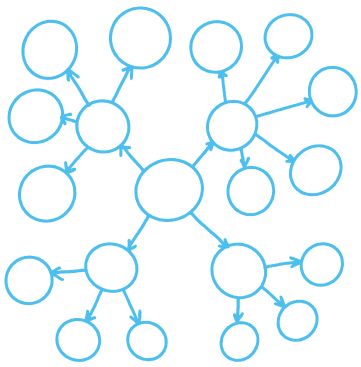
Pratica riflessiva per gli youth worker

Per rendere ciò pratico, si possono integrare brevi domande di riflessione nel lavoro quotidiano. Ad esempio:

• *Di chi sento più spesso la voce e chi non ha la possibilità di esprimersi?*
Incoraggio i giovani a collaborare alla creazione di soluzioni, oppure tendo a decidere al posto loro?

• *Come reagisco quando un giovane mette in discussione le mie idee? Lo considero una forma di resistenza o di leadership?*
Le mie attività rispecchiano la diversità del gruppo, oppure, involontariamente, si adattano a un'unica prospettiva?

• *Sono trasparente riguardo alle motivazioni di determinate decisioni e spiego come sono stati utilizzati i contributi dei giovani?*



La riflessione è ancora più efficace se abbinata ad attività pratiche:

1. Mappatura del progetto: al termine di un progetto, mappa chi è stato coinvolto in ogni fase. Chi ha generato le idee? Chi ha preso le decisioni? Chi si è assunto la responsabilità? Questo esercizio visivo chiarisce se la leadership è stata condivisa o concentrata.

2. Circoli di feedback: chiedete ai giovani di valutare quanto, a loro avviso, il processo sia stato inclusivo e democratico. Utilizzate post-it o sondaggi anonimi per creare uno spazio sicuro in cui ricevere feedback sinceri.

3. Inversione di ruoli: Lasciate che i giovani assumano il ruolo di facilitatori per una piccola attività o riunione. Osservate come reagite quando non siete più al comando e riflettete su cosa questo rivela del vostro stile di leadership.

4. Diario delle decisioni: Per una settimana, annota le decisioni chiave che prendi nel lavoro con i giovani. Per ciascuna, chiediti: questa decisione è stata presa da me da solo o è stata condivisa? Se condivisa, chi ha partecipato al processo decisionale?

5. Silent Participation Check: During a discussion, track who speaks and how often. At the end, reflect on which voices dominated and which were missing. Then brainstorm strategies to balance participation next time.

Group activities can make reflection more engaging and practical.

1. Pair-and-Share invites participants to describe one moment when they felt heard and one when they did not. The facilitator then gathers common themes, highlighting how everyday practices shape inclusion.
2. Power-Mapping uses a simple diagram of stakeholders to show who holds formal and informal power. This makes decision-making dynamics visible and helps identify who may be excluded.
3. Take/Make/Share asks participants three questions: What do you want to take away? What do you want to make together? What do you want to share with the community? This ensures reflection links to personal learning, group collaboration, and wider impact.

These short, simple exercises help both youth workers and young people recognize participation gaps and co-create more democratic spaces. By engaging in these questions and activities, youth workers not only strengthen their own self-awareness but also model openness and humility to young people. Leadership, then, is not just something taught—it becomes a lived example of reflection, growth, and shared responsibility.

Practical Output: Leadership Values Checklist

(USE THIS CHECKLIST AS AN INTERNAL AUDIT. RATE EACH ITEM 0 = NOT IN PLACE; 1 = PARTLY IN PLACE; 2 = FULLY IN PLACE.)

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.			

Verifica della partecipazione silenziosa: Durante una discussione, osserva chi parla e con quale frequenza. Alla fine, rifletti su quali voci hanno prevalso e quali sono rimaste inascoltate. Quindi, elabora strategie per bilanciare la partecipazione la prossima volta.

Le attività di gruppo possono rendere la riflessione più coinvolgente e pratica.
1. L'attività "Pair-and-Share" invita i partecipanti a descrivere un momento in cui si sono sentiti ascoltati e uno in cui non si sono sentiti tali. Il facilitatore raccoglie quindi i temi comuni, evidenziando come le pratiche quotidiane influenzino l'inclusione.
2. La mappatura del potere utilizza un semplice diagramma degli stakeholder per mostrare chi detiene il potere formale e informale. Questo rende visibili le dinamiche decisionali e aiuta a identificare chi potrebbe essere escluso.
3. Il metodo Take/Make/Share pone ai partecipanti tre domande: Cosa vuoi portare con te? Cosa vuoi realizzare insieme? Cosa vuoi condividere con la comunità? Questo garantisce che la riflessione si colleghi all'apprendimento personale, alla collaborazione di gruppo e a un impatto più ampio.

Questi esercizi brevi e semplici aiutano sia gli youth worker che i giovani a riconoscere le lacune nella partecipazione e a co-creare spazi più democratici. Attraverso queste domande e attività, gli youth worker non solo rafforzano la propria consapevolezza di sé, ma offrono anche ai giovani un modello di apertura e umiltà. La leadership, quindi, non è solo qualcosa che si insegna, ma diventa un esempio concreto di riflessione, crescita e responsabilità condivisa.

Risultato pratico: Lista di controllo dei valori di leadership

(UTILIZZARE QUESTA LISTA DI CONTROLLO COME AUDIT INTERNO. VALUTARE OGNI ELEMENTO DA 0 = NON PRESENTE; 1 = PARZIALMENTE PRESENTE; 2 = COMPLETAMENTE PRESENTE.)

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.			

VALUTAZIONE E FOLLOW-UP
· 0 - 7: NECESSITA DI SVILUPPO — CREARE UN PIANO D'AZIONE PER I 3 ELEMENTI CON IL PUNTEGGIO PIÙ BASSO.
· 8 - 15: SVILUPPO — ASSEGNARE RESPONSABILITÀ E SCADENZE PER RAFFORZARE LE PRATICHE.
· 16 - 22: FORTE — CONDIVIDERE LE BUONE PRATICHE CON I PARTNER; FARE DA MENTORE AI COLLEGHI.

Capitolo 2: Strutture di leadership a misura di giovane

1 Introduzione: Perché la struttura è importante per una leadership inclusiva e democratica

Una leadership giovanile inclusiva e democratica non nasce spontaneamente, ma viene plasmata, sostenuta e rafforzata dalle strutture che regolano la partecipazione e il processo decisionale. Anche quando gli operatori e le organizzazioni giovanili sono profondamente impegnati nell'inclusione, l'assenza di strutture adeguate può vanificare i loro sforzi, rendendo le opportunità di leadership inaccessibili, poco chiare o concentrate nelle mani di pochi.

Le strutture sono l'impalcatura della partecipazione: determinano come vengono prese le decisioni, chi ha la possibilità di contribuire, come vengono condivise le responsabilità e come fluisce il potere all'interno di un gruppo o di un'organizzazione.
Come sottolineano sia Arnstein (1969) che Hart (1992), il grado di partecipazione, e se essa sia genuina o puramente simbolica, è profondamente influenzato da come questi processi sono organizzati. Nel lavoro con i giovani, la struttura può fare la differenza tra una partecipazione simbolica e una partecipazione trasformativa.

Inoltre, la struttura è essenziale per la sostenibilità. Gli approcci informali possono funzionare a breve termine, ma senza ruoli definiti, processi trasparenti e meccanismi chiari di rotazione e responsabilità, le iniziative di leadership giovanile spesso perdono slancio o non riescono a rigenerarsi una volta che i singoli leader lasciano l'incarico. Creare strutture a misura di giovane garantisce che le opportunità di leadership siano continue, accessibili e rinnovabili, consentendo l'emergere di nuove voci e la crescita della responsabilità condivisa nel tempo.

2 Principi fondamentali delle strutture di leadership a misura di giovane

Sebbene le strutture di leadership varino notevolmente a seconda delle dimensioni, della missione e del contesto di ciascuna organizzazione, i modelli di successo condividono una serie di principi fondamentali. Questi principi si basano sui valori di una leadership inclusiva e democratica e dovrebbero essere alla base di qualsiasi struttura progettata per responsabilizzare i giovani.

Flessibilità

Le strutture a misura di giovane devono essere adattabili alle esigenze, alle capacità e alla realtà dei giovani coinvolti. Sistemi eccessivamente rigidi possono scoraggiare la partecipazione, soprattutto da parte di coloro che hanno poco tempo o poca fiducia in se stessi. La flessibilità può includere:

- Consentire la rotazione dei ruoli di leadership per prevenire il burnout e ampliare l'esperienza.
- Offrire molteplici modalità di partecipazione (ad esempio online, di persona, a breve termine, a lungo termine).
- Adeguare le tempistiche decisionali alla disponibilità dei giovani e ai cicli di progetto.

Esempio: un consiglio consultivo giovanile potrebbe consentire ai membri di ricoprire incarichi di sei mesi anziché di due anni, garantendo un costante rinnovo e un ingresso più agevole per i nuovi arrivati.

Trasparenza

Una comunicazione chiara su come vengono prese le decisioni, come vengono assegnati i ruoli e come viene distribuito il potere è fondamentale per costruire la fiducia. La trasparenza contribuisce a sfatare i miti sulla leadership e rende la partecipazione meno intimidatoria per i giovani, soprattutto per coloro che si affacciano per la prima volta alla vita organizzativa.

- Pubblicare i termini di riferimento o le linee guida per il processo decisionale.
- Definire chiaramente i ruoli, le responsabilità e i poteri di ciascun organo direttivo.
- Assicurarsi che le riunioni decisionali siano aperte, documentate e comunicate a tutti i membri.

Esempio: un comitato giovanile pubblica una "mappa della partecipazione" che mostra come le proposte passano dall'idea alla decisione, indicando dove e come viene integrato il contributo dei giovani.

Responsabilità condivisa

I modelli di leadership tradizionali spesso concentrano l'autorità in un singolo individuo o in un piccolo gruppo. Le strutture a misura di giovane, al contrario, distribuiscono il potere in modo più ampio e promuovono una cultura di corresponsabilità. Ciò riduce le gerarchie e crea opportunità di sviluppo della leadership a tutti i livelli.

- Utilizzare modelli di co-presidenza o co-facilitazione per bilanciare le responsabilità di leadership.
- Aggiungere a rotazione la conduzione delle riunioni ai membri per accrescere la fiducia e le competenze.
- Coinvolgere i giovani nelle decisioni strategiche e operative.

Esempio: Un'organizzazione giovanile utilizza un modello di co-leadership in cui ogni team di progetto ha due facilitatori a rotazione, garantendo responsabilità condivisa e supporto tra pari.

Accessibilità
La progettazione strutturale deve tenere conto degli ostacoli che impediscono la partecipazione, tra cui il tempo, la posizione geografica, l'accessibilità fisica, l'accesso digitale e le aspettative culturali. Garantire l'accessibilità fin dall'inizio, e non in un secondo momento, è fondamentale per ampliare la partecipazione.

- Pianifica gli incontri in orari che siano compatibili con gli impegni scolastici e lavorativi.
- Offrire rimborsi spese di viaggio o opzioni di partecipazione online per coloro che vivono in zone remote.
- Adattare i processi decisionali (ad esempio, utilizzando strumenti visivi o un linguaggio semplificato) per garantire l'inclusione dei giovani con diversi livelli di alfabetizzazione o competenze linguistiche.

Esempio: un gruppo di leadership giovanile offre una partecipazione ibrida, in modo che i membri provenienti da aree rurali possano partecipare tramite videochiamata e votare comunque sulle decisioni chiave.

Co-creazione
Le strutture a misura di giovane sono più efficaci quando vengono progettate con i giovani, non per loro. Coinvolgere i giovani fin dall'inizio garantisce che le strutture siano pertinenti, attraenti e in grado di responsabilizzarli.

- Facilitare laboratori di progettazione in cui i giovani contribuiscano a definire i modelli di governance.
- Sperimentare e adattare le strutture in base al feedback, anziché imporle dall'alto.
- Rivedere e aggiornare periodicamente le strutture con il contributo dei giovani.

Esempio: Un centro giovanile progetta il suo nuovo modello di leadership attraverso una serie di workshop partecipativi con i giovani, che portano alla creazione di un consiglio di leadership a rotazione.

3 Modelli chiave di strutture di leadership a misura di giovani

Non esiste un unico modo "corretto" per strutturare la leadership giovanile: l'approccio più efficace dipende dalle dimensioni dell'organizzazione, dalla sua missione, dalle risorse disponibili e dalle esigenze dei giovani coinvolti. Tuttavia, esistono diversi modelli ampiamente riconosciuti che si sono dimostrati efficaci nel promuovere la partecipazione, distribuire il potere e sostenere lo sviluppo della leadership. Ciascuno ha i suoi punti di forza e di debolezza, e molte organizzazioni scelgono di combinare elementi provenienti da più modelli.
Questa sezione introduce cinque strutture comuni utilizzate nei contesti di lavoro con i giovani, illustrandone il funzionamento, le condizioni in cui risultano più efficaci e la loro coerenza con i principi sopra descritti.

Facilitazione a rotazione

PANORAMICA: LA FACILITAZIONE A ROTAZIONE È UN MODELLO SEMPLICE MA EFFICACE CHE DISTRIBUISCE LA RESPONSABILITÀ DELLA LEADERSHIP TRA TUTTI I MEMBRI DI UN GRUPPO. INVECE DI AFFIDARSI A UN UNICO PRESIDENTE O COORDINATORE, I DIVERSI PARTECIPANTI SI ALTERNANO NELLA CONDUZIONE DELLE RIUNIONI, NELLA FACILITAZIONE DELLE DISCUSSIONI O NEL COORDINAMENTO DI COMPITI SPECIFICI.

Come funziona:

- I ruoli ruotano regolarmente (ad esempio, settimanalmente, mensilmente o in base alla fase del progetto).

- Ogni facilitatore riceve supporto attraverso linee guida chiare e un programma di tutoraggio.

- La leadership è condivisa orizzontalmente e il processo decisionale rimane collettivo.

Perché è adatto ai giovani:

- Incoraggia la partecipazione di coloro che altrimenti non assumerebbero ruoli di leadership.

- Sviluppa le capacità di leadership in tutto il gruppo, non solo in pochi individui.

- Riduce le dinamiche gerarchiche e promuove l'uguaglianza all'interno del gruppo.

Quando usarlo:

- In gruppi di piccole e medie dimensioni, dove i compiti possono essere facilmente distribuiti.

- In contesti giovanili informali, gruppi di pari o organizzazioni di volontariato.

ESEMPIO: UN CONSIGLIO GIOVANILE LOCALE FA RUOTARE MENSILMENTE IL RUOLO DI PRESIDENTE, GARANTENDO CHE OGNI MEMBRO SPERIMENTI LA LEADERSHIP E SVILUPPI COMPETENZE DI FACILITAZIONE.

Consigli e comitati consultivi giovanili

PANORAMICA: I COMITATI CONSULTIVI GIOVANILI (YAB) SONO STRUTTURE FORMALI PROGETTATE PER INTEGRARE LE PROSPETTIVE DEI GIOVANI NEI PROCESSI DECISIONALI ORGANIZZATIVI. SOLITAMENTE OPERANO A FIANCO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE O DEL TEAM ESECUTIVO, FORNENDO CONTRIBUTI SU POLITICHE, PROGRAMMI O STRATEGIE.

Come funziona:

- Un gruppo di giovani (spesso eletti o nominati) si riunisce regolarmente per discutere di problematiche, formulare raccomandazioni o co-progettare iniziative.

- Il loro contributo viene formalmente integrato nei processi decisionali dell'organizzazione.

- Il personale adulto funge da facilitatore o mentore, ma non controlla l'ordine del giorno.

Perché è adatto ai giovani:

- Crea uno spazio riconosciuto per la voce dei giovani all'interno dei sistemi di governance esistenti.

- Crea un ponte tra il processo decisionale guidato dagli adulti e le prospettive dei giovani.

- Offre esperienza di leadership in un ambiente strutturato e di supporto.

Quando usarlo:

- In organizzazioni di medie e grandi dimensioni dotate di consigli di amministrazione, team di gestione o processi di pianificazione strategica già esistenti.

- Come meccanismo per garantire un contributo continuo dei giovani a livello organizzativo.

ESEMPIO: UN'ONG NAZIONALE ISTITUISCE UN CONSIGLIO CONSULTIVO GIOVANILE COMPOSTO DA 12 MEMBRI DI ETÀ COMPRESA TRA I 16 E I 25 ANNI, CHE SI RIUNISCE TRIMESTRALMENTE PER ESAMINARE I PROGRAMMI E PROPORRE PRIORITÀ STRATEGICHE. DUE MEMBRI DEL CONSIGLIO SIEDONO COME OSSERVATORI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE.

Gruppi di progetto guidati dai pari

PANORAMICA: QUESTO MODELLO SI CONCENTRA SULLA LEADERSHIP BASATA SU PROGETTI, IN CUI I GIOVANI PROGETTANO, IMPLEMENTANO E VALUTANO INIZIATIVE SPECIFICHE CON DIVERSI LIVELLI DI SUPPORTO DA PARTE DEGLI ADULTI. LA LEADERSHIP È INTEGRATA NEI TEAM PIUTTOSTO CHE IN ORGANI DI GOVERNO FORMALI.

Come funziona:

- I giovani formano squadre attorno a progetti o campagne specifici.
- I team scelgono o si autoassegnano i ruoli (ad esempio, coordinatore, responsabile della comunicazione, responsabile della logistica).
- Gli adulti agiscono da mentori, fornendo supporto tecnico senza assumere il controllo.

Perché è adatto ai giovani:

- Offre opportunità di leadership immediate e concrete.
- Si concentra sull'azione e sui risultati, il che spesso risulta più coinvolgente per i giovani.
- Incoraggia la collaborazione, la creatività e la responsabilità condivisa.

Quando usarlo:

- In contesti incentrati su attività di sensibilizzazione, campagne o iniziative a breve termine.
- Dove flessibilità e innovazione sono prioritarie.

ESEMPIO: UNA RETE AMBIENTALE GIOVANILE CREA SQUADRE DI PROGETTO PER CONDURRE CAMPAGNE SULL'AZIONE CLIMATICA. OGNI SQUADRA È GUIDATA E ORGANIZZATA DA GIOVANI, CON ADULTI CHE FORNISCONO TUTORAGGIO E SUPPORTO LOGISTICO.

Cogestione e organi decisionali congiunti

PANORAMICA: I MODELLI DI COGESTIONE ASSEGNANO A GIOVANI E ADULTI RUOLI DECISIONALI CONDIVISI ALL'INTERNO DELLA STESSA STRUTTURA DI GOVERNANCE. LE DECISIONI VENGONO PRESE IN MODO COLLABORATIVO, CON PARI RAPPRESENTANZA E AUTORITÀ.

Come funziona:

- I giovani e gli adulti hanno pari diritti di voto negli organi decisionali.
- I ruoli di leadership (ad esempio, co-presidenti) sono condivisi tra le generazioni.
- I programmi e i processi vengono creati congiuntamente.

Perché è adatto ai giovani:

- Riduce gli squilibri di potere tra adulti e giovani.
- Promuove il rispetto reciproco, l'apprendimento e il dialogo intergenerazionale.
- Garantisce che le decisioni siano basate su diverse prospettive.

Quando usarlo:

- In organizzazioni impegnate nella condivisione del potere a lungo termine e nel cambiamento sistemico.
- In reti, coalizioni o federazioni che mirano a una maggiore partecipazione dei giovani alla governance

ESEMPIO: UNA RETE GIOVANILE EUROPEA ISTITUISCE UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE CON PARI SEGGI PER I RAPPRESENTANTI DEI GIOVANI E PER IL PERSONALE ADULTO. LE DECISIONI IN MATERIA DI BILANCIO, STRATEGIA E PRIORITÀ DEI PROGRAMMI RICHIEDONO UN ACCORDO CONGIUNTO.

Strutture avviate e dirette dai giovani

PANORAMICA: AI LIVELLI PIÙ ALTI DI PARTECIPAZIONE GIOVANILE (HART, 1992), I GIOVANI PROGETTANO, GUIDANO E GESTISCONO LE PROPRIE ORGANIZZAZIONI O INIZIATIVE. GLI ADULTI SONO COINVOLTI SOLO COME PARTNER, MENTORI O SOSTENITORI INVITATI.

Come funziona:

● I giovani creano e gestiscono la struttura organizzativa, inclusi la governance, la strategia e l'implementazione.

● Gli alleati adulti offrono supporto su richiesta (ad esempio, consulenza legale, finanziaria o tecnica).

●Le strutture sono spesso piatte, collaborative e innovative.

Perché è adatto ai giovani:

●Offre la massima esperienza in termini di responsabilità e leadership.

●Incoraggia la creatività, l'innovazione e le priorità definite dai giovani.

● Promuove una forte identità di leadership giovanile e competenze organizzative.

Quando usarlo:

●Per gruppi o reti di giovani maturi con una forte capacità di leadership.

●In contesti in cui l'autonomia e l'autodeterminazione sono prioritarie.

ESEMPIO: UN COLLETTIVO DI GIOVANI CREA UN'IMPRESA SOCIALE INCENTRATA SULL'INCLUSIONE DIGITALE. TUTTE LE DECISIONI, DAI FINANZIAMENTI AL PERSONALE, SONO PRESE DAI GIOVANI, CON GLI ADULTI CHE FUNGONO DA CONSULENTI ESTERNI.

Youth-Initiated and Directed Structures

OVERVIEW: AT THE HIGHEST LEVELS OF YOUTH PARTICIPATION (HART, 1992), YOUNG PEOPLE DESIGN, LEAD, AND MANAGE THEIR OWN ORGANISATIONS OR INITIATIVES. ADULTS ARE INVOLVED ONLY AS INVITED PARTNERS, MENTORS, OR SUPPORTERS.

How it works:

- Young people create and manage the organisational structure, including governance, strategy, and implementation.
- Adult allies offer support on request (e.g. legal, financial, or technical advice).
- Structures are often flat, collaborative, and innovative.

Why it's youth-friendly:

- Provides maximum ownership and leadership experience.
- Encourages creativity, innovation, and youth-defined priorities.
- Fosters strong youth leadership identities and organisational skills.

When to use it:

- For mature youth groups or networks with strong leadership capacity.
- In contexts where autonomy and self-determination are priorities.

EXAMPLE: A YOUTH COLLECTIVE FORMS A SOCIAL ENTERPRISE FOCUSED ON DIGITAL INCLUSION. ALL DECISIONS, FROM FUNDING TO STAFFING, ARE MADE BY YOUNG PEOPLE, WITH ADULTS ACTING AS EXTERNAL ADVISORS.

4 Adapting Leadership Structures to Different Organisational Contexts

While the models presented above offer a broad menu of possibilities, no single structure will suit every organisation. The right approach depends on factors such as the organisation's size, governance culture, available resources, mission, and the level of youth leadership experience. Crucially, inclusive and democratic leadership is not about replicating a "perfect" model, it is about adapting structures to context while remaining faithful to the principles of participation, equity, and co-creation.

This section explores how youth-friendly leadership structures can be tailored to three common contexts: small or grassroots organisations, larger and more formal organisations, and digital or hybrid environments.

Small and Grassroots Organisations

Characteristics:

- Often volunteer-run with limited staff and budget.
- Informal decision-making culture, sometimes centred around a few individuals.
- Flexible but may lack formal processes or governance mechanisms.

Challenges:

- Risk of leadership being concentrated among a small core group.
- Lack of formal pathways for new young people to step into leadership.
- Limited resources for structured training or mentoring.

Strategies for adapting structures:

- Start simple: Implement a rotating facilitation system or small leadership circles rather than complex governance models.
- Create low-barrier entry points: Establish "micro-leadership" roles so young people can begin taking responsibility without overwhelming commitments.
- Formalise participation gradually: Even a simple written "terms of reference" or annual review process can make structures clearer and more transparent.
- Encourage peer mentoring: Pair experienced members with newcomers to share knowledge and build confidence.

Example: A local youth cultural group adopts a rotating facilitation model for its weekly planning meetings. Over time, it establishes a small youth committee to coordinate activities, with clear role descriptions and shared decision-making responsibilities.



4 Adattare le strutture di leadership a diversi contesti organizzativi

Sebbene i modelli presentati offrano un'ampia gamma di possibilità, nessuna singola struttura si adatta a ogni organizzazione. L'approccio più appropriato dipende da fattori quali le dimensioni dell'organizzazione, la cultura di governance, le risorse disponibili, la missione e il livello di esperienza dei giovani leader. È fondamentale sottolineare che una leadership inclusiva e democratica non consiste nel replicare un modello "perfetto", bensì nell'adattare le strutture al contesto, rimanendo fedeli ai principi di partecipazione, equità e co-creazione.
Questa sezione esplora come le strutture di leadership a misura di giovane possano essere adattate a tre contesti comuni: organizzazioni di piccole dimensioni o di base, organizzazioni più grandi e formali e ambienti digitali o ibridi.

Organizzazioni di piccole dimensioni e di base

Caratteristiche:

- Spesso gestite da volontari con personale e budget limitati.
- Cultura decisionale informale, a volte incentrata su pochi individui.
- Flessibile, ma potrebbe mancare di processi formali o meccanismi di governance.

Sfide:

- Rischio che la leadership sia concentrata nelle mani di un piccolo gruppo ristretto.
- Mancanza di percorsi formali per i giovani che desiderano assumere ruoli di leadership.
- Risorse limitate per la formazione strutturata o il tutoraggio.

Strategie per l'adattamento delle strutture:

- Iniziate con semplicità: implementate un sistema di facilitazione a rotazione o piccoli gruppi di leadership anziché modelli di governance complessi.
- Creare punti di accesso a bassa barriera: istituire ruoli di “micro-leadership” in modo che i giovani possano iniziare ad assumersi responsabilità senza impegni eccessivi.

● Formalizzare gradualmente la partecipazione: anche un semplice "regolamento di riferimento" scritto o un processo di revisione annuale possono rendere le strutture più chiare e trasparenti.

● Incoraggiare il tutoraggio tra pari: affiancare i membri più esperti ai nuovi arrivati per condividere conoscenze e accrescere la fiducia in se stessi.

Esempio: Un gruppo culturale giovanile locale adotta un modello di facilitazione a rotazione per le sue riunioni di pianificazione settimanali. Nel tempo, istituisce un piccolo comitato giovanile per coordinare le attività, con ruoli ben definiti e responsabilità decisionali condivise.

Organizzazioni di medie e grandi dimensioni

Caratteristiche:

● Sistemi di governance strutturati (ad esempio, consigli di amministrazione, team esecutivi, processi decisionali formali).

● Personale retribuito e ruoli definiti.

● Capacità di sviluppo della leadership a lungo termine e programmi di partecipazione strutturati.

Sfide:

● Rischio che la burocrazia escluda i giovani o rallenti i processi decisionali.

● I giovani potrebbero sentirsi intimiditi o esclusi dai processi decisionali di alto livello.

● Le gerarchie esistenti potrebbero opporsi alla condivisione del potere

Strategie per l'adattamento delle strutture:

● Creare spazi paralleli di governance giovanile: i comitati consultivi giovanili o i consigli giovanili possono fornire un contributo strutturato senza stravolgere i sistemi esistenti.

● Integrare i giovani nella governance esistente: includere rappresentanti dei giovani nei consigli o nei comitati con potere di voto o di codecisione.

● Utilizzare modelli di cogestione: affiancare leader giovani e adulti in ruoli di co-presidenza o in organi decisionali congiunti.

● Investire nello sviluppo delle competenze: fornire formazione e tutoraggio affinché i giovani si sentano sicuri di partecipare a contesti decisionali complessi.

Esempio: Un'organizzazione giovanile nazionale crea un Consiglio consultivo giovanile che si riunisce trimestralmente per definire le priorità del programma e nomina due membri che siedono nel consiglio direttivo principale dell'organizzazione con pieni diritti di voto.

Organizzazioni digitali e ibride

Caratteristiche:

● Le attività e i processi decisionali si svolgono principalmente online o tramite modelli ibridi.

● I partecipanti sono spesso geograficamente dispersi e diversificati.

● Gli strumenti di comunicazione e collaborazione rivestono un ruolo centrale.

Sfide:

● Rischio di esclusione digitale dovuto all'accesso ineguale alla tecnologia o alla connettività.

● Mantenere il coinvolgimento e la responsabilità negli spazi virtuali.

● Creare fiducia e senso di responsabilità condivisa senza contatti regolari di persona.

Strategie per l'adattamento delle strutture:

● Utilizzare strumenti digitali per una leadership condivisa: piattaforme come Miro, Slack o Padlet possono facilitare il processo decisionale collaborativo e la documentazione.

● Crea ruoli online a rotazione: assegna ruoli di facilitazione digitale, coordinamento o comunicazione a diversi membri.

● Garantire accessibilità e inclusività: offrire opzioni di partecipazione asincrona, utilizzare strumenti semplici e ampiamente accessibili e fornire supporto per l'alfabetizzazione digitale.

● Promuovere il senso di comunità e la responsabilità: utilizzare incontri periodici, assemblee virtuali o meccanismi di voto online per garantire la trasparenza e la partecipazione al processo decisionale.

Esempio: una rete giovanile transnazionale utilizza una "piattaforma di partecipazione" online in cui i membri propongono iniziative, votano sulle priorità e collaborano alla progettazione dei progetti. Ruoli come facilitatore digitale e responsabile dei contenuti ruotano ogni tre mesi per distribuire le responsabilità di leadership.

5 Strumenti e modelli pratici per strutture di leadership a misura di giovani

Progettare strutture di leadership a misura di giovane non significa solo comprendere principi e modelli, ma anche creare strumenti pratici che rendano tali strutture efficaci in contesti reali. Questa sezione finale fornisce esempi di strumenti, modelli e processi adattabili che le organizzazioni possono utilizzare o adattare per rafforzare la partecipazione giovanile. Questi esempi non sono prescrittivi, bensì punti di partenza che le organizzazioni possono personalizzare in base alle proprie dimensioni, alla propria missione e al proprio contesto.

Questa sezione esplora come le strutture di leadership a misura di giovane possano essere adattate a tre contesti comuni: organizzazioni di piccole dimensioni o di base, organizzazioni più grandi e formali e ambienti digitali o ibridi.

Modello di piano di rotazione dei ruoli

Obiettivo: Garantire che le responsabilità di leadership siano distribuite equamente e che, nel tempo, più giovani acquisiscano esperienza di leadership.

Come funziona:

- Definisci i ruoli chiave di leadership o di facilitazione necessari nella tua organizzazione (ad esempio, facilitatore di riunione, coordinatore dell'ordine del giorno, responsabile della comunicazione, verbalizzatore delle decisioni).

- Definire un programma di rotazione (mensile, trimestrale o per fase di progetto).

- Fornire brevi descrizioni dei ruoli in modo che ogni persona comprenda le proprie responsabilità.

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*

Suggerimento: al termine di ogni rotazione, includete una breve sessione di riflessione in modo che ogni persona possa condividere ciò che ha imparato e suggerire miglioramenti.

Termini di riferimento (ToR) per un comitato consultivo giovanile

Obiettivo: rendere la partecipazione più trasparente e prevedibile definendo ruoli, responsabilità e processi decisionali.

Elementi chiave da includere:

● Scopo e mandato: indicare chiaramente lo scopo del comitato consultivo (ad esempio, "fornire il punto di vista dei giovani sulle priorità strategiche e sulla progettazione dei programmi").

● Iscrizione: Descrivere i requisiti di ammissibilità, i criteri di selezione e la durata del mandato.

● Ruoli e responsabilità: definire cosa ci si aspetta che i membri facciano (ad esempio, partecipare alle riunioni, esaminare i documenti, proporre iniziative).

●Processo decisionale: Chiarire come vengono formulate le raccomandazioni e come influenzano le decisioni finali.

●Supporto e risorse: Descrivi come verranno supportati i membri (ad esempio, formazione, tutoraggio, borse di studio, rimborso spese di viaggio).

● Meccanismo di revisione: Impegnarsi a rivedere e aggiornare i Termini di riferimento annualmente sulla base del feedback ricevuto.

Il Comitato consultivo giovanile sarà composto da 10-12 membri di età compresa tra i 16 e i 25 anni, selezionati tramite una procedura aperta. I membri si riuniranno quattro volte l'anno per fornire un contributo strategico alla progettazione e alla valutazione del programma. Le raccomandazioni del Comitato saranno presentate formalmente al Comitato esecutivo e dovranno ricevere una risposta scritta entro un mese.

Mappa dei percorsi di leadership

Obiettivo: Fornire ai giovani una chiara comprensione di come possono crescere e progredire fino a ricoprire ruoli di leadership all'interno dell'organizzazione.

Come funziona:
● Individuare tutti i possibili modi in cui un giovane può impegnarsi (ad esempio, volontariato, membro di un team, coordinatore di un progetto, membro del consiglio di amministrazione).

●Visualizza questi elementi come un percorso o una "scala" che mostri come si collegano e si sviluppano l'uno sull'altro.

●Includi esempi di competenze o esperienze necessarie in ogni fase.

Esempio di percorso:
Livello base: Volontario o partecipante → supporta gli eventi, partecipa ai workshop.
Livello intermedio: Membro del gruppo di lavoro → contribuisce con idee, co-facilita le sessioni.
Avanzato: Coordinatore di progetto → guida un piccolo team, gestisce una campagna.
Strategico: Membro del comitato consultivo giovanile → contribuisce alla definizione delle politiche e alla governance.
Leadership: Membro del consiglio di amministrazione o co-presidente → condivide la responsabilità delle decisioni strategiche.

Suggerimento: mostrate questo percorso visivamente durante l'inserimento e la formazione, in modo che i giovani vedano la leadership come un percorso, non come uno stato statico.

Diagramma di flusso del processo decisionale

Obiettivo: rendere trasparenti i processi di governance e chiarire dove e come i giovani possono influenzare le decisioni.

Come funziona:
● Mappare ogni fase del processo decisionale (idea → proposta → revisione → decisione → implementazione).

● Indicare quali enti o individui sono coinvolti in ciascuna fase e dove è richiesto il contributo dei giovani.

● Identificare i meccanismi di feedback in modo che i partecipanti comprendano come il loro contributo influenzi i risultati.

Esempio di applicazione:
I giovani propongono una nuova idea per una campagna → Il comitato consultivo giovanile esamina e perfeziona la proposta → Il comitato esecutivo discute la fattibilità → La decisione congiunta viene presa in una riunione di cogestione → Il team guidato dai giovani implementa la campagna.

Suggerimento: mostrate questo diagramma di flusso in un luogo pubblico (ad esempio, in uno spazio di lavoro condiviso o su una piattaforma online) per rafforzare la trasparenza e la responsabilità.

Lista di controllo per la riflessione e la valutazione

Obiettivo: Garantire che le strutture di leadership rimangano pertinenti, inclusive ed efficaci nel tempo.

Domande suggerite per la lista di controllo:
● I ruoli di leadership ruotano regolarmente e coinvolgono partecipanti di diversa provenienza?

● I giovani comprendono come vengono prese le decisioni e come influenzarle?

- Si stanno affrontando attivamente gli ostacoli alla partecipazione?
- Sono disponibili opportunità di tutoraggio e di sviluppo delle competenze?
- I giovani ritengono che il loro contributo porti a un cambiamento reale?

Suggerimento: svolgete questo esercizio di riflessione almeno una volta all'anno, idealmente sia con i giovani partecipanti che con il personale adulto, e utilizzate i risultati per adattare le strutture secondo necessità.

Strutture di leadership a misura di giovani - Lista di controllo per l'autovalutazione

Come utilizzare questo strumento: Questa autovalutazione è pensata per aiutare le organizzazioni a riflettere sull'inclusività, l'accessibilità e l'efficacia delle proprie strutture di leadership. Per ogni affermazione, valuta la tua organizzazione su una scala da 1 (Fortemente in disaccordo) a 5 (Fortemente d'accordo). Successivamente, considera le aree con punteggio da 1 a 3 come priorità di miglioramento.

Come interpretare il punteggio:

- 40–50: La vostra organizzazione dimostra di possedere solide strutture di leadership a misura di giovani. Concentratevi sul miglioramento continuo.
- 30–39: Buoni progressi, rivedere le aree con punteggio pari o inferiore a 3 e valutare piccole modifiche strutturali.
- 20–29: La partecipazione è presente ma discontinua. Dare priorità alla riprogettazione delle strutture di leadership con il coinvolgimento dei giovani.
- Sotto i 20 anni: Le strutture attuali potrebbero limitare significativamente la leadership giovanile. Si raccomanda una revisione e una riprogettazione complete.

Suggerimento: ripetete questa autovalutazione annualmente e confrontate i risultati nel tempo. Coinvolgete direttamente i giovani nella compilazione e nell'interpretazione dei risultati: ciò rafforzerà il loro senso di responsabilità e promuoverà una cultura di leadership condivisa.

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.					

Prossimi passi: rafforzare le strutture di leadership.

Completare l'autovalutazione è solo il primo passo. Il vero valore di questo strumento risiede nel modo in cui si utilizzano i risultati per promuovere un cambiamento significativo. Di seguito sono riportati i passaggi successivi consigliati in base al punteggio complessivo della vostra organizzazione e ai modelli che avete identificato.

Se hai totalizzato 40-50 punti: consolida e festeggia!

● **Cosa significa:** La vostra organizzazione dimostra di possedere solide strutture di leadership a misura di giovane. I ruoli sono condivisi, accessibili e co-creati con i giovani.

●**Prossimi passi:**

○ Continuare a monitorare e ad adattarsi: anche i sistemi più solidi necessitano di aggiornamenti regolari, poiché le esigenze dei giovani si evolvono.

○Fare da mentore ad altre organizzazioni: valutare la possibilità di condividere le proprie buone pratiche con partner o reti.

○ Sperimentare modelli innovativi (ad esempio, cogestione digitale, bilancio partecipativo gestito dai giovani) per approfondire la partecipazione.

Se hai ottenuto un punteggio compreso tra 30 e 39: rafforza ed espandi

●**Cosa significa:** avete una buona base, ma ci sono aree in cui le strutture di leadership potrebbero diventare più inclusive o partecipative.

●**Prossimi passi:**

○Esaminare attentamente le affermazioni con un punteggio pari o inferiore a 3; queste indicano punti deboli specifici (ad esempio, processi decisionali poco chiari, rotazione limitata o scarsa accessibilità).

○Sperimenta piccoli cambiamenti: prova a introdurre una nuova struttura (ad esempio, un sistema di sedie a rotazione o una riunione consultiva giovanile) e valutane l'impatto.

○ Organizzare workshop con i giovani per raccogliere feedback e co-progettare soluzioni alle lacune individuate.

Se hai ottenuto un punteggio compreso tra 20 e 29: Reimmagina e riprogetta

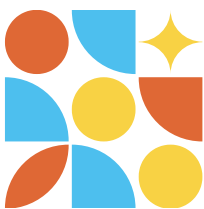
●**Cosa significa:** la partecipazione dei giovani è presente ma discontinua, e le strutture attuali potrebbero inavvertitamente escludere determinati gruppi o concentrare il potere.

●**Prossimi passi:**

○Condurre una revisione partecipativa: riunire giovani, personale e partner per mappare gli ostacoli attuali e co-creare alternative.

○Concentratevi prima sugli elementi essenziali: chiarite i processi decisionali, definite i ruoli e introducete strumenti di comunicazione trasparenti.

○ Investire nello sviluppo delle capacità sia degli adulti che dei giovani per supportare la transizione verso una leadership condivisa.



Se hai ottenuto un punteggio inferiore a 20: ripensa e ricostruisci

●**Cosa significa:** Le strutture attuali probabilmente limitano una leadership giovanile significativa. La partecipazione potrebbe essere puramente simbolica o superficiale.
●**Prossimi passi:**
○ Pianificare una riprogettazione completa delle strutture di leadership, a partire da consultazioni e workshop che coinvolgano giovani di diversa estrazione.
○ Valutare la possibilità di ottenere supporto esterno: collaborare con reti giovanili o specialisti in governance partecipativa per guidare il processo.
○ Riesaminare i principi fondamentali (flessibilità, trasparenza, responsabilità condivisa, accessibilità, co-creazione) e utilizzarli come pilastri progettuali per la nuova struttura.

6 Promuovere una cultura del miglioramento continuo

A prescindere dal punteggio ottenuto, una leadership a misura di giovane non è un traguardo da raggiungere una tantum, ma un processo in continua evoluzione. Le strutture dovrebbero evolversi di pari passo con il cambiamento delle realtà, dei bisogni e delle aspirazioni dei giovani. Valutate la possibilità di integrare lo strumento di autovalutazione nel ciclo di pianificazione annuale della vostra organizzazione e incoraggiate i giovani ad assumere un ruolo guida nell'interpretazione dei risultati e nell'azione da intraprendere.

Un ultimo consiglio: ricordate che il processo è importante quanto la struttura. Il percorso verso una leadership condivisa, che include dialogo, sperimentazione e riflessione, è di per sé una potente forma di responsabilizzazione dei giovani.

Capitolo 3: Strutture di leadership a misura di giovane

1 Introduzione: dai valori alla pratica

La leadership inclusiva nel lavoro con i giovani è più di un'aspirazione morale: è una necessità pratica per costruire spazi democratici, equi e partecipativi in cui tutti i giovani possano prosperare. In tutta Europa, le organizzazioni giovanili

face the ongoing challenge of not only believing in inclusion as a value but also translating that belief into everyday practice. Inclusive leadership requires leaders and facilitators to consciously adapt their behaviours, language, attitudes, and decision-making approaches to ensure that diverse groups of young people feel valued, empowered, and capable of contributing meaningfully to shared goals.,

The purpose of this chapter is to support youth workers, facilitators, and organisations in understanding what inclusive leadership looks like in practice. Through a clear and structured presentation of DOs (actions and behaviours that promote inclusive and democratic youth leadership) and DON'Ts (common pitfalls and exclusionary practices to avoid), it offers a practical guide that complements the more structural approaches discussed in Chapter 2. It also provides a self-assessment tool based on recognised participation models, enabling organisations to critically reflect on their current practices and identify areas for growth.

In the context of the Transformative Youth Leadership methodology, this chapter focuses specifically on behavioural dimensions of leadership and engagement, the everyday interactions, decisions, and habits that either open doors for youth participation or reinforce barriers. These behaviours are not neutral; they shape power dynamics, influence participation, and affect the confidence and agency of young people, especially those from underrepresented or marginalised backgrounds.



2 Defining Inclusive and Democratic Leadership in Youth Work

Inclusive and democratic leadership in youth work it is best understood as a leadership approach that actively ensures equitable participation, shared decision-making, and mutual empowerment across diverse groups of young people. It is rooted in the values of equity, empathy, transparency, and accountability, and is closely aligned with participatory and co-creative leadership models (Checkoway, 2011; Cahill & Dadvand, 2018).

At its core, inclusive and democratic youth leadership is not about who holds formal leadership roles, but about how leadership is enacted. It challenges hierarchical, adult-dominated models and replaces them with practices that:

- Invite diverse perspectives and value lived experience.
- Recognise and address power imbalances.
- Adapt communication and decision-making processes to meet different needs.
- Share responsibility and ownership with young people.
- Create psychologically safe environments where all feel capable of contributing.

This shift reflects broader developments in participatory theory, which emphasise that meaningful participation is not simply about being present or consulted, but about being able to influence decisions and shape outcomes (Arnstein, 1969; Hart, 1992).

La sfida costante non è solo quella di credere nell'inclusione come valore, ma anche di tradurre questa convinzione nella pratica quotidiana. La leadership inclusiva richiede che leader e facilitatori adattino consapevolmente i propri comportamenti, il linguaggio, gli atteggiamenti e gli approcci decisionali per garantire che i diversi gruppi di giovani si sentano valorizzati, responsabilizzati e in grado di contribuire in modo significativo agli obiettivi condivisi. Lo scopo di questo capitolo è supportare gli youth worker, i facilitatori e le organizzazioni nella comprensione di come si manifesta la leadership inclusiva nella pratica. Attraverso una presentazione chiara e strutturata di "COSA FARE" (azioni e comportamenti che promuovono una leadership giovanile inclusiva e democratica) e "COSA NON FARE" (insidie comuni e pratiche escludenti da evitare), offre una guida pratica che integra gli approcci più strutturali discussi nel Capitolo 2. Fornisce inoltre uno strumento di autovalutazione basato su modelli di partecipazione riconosciuti, consentendo alle organizzazioni di riflettere criticamente sulle proprie pratiche attuali e di individuare aree di miglioramento.

Nel contesto della metodologia Transformative Youth Leadership, questo capitolo si concentra in particolare sulle dimensioni comportamentali della leadership e del coinvolgimento, ovvero le interazioni, le decisioni e le abitudini quotidiane che aprono le porte alla partecipazione giovanile o, al contrario, ne rafforzano gli ostacoli. Questi comportamenti non sono neutri; plasmano le dinamiche di potere, influenzano la partecipazione e incidono sulla fiducia e sull'autonomia dei giovani, soprattutto di quelli provenienti da contesti sottorappresentati o marginalizzati.



2 Definizione di leadership inclusiva e democratica nel lavoro con i giovani

La leadership inclusiva e democratica nel lavoro con i giovani si intende come un approccio che garantisce attivamente una partecipazione equa, la condivisione dei processi decisionali e la responsabilizzazione reciproca tra diversi gruppi di giovani. Essa si fonda sui valori di equità, empatia, trasparenza e responsabilità, ed è strettamente allineata ai modelli di leadership partecipativa e co-creativa (Checkoway, 2011; Cahill & Dadvand, 2018).

Nella sua essenza, la leadership giovanile inclusiva e democratica non riguarda chi ricopre ruoli di leadership formali, ma come la leadership viene esercitata. Essa sfida i modelli gerarchici e dominati dagli adulti e li sostituisce con pratiche che:

- Accogliere prospettive diverse e valorizzare l'esperienza vissuta.
- Riconoscere e affrontare gli squilibri di potere.
- Adattare i processi di comunicazione e decisionali per soddisfare esigenze diverse.
- Condividere la responsabilità e il senso di appartenenza con i giovani.
- Creare ambienti psicologicamente sicuri in cui tutti si sentano in grado di dare il proprio contributo.

Questo cambiamento riflette sviluppi più ampi nella teoria partecipativa, che sottolineano come una partecipazione significativa non consista semplicemente nell'essere presenti o consultati, ma nell'essere in grado di influenzare le decisioni e plasmare i risultati (Arnstein, 1969; Hart, 1992).

3 Perché ciò che si fa e ciò che non si fa è importante: la dimensione comportamentale dell'inclusione

Sebbene molte organizzazioni abbraccino l'idea di inclusione, l'esclusione spesso persiste in modi sottili: attraverso pregiudizi inconsci, pratiche abituali o culture organizzative radicate. Ad esempio:

- Un incontro giovanile può essere aperto a tutti, ma se le discussioni sono dominate da poche voci sicure di sé, i partecipanti più silenziosi rimangono ai margini.
- Un team di progetto può invitare i giovani a condividere idee, ma se le decisioni finali vengono prese senza il loro contributo, la partecipazione diventa puramente simbolica.

Questi esempi illustrano ciò che Paulo Freire (1970) descrive come la differenza tra "coinvolgimento" e "trasformazione". L'inclusione non si raggiunge semplicemente invitando alla partecipazione; richiede cambiamenti deliberati nel comportamento, nella comunicazione e nella condivisione del potere. I "COSA FARE" e i "COSA NON FARE" presentati in questo capitolo mirano a colmare questo divario fornendo indicazioni chiare e pratiche per gli youth worker che desiderano passare da un'inclusione passiva a una co-leadership attiva.

4 La leadership giovanile inclusiva e democratica come processo: un modello passo dopo passo

Una leadership inclusiva e democratica è meglio intesa come un processo dinamico e continuo, piuttosto che come una lista di cose da fare una volta per tutte. Ai fini di questo capitolo, proponiamo un semplice modello in cinque fasi che può servire da punto di riferimento per i "COSA FARE" e i "COSA NON FARE" che seguono:

Ascoltare – Ricercare attivamente e valorizzare le voci diverse.

Condividere – Distribuire potere, informazioni e responsabilità.

Potenziare – Fornire strumenti, competenze e incoraggiamento per consentire una partecipazione significativa.



Riflettere – Esaminare criticamente pratiche, comportamenti e pregiudizi.

Adattarsi – Evolvere continuamente gli approcci in risposta al feedback e alle esigenze in continua evoluzione.

Questo modello riflette i principi di una partecipazione giovanile trasformativa, in cui la leadership non è un ruolo fisso ma una pratica condivisa e in continua evoluzione, fondata sulla fiducia, sul dialogo e sulla responsabilità collettiva.

5 I principi fondamentali di una leadership giovanile inclusiva e democratica.

La leadership inclusiva e democratica si definisce non solo in base ai principi che abbraccia, ma anche in base alle azioni e ai comportamenti quotidiani che danno vita a tali principi.

Queste azioni, sebbene a volte di piccola entità, hanno un impatto significativo sulla condivisione del potere, sul senso di sicurezza e di valorizzazione che i giovani provano e sulla loro effettiva partecipazione agli spazi di leadership. La sezione seguente presenta una serie di pratiche raccomandate: le "azioni concrete" (DO) organizzate attorno a cinque dimensioni chiave (comunicazione, processo decisionale, responsabilizzazione, accessibilità e riflessione). Insieme, costituiscono una tabella di marcia comportamentale per gli youth worker e le organizzazioni che desiderano creare ambienti in cui tutti i giovani possano partecipare in modo significativo ed equo.



COSA FARE: Comunicare in modo chiaro, aperto e rispettoso

La comunicazione è il fondamento di una leadership giovanile inclusiva e democratica. Il modo in cui le informazioni vengono condivise, il linguaggio utilizzato e lo spazio concesso alle diverse forme di espressione influenzano la percezione che i giovani hanno di sé stessi: se si sentono visti, ascoltati e valorizzati.

● Utilizzare un linguaggio inclusivo e accessibile. Evitare gergo, acronimi e termini culturalmente specifici che potrebbero escludere alcuni partecipanti. Laddove sia necessario utilizzare termini tecnici, spiegarli chiaramente.

● Valorizzare le diverse forme di comunicazione. Riconoscere che non tutti si esprimono verbalmente. Incoraggiare i contributi scritti, visivi o creativi e adattare gli stili di facilitazione per includerli.

● Praticate l'ascolto attivo. Dimostrate di essere sinceramente interessati a ciò che dicono i giovani riassumendo i loro punti di vista, ponendo domande di approfondimento e mostrando come il loro contributo influenzi le decisioni.
Siate trasparenti riguardo allo scopo e alle aspettative. Spiegate chiaramente gli obiettivi delle riunioni, dei progetti e dei processi decisionali, in modo che i partecipanti comprendano come verranno utilizzati i loro contributi.

DA FARE: Condividere il potere e il processo decisionale



Una leadership inclusiva e democratica si caratterizza per una significativa ridistribuzione del potere. Ciò significa che gli youth worker e i leader adulti devono creare attivamente opportunità affinché i giovani non solo vengano consultati, ma partecipino attivamente alle decisioni e alla creazione congiunta.

- *Coinvolgere i giovani fin dalle prime fasi del processo decisionale. La partecipazione non dovrebbe limitarsi all'approvazione di decisioni già prese. Al contrario, è importante coinvolgere i giovani fin dalla fase di definizione dell'agenda.*

- *Progettare processi che consentano una responsabilità condivisa. La co-facilitazione, la co-progettazione dei progetti e i forum decisionali collaborativi responsabilizzano i giovani, rendendoli partner anziché semplici beneficiari.*

- *Spiegate chiaramente come vengono prese le decisioni. Se alcune decisioni devono rimanere di competenza degli adulti (per motivi legali, finanziari o di tutela), spiegatelo apertamente ed esplorate come i giovani possano comunque influenzare gli esiti.*

- *Riconoscere e legittimare le competenze dei giovani. Trattare i giovani come esperti delle proprie esperienze, in particolare quelli provenienti da contesti marginalizzati che possono possedere una visione unica degli ostacoli e delle soluzioni. Non presumere di saperne di più.*

Questo principio riecheggia il concetto di potere civico di Arnstein (1969) e i gradini più alti della Scala di Partecipazione di Hart (1992), che sottolineano come una partecipazione autentica si realizzi solo quando i giovani hanno una reale influenza sulle decisioni.



DA FARE: Potenziare e sviluppare le capacità

Una leadership inclusiva e democratica va oltre la semplice assegnazione di un posto al tavolo delle decisioni: garantisce che i giovani abbiano la fiducia, le conoscenze e le risorse necessarie per utilizzare efficacemente tale posto. L'empowerment è un processo continuo di sviluppo delle capacità e di supporto.

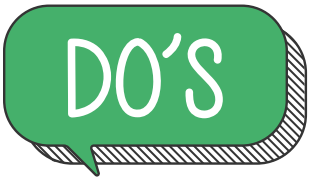
● Offrire opportunità di formazione alla leadership e di sviluppo delle competenze. Workshop su facilitazione, gestione di progetti, attività di sensibilizzazione o gestione del budget possono fornire ai giovani strumenti pratici per un coinvolgimento significativo.

●Creare opportunità di tutoraggio e apprendimento tra pari. Abbinare giovani leader esperti a nuovi arrivati favorisce la crescita reciproca e costruisce una cultura di supporto.

●Riconoscere e celebrare i contributi. Il riconoscimento pubblico delle idee e dei risultati dei giovani rafforza il loro senso di autonomia e la loro motivazione.

● Offrire spazi sicuri per l'apprendimento e per il fallimento. Dare potere ai giovani significa anche permettere loro di sperimentare, commettere errori e imparare senza timore di essere giudicati o esclusi.

L'empowerment è centrale nella visione di Freire (1970) della trasformazione partecipativa: la leadership non dovrebbe riprodurre la dipendenza, ma promuovere l'azione individuale e la responsabilità collettiva.

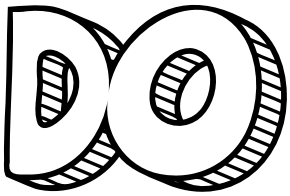


DA FARE: Garantire l'accessibilità e l'inclusione nella pratica

L'inclusione non si raggiunge solo con le intenzioni; richiede misure attive per rimuovere le barriere strutturali, fisiche, sociali e culturali alla partecipazione. L'accessibilità dovrebbe essere integrata in ogni aspetto della pratica della leadership giovanile.
● Adattare formati e spazi. Considerare l'accessibilità fisica (ad esempio rampe, disposizione dei posti a sedere), l'accessibilità digitale (ad esempio sottotitoli, materiali di facile lettura) e l'accessibilità linguistica (ad esempio traduzione o interpretariato).

●Offrire opzioni di partecipazione flessibili. Proporre alternative online e offline, opportunità di impegno a breve e lungo termine e diversi livelli di dedizione per soddisfare esigenze diverse.

●Rivolgetevi attivamente ai gruppi sottorappresentati. Non date per scontato che i giovani vengano da voi: collaborate con scuole, centri comunitari, gruppi di migranti o organizzazioni per persone con disabilità per estendere gli inviti
.
● Creare ambienti culturalmente sensibili. Essere consapevoli delle diverse norme culturali relative alla comunicazione, alla leadership e all'autorità e adattare le pratiche di conseguenza.



DA FARE: Costruire una cultura di riflessione e apprendimento continui

La leadership inclusiva e democratica non è mai un processo "concluso". Richiede una continua autoriflessione, apprendimento organizzativo e adattamento. La riflessione aiuta a identificare i pregiudizi inconsci, a mettere in discussione le dinamiche di potere e a migliorare le pratiche future.

- Integrare la riflessione nella pratica quotidiana. Includere sessioni di debriefing dopo riunioni, attività o progetti per discutere di cosa ha funzionato e cosa no.

- Raccogli feedback dai giovani partecipanti. Utilizza sondaggi anonimi, focus group o incontri informali per comprendere le loro esperienze e prospettive.

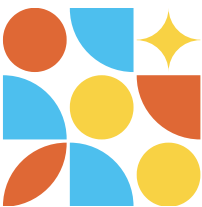
- Rivedere regolarmente politiche e prassi. Rivalutare le strategie di partecipazione, il linguaggio utilizzato e le strutture decisionali per garantire che continuino a soddisfare le esigenze in continua evoluzione.

La leadership partecipativa è un processo iterativo; le organizzazioni devono essere disposte a evolversi continuamente se vogliono rimanere inclusive e reattive.

6 Cosa NON fare nella leadership giovanile inclusiva e democratica

Comprendere cosa fare è fondamentale per una leadership inclusiva e democratica, ma è altrettanto importante riconoscere i comportamenti, le abitudini e gli atteggiamenti che minano questi sforzi. Molte pratiche di esclusione non sono intenzionali: derivano da tradizioni radicate, pregiudizi inconsci o presupposti sulle capacità dei giovani. Ciononostante, possono avere effetti profondi, scoraggiando la partecipazione, rafforzando le disuguaglianze e limitando il potenziale trasformativo della leadership giovanile.

Questa sezione illustra le insidie più comuni, i "NON FARE", che gli operatori e le organizzazioni giovanili dovrebbero attivamente evitare. Ciascuna è presentata con una spiegazione e, ove pertinente, un approccio alternativo.



NON: Dominare la comunicazione né ignorare le diverse opinioni



Uno dei modi più comuni in cui l'inclusione fallisce è attraverso pratiche comunicative che mettono a tacere o emarginano determinate voci. Ciò può accadere involontariamente, ad esempio, quando i leader parlano troppo, ignorano i contributi altrui o si affidano a stili comunicativi che privilegiano solo chi si esprime con sicurezza.

- Non monopolizzate le discussioni. Quando i leader adulti o poche voci giovanili dominanti controllano la conversazione, gli altri, soprattutto i più timidi, i nuovi arrivati o coloro che appartengono a gruppi emarginati, vengono spinti ai margini.

- Non ignorate né sottovalutate i contributi. Quando le idee vengono ignorate o sminuite, ciò indica che certe prospettive sono meno importanti.

- Non affidatevi esclusivamente alla comunicazione verbale. Pretendere che tutti si esprimano allo stesso modo può escludere coloro che comunicano meglio per iscritto, visivamente o attraverso altre forme.

Alternativa: utilizzare tecniche di facilitazione come round strutturati, discussioni in piccoli gruppi o lavagne di idee scritte per garantire che ogni partecipante abbia spazio per contribuire.

NON: Centralizzare il potere o prendere decisioni senza il contributo dei giovani



La partecipazione simbolica, quando i giovani sono "coinvolti" ma non realmente influenti, rappresenta uno dei maggiori ostacoli alla leadership democratica. Come ci ricordano Arnstein (1969) e Hart (1992), la partecipazione senza condivisione del potere non è una partecipazione autentica.

- Non invitate i giovani solo alla fine di un processo. Se le decisioni sono già state prese, la consultazione è inutile.

● Non rendete opaco il processo decisionale. La mancanza di trasparenza mina la fiducia e rafforza il dominio degli adulti.

● Non dare per scontato che gli adulti sappiano sempre cosa sia meglio. Ignorare le prospettive dei giovani perché mancano di "esperienza" perpetua le dinamiche di potere gerarchiche.

Alternativa: Coinvolgere i giovani fin dalla fase di progettazione di un progetto, spiegare come vengono prese le decisioni e assicurarsi che il loro contributo possa effettivamente influenzare i risultati.

NON: Trascurare l'empowerment o aspettarsi che le persone siano pronte senza supporto



Un errore comune è presumere che, una volta che i giovani sono "al tavolo delle decisioni", siano automaticamente pronti a guidare. Senza un adeguato supporto, ciò può portare a disimpegno, frustrazione o insicurezza, soprattutto tra coloro che non hanno mai avuto precedenti opportunità di leadership.

●Non bisogna dare per scontato che tutti i giovani abbiano le stesse capacità o la stessa fiducia in se stessi. L'accesso ineguale all'istruzione, alle risorse o alle precedenti esperienze di leadership fa sì che i punti di partenza varino notevolmente.

● Non create opportunità di leadership ad alto rischio senza preparazione. Coinvolgere i giovani in processi decisionali complessi senza formazione o guida può portare al fallimento o all'esclusione.

●Non bisogna considerare gli errori come prova di incompetenza. La paura del fallimento è un ostacolo alla partecipazione, soprattutto per i giovani appartenenti a gruppi sottorappresentati.

Alternativa: Offrire tutoraggio, supporto tra pari e ruoli di leadership a basso rischio per sviluppare gradualmente capacità e fiducia.

NON: Ignorare gli ostacoli alla partecipazione o dare per scontato che l'inclusione avverrà "naturalmente"



L'inclusione non è automatica. Le organizzazioni spesso cadono nella trappola di presumere che, se esistono opportunità, tutti vi accederanno in egual misura. In realtà, le barriere strutturali, sociali e culturali richiedono misure proattive per essere superate.

- Non dare per scontato che gli spazi fisici siano accessibili. La mancanza di rampe, segnaletica o servizi igienici accessibili può escludere i partecipanti con disabilità.

- Non bisogna ignorare il divario digitale. Presumere che tutti i giovani abbiano accesso a Internet o dispongano di dispositivi può, involontariamente, escludere coloro che vivono in zone rurali o in contesti a basso reddito.

- Non pianificate basandovi solo sulle esigenze della maggioranza. Le attività che ignorano la diversità culturale o linguistica potrebbero alienare i partecipanti.

Alternativa: condurre verifiche di accessibilità, consultarsi direttamente con i gruppi sottorappresentati e prevedere un budget per l'inclusione (ad esempio, traduzione, sussidi per i trasporti o materiali adattabili).

NON: Resistere al cambiamento o evitare la riflessione



Forse l'ostacolo più insidioso alla leadership inclusiva è l'inerzia organizzativa, ovvero la riluttanza a mettere in discussione le pratiche esistenti o a imparare dagli errori. Quando i leader non riescono a riflettere in modo critico, i modelli di esclusione persistono.

- Non date per scontato che gli approcci attuali siano "sufficientemente buoni". Anche le organizzazioni animate dalle migliori intenzioni possono, involontariamente, escludere determinati gruppi.

- Non evitate le conversazioni difficili. Le discussioni su privilegi, pregiudizi e potere possono risultare scomode, ma sono essenziali per un'inclusione significativa.

● Non interpretare il feedback come una critica. Le reazioni difensive al feedback scoraggiano il dialogo onesto e il miglioramento.

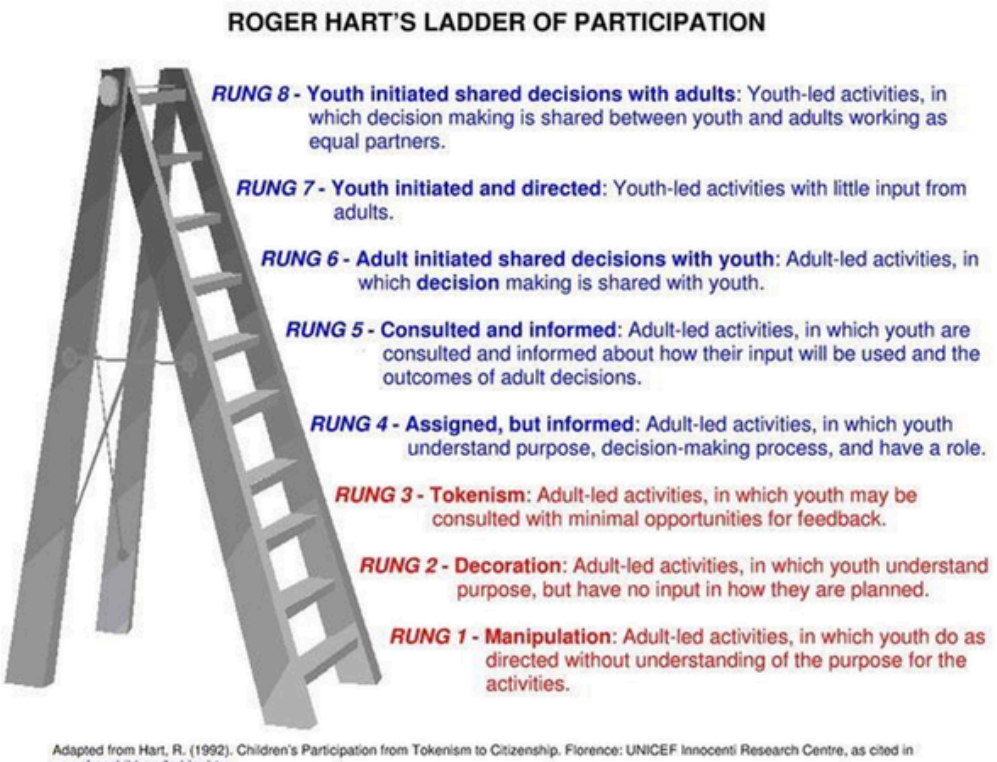
Alternativa: Normalizzare la riflessione e il feedback come parte integrante della cultura organizzativa. Incoraggiare leader e partecipanti a considerare l'apprendimento come un processo continuo e collettivo.

7 La scala della partecipazione: uno strumento di riflessione e autovalutazione

Comprendere la scala di partecipazione

Uno dei modelli più influenti per comprendere la partecipazione giovanile e la qualità delle pratiche di leadership che la supportano è la "Scala della Partecipazione" (1992) di Roger Hart. Hart ha sviluppato un modello a otto gradini che illustra i diversi gradi di coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali, che vanno dalla non partecipazione alla piena leadership avviata dai giovani stessi.

La scala non è semplicemente uno strumento descrittivo; può essere un quadro diagnostico che aiuta le organizzazioni a valutare criticamente come il potere è distribuito nelle loro strutture e nei loro processi. È importante sottolineare che ci ricorda anche che non ogni forma di partecipazione è intrinsecamente significativa: alcune forme possono addirittura rafforzare l'esclu



Adapted from Hart, R. (1992). Children's Participation from Tokenism to Citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre, as cited in www.freechild.org/ladder.htm

Gli otto livelli di partecipazione (Hart, 1992) Di seguito una panoramica degli otto livelli di Hart, raggruppati in due categorie principali: non partecipazione (livelli 1-3) e partecipazione effettiva (livelli 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.

Perché la scala è importante per la pratica della leadership

Comprendere la posizione di un'organizzazione o di un'attività su questa scala è fondamentale, perché rivela la vera natura del coinvolgimento giovanile. Anche i progetti benintenzionati possono, involontariamente, rimanere ai gradini più bassi, ad esempio, quando i giovani sono invitati a condividere le proprie opinioni ma non hanno un reale potere decisionale. D'altro canto, raggiungere i gradini più alti (7 e 8) non è sempre l'obiettivo in ogni contesto; ciò che conta è che la partecipazione sia autentica, intenzionale e progressivamente responsabilizzante.



La scala gerarchica non dovrebbe essere vista come una rigida gerarchia, bensì come un percorso di sviluppo. Le organizzazioni possono mirare a "scalare" passo dopo passo introducendo pratiche più partecipative, ridistribuendo il potere decisionale e creando strutture che consentano ai giovani di assumere ruoli di leadership.

Utilizzo della scala come strumento di autovalutazione



La Scala della Partecipazione può essere adattata anche come pratico esercizio di autovalutazione, uno strumento di riflessione per aiutare gli youth worker e le organizzazioni a valutare le proprie pratiche attuali e individuare opportunità di miglioramento.

Fase 1 – Riflessione: Prendi in considerazione un'attività di leadership, un progetto o un processo decisionale all'interno della tua organizzazione.
Fase 2 – Identificazione: Utilizza le descrizioni di cui sopra per identificare quale livello riflette con maggiore precisione il modo in cui i giovani sono coinvolti.
Fase 3 – Analisi: Chiediti perché la tua attività si trova a questo livello. Esistono barriere strutturali o culturali che ti impediscono di progredire?
Fase 4 – Pianificazione: Individuare un'azione concreta che possa far progredire la pratica di un livello (ad esempio, da "consultazione" a "processo decisionale condiviso").

Esempio pratico:
● *Un comitato consultivo giovanile, consultato sulla progettazione dei programmi ma non in grado di influenzare le decisioni di finanziamento, potrebbe attualmente trovarsi al livello 5 (Consultato e Informato).*
● *Per raggiungere il livello 6 (Decisioni condivise), l'organizzazione potrebbe invitare i rappresentanti dei giovani a co-presiedere le riunioni di pianificazione e ad avere un potere di voto congiunto sulle priorità del progetto.*

Integrare la scala gerarchica nella cultura organizzativa

Affinché la scala abbia un impatto duraturo, non dovrebbe essere considerata un esercizio isolato, ma parte di una cultura continua di riflessione. Valuta la possibilità di integrare il modello in:
●*Revisioni annuali dei programmi o delle strutture di governance.*
● *Sessioni di formazione di gruppo sulla leadership inclusiva e democratica.*
● *Programmi di sviluppo della leadership giovanile, che incoraggiano i giovani a valutare la partecipazione ai propri progetti.*

Questo approccio riflessivo garantisce che la leadership inclusiva e democratica diventi un percorso di miglioramento continuo, in linea con i principi di pratica partecipativa e co-creazione che sono centrali in questa metodologia.

Capitolo 4: Strumenti accessibili per la partecipazione e il dialogo

1 Perché l'accessibilità alla partecipazione è importante

La partecipazione è al centro di una leadership giovanile inclusiva.
I giovani imparano a essere leader non perché gli venga detto cosa fare, ma perché sono invitati a pensare, parlare e agire insieme. Eppure, in molti spazi giovanili, non tutte le voci vengono ascoltate allo stesso modo. Le barriere spesso derivano dalla lingua, dalla mancanza di sicurezza nelle interazioni sociali o dalla progettazione degli ambienti fisici e digitali.

La partecipazione accessibile significa creare spazi e processi in cui tutti, indipendentemente dalle proprie capacità, dal proprio background o dal proprio stile comunicativo, possano partecipare in modo significativo. L'accessibilità va oltre le rampe e i sottotitoli; implica anche un linguaggio inclusivo, una facilitazione flessibile, un ambiente emotivamente sicuro e molteplici forme di espressione.

Quando la partecipazione diventa realmente accessibile, il dialogo si trasforma in un atto condiviso di leadership. Questo capitolo fornisce modelli e strumenti pratici che youth worker, educatori e facilitatori possono applicare nel lavoro quotidiano per rendere la partecipazione più equa, creativa e responsabilizzante.

Come navigare nella cassetta degli attrezzi
Questo capitolo contiene venti strumenti pratici suddivisi in sei categorie, seguendo un flusso naturale che va dalla costruzione della fiducia alla responsabilizzazione.

Ciascuna categoria corrisponde a una fase dello sviluppo del gruppo o a un focus sulla facilitazione.

Category	Purpose	When to Use	Example Tools
💬 1. Costruire fiducia e apertura	Create connection and safety among participants.	Beginning of workshops or new groups.	*Yes–And Circle, Story Cards, Emoji Reflection*
💡 2. Generare idee e avviare un dialogo	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. Processo decisionale e costruzione del consenso	Move from dialogue to collective agreement.	When groups need to prioritise or decide.	*Consensus Pyramid, Value Line, Mapping Our Barriers*
🌈 4. Riflessione e feedback	Encourage evaluation, emotion sharing, and learning.	End of sessions or projects.	*Talking Object Circle, Mood Barometer, PMI Table, Feedback Wall, Voices Count Cards*
🏗️ 5. Potenziamento e partecipazione trasformativa	Transform dialogue into tangible community action.	Long-term projects, leadership programmes.	*Placemaking Workshop, Digital Placemaking Map, Inclusion Hackathon, Youth Podcast / Video Wall*
💻 6. Partecipazione continua e digitale	Maintain hybrid engagement and ongoing feedback.	Throughout the project cycle.	*Community Pulse, Digital Tools Pack (Mentimeter, Slido, Padlet, Kialo Edu)*

💬 **Suggerimento per il facilitatore:** combina strumenti di diverse categorie per un flusso partecipativo completo: inizia con la fiducia, genera idee, raggiungi il consenso e concludi con una riflessione.

Categoria 1 – Costruire fiducia e apertura

Strumento 1: Cerchio Sì-E

- Obiettivo: Instaurare fiducia e sviluppare l'ascolto attivo.
- Durata: 10–15 min
- Numero di partecipanti: 8–25
- Materiali: Nessuno

I partecipanti si dispongono in cerchio. Uno propone un'idea ("Organizziamo un festival per i giovani"), il successivo aggiunge "Sì, e..." continuando. Si procede in questo modo.
→ Promuove l'accettazione e la collaborazione.

Preparazione: Chiedete ai partecipanti di disporsi in cerchio in modo che tutti siano visibili.

Passaggi:
1️⃣ Spiega la regola: ogni idea deve iniziare con “Sì, e…”.
2️⃣ Una persona inizia con un'idea semplice ("Creiamo un caffè per giovani").
3️⃣ Il successivo prosegue con “Sì, e…” aggiungendo altro.
4️⃣ Continuate in cerchio finché tutti non avranno parlato.
5️⃣ Facoltativamente, è possibile organizzare un secondo round tematico.

Analisi post-evento: Cosa è cambiato quando altri hanno accettato e sviluppato la tua idea?
Perché funziona: rafforza la comunicazione positiva e il sostegno reciproco.
💡 Suggerimento per il facilitatore: date importanza all'ascolto: i partecipanti dovrebbero reagire a ciò che è stato detto, non preparare in anticipo le proprie idee.

Strumento 2: Carte delle storie

- Obiettivo: Incoraggiare l'espressione non verbale e l'empatia.
- Durata: 20 min | Dimensione del gruppo: 6–20
- Materiali: Carte illustrate o foto. I partecipanti scelgono un'immagine che rappresenti un sentimento o un valore (ad esempio, inclusione, leadership) e ne spiegano il motivo.

Ideale per partecipanti multilingue o timidi.

Preparazione: Disponi diverse carte con storie e immagini su un tavolo o sul pavimento.

Passaggi:
1️⃣ Invita ogni partecipante a scegliere una carta che rappresenti un'esperienza o un valore personale.
2️⃣ Concediti due minuti di riflessione.
3️⃣ Ciascuno condivide la propria storia in piccoli gruppi o in cerchio.
4️⃣ Raccogli i temi che emergono dalle storie.
5️⃣ Concludete con una riflessione di gruppo su somiglianze e differenze.

Debriefing: Cosa hai imparato sugli altri? Che sensazione hai provato nell'essere ascoltato?

Perché funziona: incoraggia l'empatia e abbatte gli stereotipi.
💡 Suggerimento: Assicuratevi che le carte rappresentino una diversità visiva in termini di genere, cultura, abilità ed emozioni.

Strumento 3: Riflessione tramite emoji

Obiettivo: esprimere le emozioni visivamente.
Durata: 10 min
Dimensione del gruppo: Qualsiasi
Materiali: Carte emoji o reazioni digitali Domanda: "Quale emoji riflette come ti senti oggi?" I partecipanti spiegano brevemente.

→ Controllo dell'umore rapido e universale.

Preparazione: Posiziona le faccine emoji su una parete o su uno scivolo.

Passaggi:
1️⃣ Chiedi ai partecipanti di scegliere o disegnare l'emoji che rappresenta il loro stato d'animo attuale.
2️⃣ Invita a una breve condivisione (facoltativa).
3️⃣ Annotare il clima emotivo generale per le note del facilitatore.

Analisi post-intervento: Cosa influenza il nostro stato d'animo nel lavoro di gruppo?
Perché funziona: Mappatura emotiva rapida e non verbale.
💡 Suggerimento: fornite immagini adatte anche a chi soffre di daltonismo.

Categoria 2 – Generazione di idee e dialogo



Strumento 4: 1–2–4–Tutti

- Obiettivo: Generare idee garantendo pari opportunità di espressione.
- Durata: 20–30 min
- Dimensione del gruppo: 6–40

1 minuto di riflessione individuale → 2 minuti a coppie → 4 minuti a gruppi di quattro → Condivisione in plenaria.
→ Bilancia gli stili introversi ed estroversi.

Disposizione: sedie e tavoli disposti in gruppi per coppie e gruppi di quattro persone.

Passaggi:
1️⃣ Riflessione individuale (1 min).
2️⃣ Discutete a coppie (2 min).
3️⃣ Unire le coppie in gruppi di quattro (4 min).
4️⃣ Condividi i punti chiave con tutto il gruppo (Tutti = 10 min).
5️⃣ Il facilitatore riassume le idee emergenti.
Analisi post-intervento: Cosa è cambiato nel passaggio dalla modalità individuale a quella di gruppo?
Perché funziona: garantisce che ogni idea venga ascoltata prima della sintesi.
💡 Suggerimento: ideale per gruppi multilingue: utilizzare parole chiave brevi e scritte.

Strumento 5: Caffè del mondo inclusivo

- Obiettivo: raccogliere idee diverse attraverso conversazioni a tavola rotante.
- Durata: 60–90 min
- Dimensione del gruppo: 12–60

Preparare 3–4 tavoli tematici con domande; i partecipanti ruotano ogni 15 minuti; i conduttori riassumono.
→ Si presta bene al dialogo comunitario e ai gruppi intersettoriali.
Preparazione: predisporre 3-4 tavoli; assegnare un "moderatore" a ciascun tavolo; preparare le domande.

Passaggi:
1️⃣ *Introduci il concetto e lo scopo.*
2️⃣ *Primo round – I gruppi discutono la domanda A (15 min).*
3️⃣ *Ruotare i gruppi; gli host rimangono.*
4️⃣ *Continua i round con nuove domande.*
5️⃣ *I relatori riassumono le idee principali alla plenaria.*

Analisi post-evento: Quali nuove connessioni sono emerse tra i tavoli?
Perché funziona: incoraggia lo scambio di idee.

💡 *Suggerimento: Assicuratevi che ci sia spazio sufficiente tra i tavoli per consentire l'accesso a persone con difficoltà motorie.*

Strumento 6: Carosello di brainstorming silenzioso

- Obiettivo: raccogliere informazioni senza parlare.
- Durata: 15–25 min
- Numero di partecipanti: 10–25 Lavagne a fogli mobili con domande disposte nella stanza. I partecipanti camminano e scrivono le risposte in silenzio, poi le rivedono insieme.

→ Lascia spazio alle voci più sommesse.
Preparazione: Preparare da 4 a 6 fogli di carta per lavagna a fogli mobili, ciascuno con una domanda diversa.

Passaggi:
1️⃣ *Dividete i partecipanti tra i fogli a fogli mobili.*
2️⃣ Ogni gruppo scrive le proprie idee in silenzio per cinque minuti.
3️⃣ *Ruota ogni cinque minuti finché non avrai visitato tutti i poster.*
4️⃣ *Esaminate insieme i risultati.*
5️⃣ *Individuare schemi o lacune.*

Analisi post-evento: il silenzio ha influenzato il modo in cui le persone hanno contribuito?
Perché funziona: livella la partecipazione e riduce le dinamiche di dominio.
💡 *Consiglio: ascolta musica strumentale leggera per mantenere il ritmo e la concentrazione.*

Strumento 7: Muro delle idee digitale

- Obiettivo: fare brainstorming online o in modalità ibrida.
- Durata: 15–30 min
- Strumenti: Padlet, Jamboard, Miro I partecipanti pubblicano idee in colonne digitali (Sfide / Idee / Prossimi passi).

→ Pari contributo da parte di tutti, anche da remoto.
Impostazione: predisporre una lavagna digitale con colonne tematiche.

Passaggi:
1️⃣ *Condividi il link di accesso.*
2️⃣ I partecipanti pubblicano idee, foto o disegni.
3️⃣ *Consenti i "mi piace" e i commenti di gruppo.*
4️⃣ *Raggruppare e discutere i temi principali.*
5️⃣ *Esporta la scheda per il follow-up.*

Analisi post-evento: la condivisione online è stata più facile o più difficile rispetto alla condivisione verbale?
Perché funziona: collaborazione visiva, inclusiva e asincrona.
💡 *Suggerimento: assegna un assistente tecnico per supportare gli utenti meno esperti.*



Strumento 8: Community Canvas

- Obiettivo: Definire l'identità e i valori del gruppo.
- Durata: 45–60 min
- Dimensione del gruppo: 10–30 Create un grande foglio diviso in: Chi siamo? Cosa ci sta a cuore? Come lavoriamo insieme? I gruppi riempiono le sezioni visivamente.

→ Rafforza il senso di appartenenza e lo scopo condiviso.
Preparazione: Disegna una grande "tela" bianca divisa in sezioni (valori, azioni, sogni, simboli).

Passaggi:
1️⃣ *Spiegate al gruppo: "Dipingiamo chi siamo come comunità."*
2️⃣ I piccoli gruppi riempiono ogni sezione con disegni o parole.
3️⃣ *Unisci le tele in un'unica versione collettiva.*
4️⃣ *Presentare e spiegare le opzioni.*
5️⃣ *Visualizzazione nell'area di lavoro.*

Analisi post-evento: Quali valori condivisi sono emersi con maggiore evidenza?
Perché funziona: unisce la creatività visiva al senso di appartenenza al gruppo.
💡 *Consiglio: usa materiali riciclabili per dare l'esempio di sostenibilità*

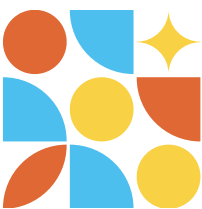
Categoria 3 – Processo decisionale e costruzione del consenso

Strumento 9: Piramide del consenso

- Obiettivo: Visualizzare l'accordo del gruppo.
- Durata: 30–45 min
- Dimensione del gruppo: 8–25 I partecipanti scrivono le idee e le collocano sui livelli della piramide:

In alto = pieno accordo, al centro = accettabile, in basso = non accordo.
Discutete di ciò che è necessario per portare le idee ai livelli superiori.
→ Previene la polarizzazione e promuove il senso di appartenenza.
Impostazione: Disegna i livelli della piramide: Idee → Raggruppamento → Priorità → Consenso.

Passaggi:
1️⃣ *I partecipanti scrivono le idee su post-it (livello inferiore).*
2️⃣ Raggruppa le note simili (secondo livello).
3️⃣ Discutere e dare priorità alle idee migliori.
4️⃣ Puntare al consenso su 2-3 azioni chiave (in alto).
5️⃣ *Registrare la decisione finale.*



Analisi: Come vi siete sentiti durante il processo rispetto al voto?
Perché funziona: incoraggia la sintesi anziché la competizione.
💡 *Suggerimento: lasciate che siano i partecipanti più silenziosi a formare i gruppi: questo aumenta il coinvolgimento.*

Strumento 10: Linea del valore

- Obiettivo: Esplorare opinioni diverse.
- Durata: 20 min
- Dimensione del gruppo: 10–30 I partecipanti si dispongono lungo una linea tracciata con del nastro adesivo, da “Fortemente d'accordo” a “Fortemente in disaccordo”. Discutere le motivazioni.

→ Incoraggia il pensiero critico e la tolleranza.
Preparazione: tracciare una linea attraverso la stanza (Accetto ↔ Non accetto).

Passaggi:
1️⃣ *Leggi una dichiarazione ("I giovani dovrebbero sempre votare").*
2️⃣ I partecipanti si posizionano sulla linea in base alla propria opinione.
3️⃣ Invita più persone a spiegare il posizionamento.
4️⃣ Consentire il trasferimento in caso di cambiamento di opinione.
5️⃣ *Riassumere la diversità dei ragionamenti.*

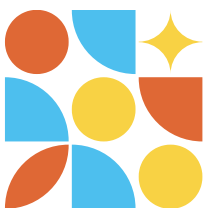
Analisi post-evento: In che modo l'ascolto degli altri ha influenzato la tua posizione?
Perché funziona: Visualizza la diversità e promuove un dialogo rispettoso.
💡 *Consiglio: usa un tono calmo: l'obiettivo è la comprensione, non il dibattito.*

Strumento 11: Mappare le nostre barriere

- Obiettivo: identificare e risolvere gli ostacoli alla partecipazione.
- Durata: 45–60 min
- Dimensione del gruppo: 8–25 Disegna una mappa degli ostacoli (tempo, trasporti, fiducia). Discuti le soluzioni e assegna le azioni.

→ Trasforma i reclami in collaborazione.
Preparazione: Disegna una metafora su una mappa (montagna, fiume) in cui degli ostacoli bloccano il percorso.

Passaggi:
1️⃣ *I gruppi fanno un brainstorming sugli ostacoli utilizzando dei post-it.*
2️⃣ Posiziona le note sulla “mappa”.
3️⃣ Aggiungi ponti o percorsi che rappresentino le soluzioni.
4️⃣ *Condividere i risultati.*
5️⃣ *Concordare due azioni prioritarie per rimuovere gli ostacoli.*



Analisi post-evento: Quali barriere sono interne e quali esterne?
Perché funziona: trasforma i problemi astratti in soluzioni visive.
💡 *Consiglio: incoraggiate l'onestà, senza attribuire colpe, ma concentrandovi sul cambiamento.*

Categoria 4 – Riflessione e feedback

Strumento 12: Cerchio degli oggetti parlanti

- Obiettivo: Ascolto profondo e sicurezza emotiva.
- Durata: 20–40 min
- Dimensione del gruppo: 6–20 | Materiali: Oggetto simbolico. Solo la persona che tiene in mano l'oggetto parla. Gli altri ascoltano.

→ Favorisce l'empatia e l'equilibrio.
Preparazione: Disponete le sedie in cerchio; posizionate l'oggetto al centro.

Passaggi:
1️⃣ *Spiega la regola: solo la persona che tiene in mano l'oggetto può parlare.*
2️⃣ Passare l'oggetto in senso orario; ogni persona condivide brevemente.
3️⃣ Facoltativamente, prevedere un secondo giro di risposte.
4️⃣ Terminare quando tutti hanno parlato o sono passati.
5️⃣ *Il facilitatore riassume i punti chiave.*

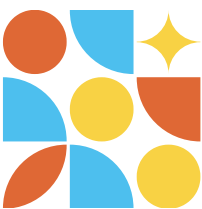
Debriefing: Che sensazione hai provato a parlare senza interruzioni?
Perché funziona: bilancia le voci e favorisce l'ascolto attivo.
💡 *Suggerimento per il facilitatore: utilizzate un oggetto morbido che simboleggi la fiducia: i partecipanti lo maneggeranno con delicatezza.*

Strumento 13: Barometro dell'umore

- Obiettivo: Valutazione rapida del gruppo.
- Durata: 10 min
- Numero di partecipanti: qualsiasi. I partecipanti si dispongono lungo una linea da "Eccellente" a "Da migliorare". → Semplice, visivo e multilingue.

Preparazione: traccia una linea orizzontale contrassegnata con “Umore basso” → “Umore alto”.

Passaggi:
1️⃣ Chiedi ai partecipanti di apporre un segno o un adesivo dove sentono.
2️⃣ Osservare la distribuzione dei livelli di energia.
3️⃣ Invitare alla condivisione volontaria.
4️⃣ Il facilitatore registra gli schemi per la pianificazione del giorno successivo.



Analisi post-evento: Cosa influenza il nostro umore durante il lavoro di squadra?
Perché funziona: fornisce un feedback visivo di gruppo rapido.
💡 Consiglio: mantieni l'anonimato per ottenere un feedback sincero.

Strumento 14 Muro dei feedback / Tabella PMI / Schede per il conteggio delle voci

- Obiettivo: strutturare la riflessione di gruppo.
- Durata: 10–15 min Creare colonne (+/–/Interessante) o sezioni "Mantieni/Modifica"; raccogliere appunti.

→ Incoraggia il feedback costruttivo e il senso di responsabilità.
Impostazione: Etichettare le sezioni "Mantieni", "Modifica", "Apprendito", "Sensazione".

Passaggi:
1️⃣ I partecipanti scrivono commenti su post-it.
2️⃣ Pubblica sotto la voce pertinente.
3️⃣ Raggruppa idee simili.
4️⃣ Leggere i risultati ad alta voce (facoltativo).
5️⃣ Scatta una foto per il rapporto di valutazione.

Analisi post-evento: Quali schemi o sorprese abbiamo notato?
Perché funziona: rende la valutazione partecipativa e visiva.
💡 Suggerimento: usa la codifica a colori: verde = positivo, giallo = suggerimenti, rosso = necessita di miglioramenti.

Categoria 5 – Potenziamento e partecipazione trasformativa

Strumento 15: Workshop sulla creazione di luoghi

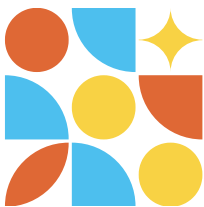
- Obiettivo: dare ai giovani gli strumenti per riprogettare i propri spazi.
- Durata: Mezza giornata o più sessioni
- Dimensione del gruppo: 10–30 Esplora un luogo → Identifica i bisogni → Co-progetta → Implementa → Festeggia.

→ *Trasforma la partecipazione in un cambiamento visibile nella comunità.*

Strumento 16: Mappa digitale della valorizzazione degli spazi urbani

- Obiettivo: Utilizzare strumenti digitali per l'inclusione civica.
- Durata: 2–4 sessioni
- Strumenti: Google My Maps, MapHub, Padlet Map I giovani fotografano spazi inclusivi/esclusivi e caricano le foto.

→ Unisce alfabetizzazione digitale e attivismo.



Strumento 17: Hackathon sull'inclusione

- Obiettivo: Co-creare soluzioni rapide per le sfide dell'inclusione.
- Durata: da mezza giornata a giornata intera
- Dimensione del gruppo: 15–40 I team progettano prototipi (ad esempio, "Come coinvolgere maggiormente i giovani delle zone rurali"). Presentano e votano.

→ *Trasforma l'inclusione in innovazione.*

Strumento 18: Podcast per giovani / Video wall

- Obiettivo: Condividere storie di giovani in modo creativo.
- Durata: Flessibile
- Dimensione del gruppo: 5–15 | Strumenti: Smartphone, Canva, CapCut. Registra brevi interviste su inclusione o leadership. Pubblica o mostra. → Amplifica le voci dei giovani al di là del progetto.

Categoria 6 – Partecipazione continua e digitale

Strumento 19: Il polso della comunità

- Obiettivo: Mantenere cicli di feedback bidirezionali.
- Durata: In corso
- Strumenti: codici QR + modulo online I partecipanti compilano brevi moduli anonimi (3 domande). I risultati vengono condivisi in modo trasparente.

→ *Incoraggia la responsabilità e la fiducia.*

Suggerimento: la partecipazione digitale dovrebbe ampliare l'accesso, non creare nuove barriere; offrite sempre alternative non digitali.

1. Mentimeter / Slido – Voce in tempo reale per tutti Quando usarlo:

– Sessioni di apertura per verificare le aspettative o l'umore

– Durante le discussioni per raccogliere input anonimi o votazioni rapide

– Come riflessioni o valutazioni di fine giornata

Come si usa:

Crea sondaggi, nuvole di parole o domande aperte. I partecipanti si uniscono utilizzando un codice o un link QR dal proprio telefono.

Le risposte appaiono in tempo reale su uno schermo condiviso: visive, immediate e anonime.

Perché è utile:

I partecipanti timidi o esitanti possono esprimere le proprie opinioni in tutta sicurezza. L'anonimato riequilibra le dinamiche di potere e offre a tutti pari spazio per contribuire.

2. Padlet / Miro / Jamboard – Pannelli digitali collaborativi Quando utilizzarli:

– Brainstorming, ideazione o narrazione visiva

– Condivisione dei risultati del lavoro di gruppo

– Raccolta di feedback o foto durante gli scambi giovanili

Come si usa:

Crea colonne o aree tematiche (ad esempio, "Sfide", "Idee", "Prossimi passi").

Invita i partecipanti ad aggiungere note, immagini o disegni in modo asincrono.

Perché è utile:

Ideale per gruppi ibridi o numerosi. Permette ai partecipanti di lavorare al proprio ritmo e di rivedere i contenuti in un secondo momento.

Le bacheche visive stimolano la creatività e possono essere esportate o stampate per la creazione di report.

3. Kialo Edu – Dibattito digitale strutturato
Quando utilizzarlo:
– Discussioni su temi etici o sociali (ad esempio, "Il volontariato dovrebbe essere obbligatorio nelle scuole?")
– Sviluppare le capacità di argomentazione e di empatia
– Preparazione di raccomandazioni sulle politiche giovanili
Come si usa:
Crea una domanda principale. I partecipanti pubblicano brevi argomentazioni "A favore" o "Contro". Le risposte formano una mappa visiva che mostra i percorsi di ragionamento e i contro-argomenti.
Perché è utile:
Incoraggia il pensiero critico senza generare tensioni emotive. La struttura riduce i conflitti e aiuta i partecipanti a comprendere molteplici prospettive, un elemento chiave del dialogo inclusivo.

5. Ruota Decide / Ruota Picker – Un sistema di turni equo e divertente. Quando usarla:
– Attività di gruppo energizzanti, selezione casuale dei relatori o assegnazione di compiti
– Rompighiaccio in cui la casualità aggiunge un tocco di giocosità
Come si usa:
Inserisci i nomi dei partecipanti o le attività, fai girare la ruota virtuale e lascia che la fortuna decida chi parlerà o chi guiderà la discussione.
Perché è utile:
Aggiunge equità, sorpresa e umorismo. Incoraggia la partecipazione di tutti riducendo al contempo i pregiudizi del facilitatore.

4. Chat di Google Traduttore / Sottotitoli in tempo reale – Accessibilità multilingue
Quando utilizzarli:
– Gruppi internazionali o multiculturali
– Webinar e scambi online
– Progetti congiunti in cui i livelli di conoscenza della lingua inglese sono diversi
Come si usa:
Attiva i sottotitoli in tempo reale in Google Meet o Zoom. Per gli eventi in presenza, utilizza la modalità "Conversazione" dell'app Google Traduttore sugli smartphone posizionati tra i relatori.
Perché è utile:
La traduzione istantanea consente un dialogo multilingue senza costi aggiuntivi o interpreti. Impedisce l'esclusione di partecipanti che altrimenti potrebbero rimanere in silenzio a causa delle barriere linguistiche.

6. Moduli di feedback tramite codice QR – Valutazione mobile istantanea Quando utilizzarli:
– Fine delle sessioni o degli allenamenti giornalieri
– Riscontro rapido dopo eventi o workshop locali
Come si usa:
Crea un semplice modulo Google o Typeform (3-5 domande: "Cosa hai imparato?" "Cosa cambieresti?").
Genera un codice QR e stampalo o proiettalo. I partecipanti lo scansionano e rispondono immediatamente dai loro telefoni.
Perché è utile:
Veloce, senza carta e accessibile su qualsiasi dispositivo.
Incoraggia un feedback onesto (soprattutto da parte dei giovani che preferiscono l'espressione digitale a quella verbale).

7. Impulso della comunità (ciclo di feedback continuo) Quando utilizzarlo:
– Nell'ambito di progetti a lungo termine o attività dei centri giovanili
– Come strumento per monitorare il coinvolgimento e il benessere
Come si usa:
Mantieni sempre attivo un modulo digitale (Google Forms, Microsoft Forms o la casella dei commenti di Padlet).
Poni tre domande a rotazione, ad esempio:
1. Cosa sta andando bene?
2. Cosa si potrebbe migliorare?
3. Quale nuova idea dovremmo provare ora?
Esaminare le risposte settimanalmente, riassumerle in forma visiva e discutere gli aggiornamenti durante le riunioni.
Perché è utile:
Trasforma il feedback derivante da un evento isolato in una conversazione continua. Favorisce la trasparenza, la fiducia e una gestione adattiva.



La creazione di luoghi come strumento di leadership trasformativa

Il placemaking è al contempo una filosofia e un metodo che consente alle persone di plasmare gli spazi pubblici che utilizzano quotidianamente.

Tutto parte da un'idea semplice: chi vive in un luogo sa meglio di chiunque altro come dovrebbe apparire, come dovrebbe essere percepito e come dovrebbe funzionare.
Nell'ambito del lavoro con i giovani, la riqualificazione urbana diventa una pratica di leadership trasformativa: trasforma i giovani da utenti passivi del loro ambiente in co-creatori attivi del cambiamento.

Unisce creatività, inclusione, lavoro di squadra e responsabilità civica in un unico processo tangibile.
La riqualificazione urbana può riguardare interventi di piccola entità come la pittura di un murale o progetti più ampi come la riprogettazione di un parco pubblico.

L'impatto non è solo fisico: contribuisce a costruire fiducia in se stessi, senso di appartenenza e capacità di leadership.
"Il placemaking dimostra che la leadership non si limita alle riunioni decisionali. È un processo vissuto e tangibile, che trasforma le idee condivise in realtà fisiche che altri possono vedere e utilizzare."

Benefit	Leadership Impact
Senso di responsabilità: i giovani prendono l'iniziativa per apportare cambiamenti concreti nella loro comunità.	Builds self-efficacy and responsibility.
Collaborazione – Richiede lavoro di squadra tra pari, comuni e attori locali.	Strengthens communication and negotiation skills.
Empatia e inclusione: gli spazi vengono progettati in collaborazione con persone di diversa estrazione sociale ed etnica.	Promotes perspective-taking and inclusive thinking.
Creatività ed espressione: utilizza arte, design e gioco per immaginare nuove possibilità.	Encourages innovation and confidence.
Visibilità – I risultati sono pubblici e permanenti.	Demonstrates youth leadership in action.

Quando utilizzare il placemaking

- *Nell'ambito di scambi giovanili, progetti di impegno civico o iniziative di volontariato locali.*
- *Quando si desidera passare dal dialogo all'azione concreta.*
- *Rafforzare le collaborazioni tra giovani, comuni, scuole e centri culturali.*
- *Come processo di costruzione della comunità in seguito a conflitti, cambiamenti o degrado urbano.*

Come facilitare un processo di riqualificazione urbana da parte dei giovani

Passo 1 – Esplora il luogo

Fate una passeggiata con il gruppo nella loro comunità, nel quartiere o nel cortile della scuola.

Incoraggiate l'osservazione: cosa vi sembra invitante? Cosa vi sembra trascurato?

Utilizza domande guida come:

Chi utilizza questo spazio e chi no?

·Quali storie vivono qui?

Cosa potrebbe renderlo più inclusivo o stimolante?

💡 Strumenti: Mappatura delle nostre barriere, Passeggiate fotografiche o Mappa digitale di valorizzazione del territorio (Strumento 16).

Fase 2 – Sognare e progettare

Trasforma le osservazioni in idee attraverso schizzi, storyboard o modelli.

Invitate a un brainstorming creativo: se questo spazio potesse parlare, cosa ci chiederebbe di fare?

Assicurati che tutte le idee siano rappresentate, dai piccoli tocchi artistici (murales, sedute, colori) ai cambiamenti strutturali (percorsi, illuminazione, segnaletica).

💡 Strumenti: Community Canvas o Silent Brainstorm Carousel.

Fase 3 – Co-creare con la comunità

Incontra i residenti locali, i commercianti e i rappresentanti comunali.

Discutere la fattibilità, la sicurezza e i materiali.

Garantire che il processo stesso rimanga partecipativo, non una "ristrutturazione" imposta dall'alto, ma una trasformazione collaborativa.

Suggerimento: incoraggiate i giovani a presentare le loro idee con brevi presentazioni o poster visivi.

Fase 4 – Costruire e festeggiare

Eseguire il miglioramento scelto: tinteggiare, piantare, pulire o costruire.

Documenta il processo con foto o brevi video.

Invita la comunità a un evento di "inaugurazione": il riconoscimento è parte integrante del processo di responsabilizzazione.

Ricorda: l'obiettivo non è la perfezione, ma la partecipazione.

Passo 5 – Rifletti e continua
Riunite il gruppo e chiedete:
·Cosa è cambiato in questo spazio?
Cosa è cambiato in noi?
Come possiamo mantenere o replicare questo processo altrove?
Incoraggiate i partecipanti a creare un piccolo piano di manutenzione o di follow-up, in modo che il senso di responsabilità si mantenga anche dopo la conclusione del progetto.

Capitolo 5: Sensibilizzazione e rappresentanza inclusive

1 Mappatura degli ostacoli alla partecipazione

Il punto di partenza per un approccio inclusivo è il riconoscimento onesto degli ostacoli che impediscono ai giovani di partecipare ai processi decisionali e di leadership. Questi ostacoli raramente sono isolati; si intersecano e si aggravano a vicenda, creando sfide uniche per diversi gruppi di giovani (Crenshaw, 1991). Una giovane donna che vive in un'area rurale può trovarsi ad affrontare non solo l'isolamento geografico, ma anche difficoltà economiche e stereotipi di genere. Un giovane migrante può trovarsi contemporaneamente a fronteggiare barriere linguistiche, restrizioni legali ed esperienze di discriminazione. Comprendere questi diversi livelli di esclusione è fondamentale, perché senza di essa le strategie di sensibilizzazione rischiano di essere superficiali e inefficaci.

Le barriere geografiche rimangono particolarmente rilevanti in Europa. Le opportunità di leadership sono spesso concentrate nei centri urbani, dove si trovano istituzioni, reti e risorse. I giovani delle zone rurali, al contrario, devono affrontare costi di viaggio più elevati, un minor numero di organizzazioni locali e un accesso limitato alle infrastrutture digitali. Studi condotti in Finlandia e Polonia dimostrano che i giovani che vivono in aree remote hanno fino al 40% di probabilità in meno di partecipare ad attività giovanili strutturate rispetto ai loro coetanei urbani (Kiilakoski & Kivijärvi, 2020). La situazione è ulteriormente aggravata dalla scarsa infrastruttura dei trasporti pubblici o dai costi elevati, che rendono quasi impossibile la partecipazione fisica a riunioni o sessioni di formazione.

Anche le barriere finanziarie continuano a rappresentare un ostacolo predominante. La partecipazione alla leadership giovanile è spesso non retribuita e richiede risorse per viaggi, alloggio o persino abbigliamento adeguato per eventi formali. I giovani provenienti da famiglie a basso reddito possono essere costretti a dare priorità al lavoro part-time rispetto al volontariato. Shanahan (2019) sottolinea che lo status socio-economico è fortemente correlato ai livelli di partecipazione civica: quando le famiglie faticano a coprire i bisogni primari, il coinvolgimento civico o organizzativo è spesso percepito come un lusso. A meno che le organizzazioni non affrontino attivamente queste disuguaglianze materiali, ad esempio coprendo i costi, offrendo borse di studio o decentralizzando le attività, la partecipazione rimarrà limitata ai già privilegiati.

Le barriere culturali e linguistiche colpiscono molti giovani migranti e appartenenti a minoranze. Anche quando vengono formalmente accolti, questi giovani possono faticare a orientarsi in culture organizzative che implicitamente presuppongono le norme della maggioranza. Differenze linguistiche, processi burocratici sconosciuti o una mancanza di sensibilità culturale da parte dei leader adulti possono contribuire all'esclusione (Berry, 1997). In alcuni casi, i giovani subiscono discriminazioni sottili o palesi, che li scoraggiano fin dall'inizio dal partecipare. L'assenza di modelli di riferimento provenienti da contesti simili aggrava ulteriormente la sensazione che gli spazi di leadership "non siano per loro". Ulteriori barriere sono legate all'identità e alle norme sociali. Gli stereotipi di genere possono scoraggiare le ragazze dall'assumere ruoli di leadership, soprattutto nelle comunità a prevalenza maschile. I giovani con disabilità incontrano sia inaccessibilità fisica (come spazi per riunioni non adattati) sia barriere attitudinali derivanti da basse aspettative sulle loro capacità (Lundy, 2007). I giovani LGBTQ+ possono evitare gli spazi giovanili se non si sentono al sicuro o rispettati. Queste forme di discriminazione sovrapposte sottolineano l'importanza dell'intersezionalità come chiave di lettura per comprendere le disparità di partecipazione (Crenshaw, 1991).

Infine, occorre riconoscere le barriere istituzionali. Molte organizzazioni non dispongono di strutture formali per una leadership condivisa, affidandosi invece a gerarchie dominate dagli adulti che offrono ai giovani solo un coinvolgimento simbolico. La debolezza dei meccanismi di valutazione fa sì che la partecipazione venga raramente valutata in termini di diversità o inclusione. In alcuni contesti rurali o con scarse risorse, semplicemente non esistono piattaforme per il coinvolgimento dei giovani, lasciandoli privi di opportunità anche se desiderano partecipare.

Mappando sistematicamente queste barriere, le organizzazioni possono andare oltre la retorica e progettare interventi mirati. Riconoscere che l'esclusione è strutturale piuttosto che individuale evita l'errore comune di incolpare i giovani per la loro "mancanza di interesse". Al contrario, riformula la sfida come una questione di accessibilità, equità e responsabilità organizzativa.



2 Strategie di sensibilizzazione

Una volta individuati gli ostacoli, il passo successivo è progettare strategie di sensibilizzazione che vadano oltre la semplice pubblicazione di opportunità. Una sensibilizzazione inclusiva deve essere proattiva, relazionale e integrata nella vita quotidiana dei giovani. Troppo spesso, le organizzazioni si affidano a metodi passivi, come la pubblicazione di bandi sui propri siti web o pagine social, e poi si chiedono perché i gruppi sottorappresentati non si candidino. Il presupposto che tutti i giovani abbiano pari accesso a informazioni, tempo o fiducia per rispondere a tali bandi ignora la realtà dell'esclusione (Tisdall, 2008). Una sensibilizzazione efficace inizia incontrando i giovani dove si trovano, non dove le organizzazioni vorrebbero che fossero.

Il coinvolgimento dei pari si è dimostrato particolarmente efficace nell'abbattere le barriere iniziali. Quando un giovane vede qualcuno della propria comunità già impegnato in ruoli di leadership, si crea un senso di possibilità e si riduce la percezione della leadership come ambito inaccessibile (Zeldin et al., 2014). Gli ambasciatori tra pari possono condividere le proprie esperienze con un linguaggio comprensibile e fungere da prova vivente che la partecipazione è realizzabile. Questa strategia si è rivelata particolarmente efficace nelle comunità di migranti, dove la fiducia nelle istituzioni formali può essere bassa. Ad esempio, in diverse città olandesi, il coinvolgimento dei pari attraverso leader giovanili locali di origine marocchina e turca ha aumentato significativamente la rappresentanza dei giovani migranti nei consigli giovanili comunali (de Rooij, 2012).

La collaborazione con le istituzioni esistenti rappresenta un'altra strategia efficace. Le scuole rimangono uno dei punti di accesso più universali e accessibili per coinvolgere i giovani. Le partnership con insegnanti, consigli studenteschi o attività extrascolastiche consentono di raggiungere gruppi eterogenei, compresi coloro che potrebbero non essere attivi in organizzazioni giovanili esterne. Anche i centri religiosi, le associazioni culturali e i gruppi comunitari di base fungono da intermediari affidabili, soprattutto in contesti in cui le famiglie svolgono un ruolo centrale nel plasmare le scelte dei giovani. Lavorare con queste organizzazioni richiede sensibilità e rispetto, ma se fatto bene, può colmare il divario tra le strutture formali e i giovani emarginati.

Le piattaforme digitali offrono anche potenti opportunità di sensibilizzazione, ma presentano anche delle sfide. Le campagne sui social media possono raggiungere rapidamente un vasto pubblico, soprattutto se create in collaborazione con i giovani che comprendono la cultura digitale dei loro coetanei (Livingstone & Third, 2017).

Tuttavia, le organizzazioni devono tenere presente il divario digitale: non tutti i giovani hanno un accesso affidabile a Internet e alcuni potrebbero evitare deliberatamente gli spazi online per timore di sorveglianza, molestie o esclusione. Pertanto, le strategie digitali dovrebbero integrare, piuttosto che sostituire, le attività di sensibilizzazione faccia a faccia. Gli approcci ibridi, che combinano il coinvolgimento a livello comunitario con l'amplificazione digitale, garantiscono che nessun gruppo venga lasciato indietro.

Le iniziative di sensibilizzazione culturalmente sensibili richiedono alle organizzazioni di adattare il linguaggio, le immagini e i metodi. Poster o annunci generici potrebbero non sortire l'effetto desiderato su specifici gruppi, soprattutto se non riflettono la diversità delle popolazioni giovanili. Ad esempio, materiali che ritraggono solo giovani appartenenti alla classe media e all'etnia maggioritaria possono inavvertitamente trasmettere il messaggio che le opportunità di leadership sono riservate a determinati gruppi. Al contrario, immagini inclusive e una comunicazione multilingue inviano messaggi potenti di accoglienza e riconoscimento.

Infine, l'attività di sensibilizzazione dovrebbe essere intesa come un processo continuo piuttosto che un evento isolato. Costruire la fiducia richiede tempo, soprattutto con le comunità che sono state storicamente emarginate o escluse. Le organizzazioni devono essere pronte a investire in relazioni a lungo termine, ascoltando i feedback e adattando gli approcci in base alle necessità. Questo processo iterativo garantisce che l'attività di sensibilizzazione rimanga pertinente e reattiva alle realtà in continua evoluzione della vita dei giovani.

3 Sostenere la partecipazione

Un'efficace campagna di sensibilizzazione è solo il primo passo verso l'inclusione. La vera trasformazione non avviene quando i giovani vengono invitati una sola volta, ma quando rimangono attivamente coinvolti, acquisiscono fiducia in se stessi e assumono gradualmente ruoli di leadership più importanti. Sostenere la partecipazione richiede alle organizzazioni di riconoscere che l'inclusione è un impegno a lungo termine, piuttosto che un'attività di reclutamento a breve termine. Senza meccanismi di supporto e progressione, i giovani sottorappresentati spesso si disimpegnano, lasciando le organizzazioni con una diversità simbolica anziché sostanziale (Wong, Zimmerman e Parker, 2010).

Uno dei modi più efficaci per sostenere la partecipazione è attraverso il mentoring. La ricerca ha costantemente dimostrato che il supporto relazionale è un fattore chiave per la permanenza dei giovani emarginati in ruoli di leadership (Rhodes, 2002). Un mentore, che si tratti di un coetaneo con maggiore esperienza nel percorso di leadership o di un adulto esperto, offre incoraggiamento, consigli e un senso di appartenenza.

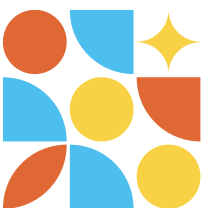
Il mentoring aiuta i giovani a orientarsi in strutture organizzative sconosciute, li prepara alle responsabilità decisionali e garantisce che non si sentano isolati una volta entrati a far parte di spazi di leadership. Ad esempio, i consigli giovanili in Germania che hanno affiancato giovani migranti a mentori più anziani hanno visto i tassi di permanenza quasi raddoppiare in un periodo di tre anni (Kiilakoski, 2018).

Un altro meccanismo fondamentale è la creazione di percorsi di carriera. Invece di aspettarsi che i giovani accedano direttamente a ruoli dirigenziali, le organizzazioni possono progettare percorsi che consentano loro di iniziare con responsabilità minori, come l'assistenza agli eventi o la co-conduzione di workshop, per poi assumere gradualmente compiti più complessi. Questo approccio graduale non solo sviluppa le competenze, ma normalizza anche la presenza di giovani emarginati negli spazi di leadership. Segnala agli altri membri che l'inclusione non è una mera formalità, ma parte di una strategia deliberata di responsabilizzazione.

Mantenere la partecipazione richiede anche attenzione alla natura dinamica della vita dei giovani. Le transizioni tra scuola, università e mondo del lavoro spesso interrompono il coinvolgimento. Le organizzazioni che offrono modelli di partecipazione flessibili, come i formati ibridi che combinano attività in presenza e online, possono meglio adattarsi a queste transizioni. La pandemia di COVID-19 ha accelerato l'uso delle piattaforme digitali, evidenziando sia il loro potenziale di continuità sia i rischi di esclusione per coloro che non hanno un accesso adeguato (Livingstone & Third, 2017). Gli approcci misti rimangono cruciali per garantire che i giovani possano rimanere coinvolti anche quando le loro circostanze di vita cambiano.

Altrettanto importante è la creazione di ambienti sicuri e inclusivi. I giovani appartenenti a gruppi sottorappresentati possono subire discriminazioni, stereotipi o microaggressioni che ne scoraggiano la partecipazione. Le organizzazioni devono adottare misure proattive per garantire che i propri spazi siano inclusivi, come l'adozione di politiche antidiscriminatorie, la formazione sulla diversità e la creazione di meccanismi chiari per la segnalazione di comportamenti inappropriati. L'inclusione non può essere sostenuta se i giovani percepiscono che la loro identità è semplicemente tollerata anziché realmente rispettata.

Infine, il riconoscimento gioca un ruolo fondamentale nel sostenere l'impegno. Celebrare i successi, offrire attestati di partecipazione e fornire opportunità di visibilità può valorizzare il contributo dei giovani emarginati e motivarli a proseguire.



Sebbene un compenso finanziario non sia sempre possibile, il riconoscimento non monetario, come le opportunità di sviluppo della leadership o l'accesso a una rete di contatti, può rappresentare un potente incentivo.

In sintesi, sostenere la partecipazione significa costruire strutture di cura, crescita e riconoscimento. È il ponte tra sensibilizzazione e rappresentanza: il momento in cui l'inclusione si trasforma da invito a responsabilizzazione, garantendo che i giovani non solo accedano agli spazi di leadership, ma che vi prosperino.

4 La rappresentanza nel processo decisionale

La rappresentanza è la fase in cui la sensibilizzazione e la partecipazione costante convergono nella ridistribuzione del potere. Non è sufficiente che le organizzazioni invitino i giovani a partecipare; devono anche garantire che le loro voci influenzino realmente le decisioni. La rappresentanza, pertanto, deve essere intesa sia come una questione quantitativa che qualitativa: quanti giovani sottorappresentati vengono inclusi e quanta autorità esercitano effettivamente (Hart, 1992).

I meccanismi formali come le quote, i bandi aperti e i ruoli consultivi sono tra le strategie più discusse per istituzionalizzare la rappresentanza. Le quote, nonostante le controversie, possono rappresentare un importante correttivo a un'esclusione di lunga data. Garantendo un livello minimo di partecipazione per i gruppi marginalizzati, le quote segnalano l'impegno organizzativo e creano punti di accesso che altrimenti rimarrebbero preclusi. Tuttavia, le quote da sole non bastano. Senza un cambiamento culturale e strutture di supporto, rischiano di produrre un effetto simbolico, in cui i giovani sono presenti ma privi di reale influenza (Tisdall, 2008).

I bandi aperti offrono un meccanismo complementare, creando percorsi trasparenti e accessibili verso ruoli di leadership. Invece di posizioni ricoperte informalmente attraverso reti di privilegi, i bandi aperti democratizzano l'accesso. Se progettati in modo inclusivo, possono sfidare le pratiche di selezione e incoraggiare le candidature di giovani che potrebbero non vedersi rappresentati nei tradizionali circoli di leadership. Un linguaggio chiaro, formati accessibili e un'ampia diffusione sono fondamentali per garantire che i bandi aperti raggiungano anche i "soliti noti". I consigli consultivi o gli organi consultivi rappresentano un altro strumento utile. Permettono ai giovani emarginati di contribuire alle decisioni strategiche senza richiedere un'immediata integrazione nelle complessità delle strutture di governance. I ruoli consultivi possono fungere da trampolino di lancio, preparando gradualmente i giovani a posizioni di leadership più formali.

Ad esempio, i consigli consultivi giovanili comunali in Spagna hanno offerto ai giovani migranti e rom una piattaforma per influenzare le politiche in materia di istruzione e occupazione, anche quando non sono ancora eleggibili a cariche pubbliche (Camino & Zeldin, 2002).

La rappresentanza implica anche affrontare le dinamiche di potere all'interno delle strutture esistenti. Anche quando i giovani sono presenti, gli ambienti dominati dagli adulti possono mettere a tacere le loro voci. Una ricerca condotta in Finlandia ha dimostrato che i rappresentanti dei giovani nei consigli locali spesso si sentono emarginati, i loro contributi ignorati o sminuiti per mancanza di esperienza (Kiilakoski & Kivijärvi, 2020). Superare questo problema richiede cambiamenti culturali intenzionali: gli alleati adulti devono impegnarsi a condividere il potere, ad ascoltare attivamente e a creare spazio affinché le prospettive dei giovani abbiano peso nel processo decisionale. La formazione sia per i giovani che per gli adulti può contribuire a costruire rispetto reciproco e fiducia nella collaborazione intergenerazionale.

L'intersezionalità deve essere alla base anche della rappresentanza. Garantire che i "giovani" siano rappresentati numericamente non assicura la diversità all'interno di questa categoria. Le strutture di leadership devono includere attivamente giovani donne, giovani LGBTQ+, giovani con disabilità e minoranze etniche o migranti. In caso contrario, la rappresentanza rischia di riprodurre le disuguaglianze esistenti all'interno della popolazione giovanile stessa. Meccanismi come parametri di riferimento sulla diversità, ruoli di leadership a rotazione o processi di nomina inclusivi possono contribuire a colmare questo divario.

In definitiva, una rappresentanza significativa richiede più dei semplici meccanismi istituzionali: esige un ripensamento della cultura organizzativa. La rappresentanza non è un risultato da raggiungere una tantum, ma una pratica continua di condivisione del potere. Le organizzazioni devono valutare costantemente se le loro strutture consentono ai giovani di contribuire in modo sostanziale, o se si limitano a una presenza simbolica. Solo allora la rappresentanza potrà passare dalla retorica alla realtà, garantendo che i giovani plasmino non solo il futuro delle organizzazioni, ma anche quello delle società in cui vivono.

5 Dalla sensibilizzazione alla cultura organizzativa.

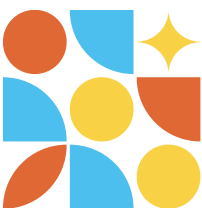
Sebbene la sensibilizzazione e la rappresentanza siano primi passi essenziali, il loro impatto rimarrà limitato se non saranno radicate nella cultura stessa delle organizzazioni giovanili.

In questo contesto, la cultura si riferisce non solo ai valori e agli atteggiamenti condivisi, ma anche alle pratiche quotidiane, ai rituali e alle norme decisionali che plasmano il funzionamento delle organizzazioni. Un'organizzazione può avere politiche inclusive sulla carta, ma se le riunioni sono dominate da poche voci, o se i bilanci privilegiano costantemente attività accessibili solo ai giovani privilegiati, l'esclusione persisterà. Passare dalla sensibilizzazione alla cultura organizzativa significa garantire che l'inclusione non sia più un progetto, ma diventi un principio cardine.

Un modo per integrare l'inclusività è attraverso strutture partecipative. Quando le organizzazioni adottano approcci partecipativi alla pianificazione, alla definizione del budget e alla valutazione, i giovani passano dall'essere destinatari passivi a co-creatori attivi. Ad esempio, le iniziative di bilancio partecipativo in Portogallo hanno permesso a migliaia di giovani di influenzare direttamente l'allocazione dei fondi comunali, portando a progetti che meglio rispecchiano le esigenze dei giovani (Lundy, 2007). Allo stesso modo, le organizzazioni possono utilizzare metodi di valutazione partecipativa, invitando i giovani, soprattutto quelli appartenenti a gruppi marginalizzati, a valutare l'efficacia delle pratiche inclusive nella realtà. Questo crea un circolo virtuoso che responsabilizza le organizzazioni.

Un'altra dimensione importante è lo sviluppo delle capacità sia dei giovani che degli adulti. I giovani hanno bisogno di opportunità per acquisire competenze di facilitazione, patrocinio e negoziazione, ma anche gli adulti necessitano di formazione per riconoscere i propri pregiudizi e imparare a condividere il potere in modo efficace. Gli studi evidenziano che gli alleati adulti spesso sottovalutano il loro ruolo nel favorire la partecipazione dei giovani, presumendo che l'inclusione "avvenga spontaneamente" quando i giovani sono presenti (Checkoway & Richards-Schuster, 2006). In realtà, senza una condivisione intenzionale del potere, tende a prevalere il dominio degli adulti. Integrare l'inclusione richiede quindi un apprendimento intergenerazionale: gli adulti imparano ad ascoltare e i giovani imparano ad affermare la propria voce in modo costruttivo.

Le organizzazioni devono anche riconsiderare le pratiche quotidiane. Anche un aspetto semplice come la programmazione delle riunioni può influenzare l'inclusività. Tenere tutte le riunioni durante l'orario scolastico può escludere gli studenti, mentre la mancata offerta di opzioni di partecipazione online può svantaggiare chi vive in aree rurali. Allo stesso modo, i luoghi inaccessibili escludono automaticamente i giovani con disabilità. Integrare l'inclusione nella cultura aziendale richiede quindi una revisione continua dei dettagli pratici, garantendo che la partecipazione sia possibile per tutti.



Dalle pratiche di sensibilizzazione alla cultura organizzativa

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

Questa tabella sottolinea un principio cruciale: l'inclusività diventa duratura solo quando viene istituzionalizzata nei processi quotidiani, anziché essere considerata come un'iniziativa di sensibilizzazione temporanea.

Inoltre, le organizzazioni dovrebbero integrare l'inclusività nei propri quadri di monitoraggio e valutazione. Ciò può comportare lo sviluppo di indicatori per monitorare la diversità nella leadership, i tassi di fidelizzazione della partecipazione nei diversi gruppi demografici o i livelli di soddisfazione dei giovani sottorappresentati. Una rendicontazione trasparente di questi indicatori non solo garantisce la responsabilità, ma dimostra anche l'impegno nei confronti dei finanziatori, dei partner e delle comunità.

Infine, il cambiamento culturale richiede una trasformazione dell'identità organizzativa. Le organizzazioni giovanili devono considerarsi non solo come fornitori di servizi, ma anche come spazi democratici in cui il potere è condiviso e la diversità è celebrata. Ciò significa allineare le dichiarazioni di intenti, i piani strategici e la comunicazione esterna a valori inclusivi. Significa anche celebrare le storie di successo, mettendo in luce i percorsi di giovani leader emarginati per ispirare gli altri e dimostrare cosa significhi l'inclusione nella pratica.

In sintesi, il passaggio dalla semplice sensibilizzazione alla cultura organizzativa implica l'istituzionalizzazione dell'inclusione a ogni livello: strutturale, procedurale e simbolico. Incorporando l'inclusione nei valori, nelle pratiche e nei sistemi, le organizzazioni garantiscono che la diversità non sia un risultato occasionale, ma una caratteristica permanente.

Questa trasformazione culturale è ciò che in definitiva sostiene la leadership giovanile democratica e consente ai giovani non solo di partecipare, ma anche di assumere ruoli di leadership.

6 Risultati pratici

La teoria e la riflessione sono essenziali per comprendere l'importanza di un approccio inclusivo e di una rappresentanza inclusiva, ma le organizzazioni necessitano anche di strumenti concreti per tradurre queste idee in pratica. Molti youth worker sottolineano che, pur comprendendo i valori dell'inclusività, spesso mancano di modelli accessibili per rendere operativi questi principi nel loro lavoro quotidiano (Zeldin, Christens e Powers, 2014). Per colmare questa lacuna, questo capitolo offre due strumenti pratici pensati per guidare le organizzazioni giovanili nel processo di inclusione: una Checklist per il reclutamento inclusivo e un Esempio di piano di sensibilizzazione.

La Checklist per la Partecipazione Inclusiva (Allegato A) funge da guida passo passo per le organizzazioni giovanili, aiutandole a valutare se le loro pratiche, anche involontariamente, rafforzino le barriere a una partecipazione significativa. Ad esempio, le organizzazioni potrebbero utilizzare inconsciamente un linguaggio che si rivolge principalmente ai giovani di ceto medio o con un alto livello di istruzione, scoraggiando così la partecipazione di coloro che dispongono di minori risorse o provengono da contesti culturali diversi. La checklist invita le organizzazioni a valutare l'inclusività a più livelli: i materiali di comunicazione sono disponibili in più lingue? Le sedi e le piattaforme digitali sono accessibili ai giovani con disabilità? Sono previsti stanziamenti di bilancio per il trasporto, i pasti o il supporto all'assistenza all'infanzia? Le immagini utilizzate sono inclusive e rappresentano una diversità di identità giovanili? Affrontando sistematicamente queste domande, le organizzazioni possono garantire che le opportunità di coinvolgimento non siano solo aperte in teoria, ma accessibili e accoglienti nella pratica.

La checklist sottolinea inoltre l'importanza della trasparenza e dell'equità nei percorsi di partecipazione. I bandi e gli inviti aperti dovrebbero delineare chiaramente i ruoli disponibili, l'impegno di tempo previsto e il supporto fornito dall'organizzazione. Troppo spesso, i giovani emarginati vengono esclusi non per mancanza di interesse, ma perché le aspettative sono ambigue o intimidatorie. Rendere espliciti i requisiti riduce le barriere psicologiche e permette ai giovani di partecipare con fiducia. In questo modo, la checklist funge sia da strumento diagnostico che da risorsa di pianificazione, supportando le organizzazioni nella costruzione di una partecipazione inclusiva, equa e duratura.

Il secondo strumento è un Esempio di Piano di Sensibilizzazione (Allegato B), che illustra come un'organizzazione può passare dall'identificazione dei gruppi target all'implementazione di strategie di coinvolgimento specifiche. A differenza di un piano d'azione generico, questo modello è progettato per essere adattabile a contesti diversi: urbani o rurali, grandi organizzazioni o piccoli gruppi di base. Il piano inizia chiedendo alle organizzazioni di identificare il proprio pubblico di riferimento, non in termini vaghi ("migranti" o "giovani con disabilità"), ma con specificità che tenga conto delle realtà locali (ad esempio, "giovani siriani nel quartiere X che non partecipano ai consigli scolastici"). Successivamente, guida le organizzazioni a delineare strategie di sensibilizzazione come la collaborazione con i leader della comunità, la nomina di ambasciatori tra pari o l'organizzazione di sessioni informative in luoghi non tradizionali come club sportivi o centri culturali.

Fondamentalmente, il piano include anche meccanismi per sostenere la partecipazione. Le attività di sensibilizzazione senza un seguito rischiano di produrre un coinvolgimento occasionale senza un impatto a lungo termine. Il modello, pertanto, incoraggia le organizzazioni a progettare fin dall'inizio percorsi di tutoraggio, percorsi di leadership o ruoli consultivi. Ad esempio, se una campagna di sensibilizzazione nelle scuole riesce a coinvolgere nuovi partecipanti, il piano incoraggia le organizzazioni ad assegnare dei mentori che supportino questi giovani nei primi mesi di partecipazione.
Il piano esemplificativo integra anche misure di valutazione. Le organizzazioni sono incoraggiate a raccogliere feedback dai partecipanti, monitorare i tassi di fidelizzazione e valutare se la composizione degli organi direttivi rifletta la diversità delle loro comunità. Questo processo ciclico garantisce che le attività di sensibilizzazione non siano statiche, ma si evolvano in risposta alle realtà concrete.

Nel loro insieme, la checklist e il piano di sensibilizzazione fungono da ponte tra teoria e pratica. Offrono strumenti semplici e accessibili che organizzazioni di qualsiasi dimensione possono adottare e adattare. Ancora più importante, segnalano un passaggio da un'inclusione reattiva, in cui le organizzazioni rispondono alle critiche di esclusione, a un'inclusione proattiva, in cui le organizzazioni progettano sistematicamente strutture che accolgono e sostengono le diverse voci dei giovani.

Applicando questi risultati, gli operatori e le organizzazioni giovanili saranno meglio attrezzati non solo per accogliere i giovani emarginati nelle proprie strutture, ma anche per accompagnarli in percorsi di leadership a lungo termine. L'obiettivo finale è passare da gesti isolati di inclusione a pratiche consolidate che trasformino la cultura organizzativa e, di conseguenza, rafforzino la partecipazione democratica in tutta la società.

Capitolo 6: Sviluppo della leadership a livello micro – Far crescere i leader passo dopo passo

1 Panoramica generale

La leadership viene spesso intesa come un concetto assoluto. Ci sono persone che guidano e persone che seguono. La leadership, come dono o come abilità acquisita, è concepita come una qualità universalmente positiva da manifestare in qualsiasi situazione. Ci si aspetta spesso che le persone dotate di doti di leadership si comportino da leader in ogni circostanza, proprio come ci si aspetta che le persone intelligenti si comportino in modo intelligente. Di conseguenza, nelle situazioni in cui il ruolo di leader è esplicitamente o implicitamente presente (come presidente, facilitatore, manager, persona popolare...), chi ricopre tale ruolo è spesso considerato il responsabile ultimo del risultato, con l'aspettativa di guidare il gruppo attraverso l'intero percorso, anche quando si riconosce la possibilità di delegare o collaborare.

Questa concezione monolitica della leadership trascura gravemente la natura contestuale di questa qualità. Chi riesce a guidare un gruppo in un determinato contesto può rivelarsi del tutto incapace in un contesto diverso, con un gruppo diverso o quando si cerca di raggiungere un obiettivo diverso. Il ruolo di leader richiede una precisa sincronia con il gruppo e una chiara comprensione delle sue capacità e dei suoi bisogni, nonché delle sfide che si presentano.

La natura della leadership diventa più chiara quando comprendiamo le molteplici sfide che i leader si trovano ad affrontare. Comprendere e motivare il gruppo, gestire gli stakeholder, elaborare strategie, risolvere i disaccordi interni... sono compiti diversi che richiedono diverse combinazioni di soft skill e hard skill, come la comunicazione, l'empatia, la persuasione, il lavoro di squadra, la gestione del tempo, la facilitazione... Questo rivela la vera essenza della leadership, non come un fenomeno unico e onnicomprensivo, ma come un insieme di piccole azioni che, sommate, formano un insieme.

Se la leadership dipende così profondamente dal contesto, allora non può essere un tratto personale fisso: deve essere qualcosa che si esercita attraverso molte piccole azioni, condivise tra le persone e che si adattano alle diverse situazioni.

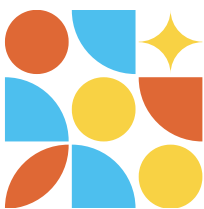
Smontando la concezione di leadership come attività individuale, emerge il concetto di micro-leadership. La micro-leadership si riferisce agli atti individuali e situazionali di iniziativa, responsabilità o influenza che, nel loro insieme, costituiscono ciò che solitamente definiamo leadership. Adottare il quadro concettuale della micro-leadership permette di chiarire immediatamente alcuni dei principali interrogativi sulla leadership, come ad esempio perché alcuni leader eccezionali falliscono clamorosamente in determinati compiti, o perché emergono nuovi leader in un processo in cui sono già presenti leader efficaci.

2 Dai leader ai processi di leadership.

La leadership viene spesso descritta come un attributo personale, una forma di capacità individuale che permette ad alcuni di mobilitare altri. Questa visione attribuisce la leadership a determinate figure che possiedono la giusta combinazione di carattere, competenze, visione o autorità, trasformando così una dinamica sociale in una qualità personale. Per quanto preminente possa essere nella società, questa interpretazione oscura la realtà che la leadership raramente esiste in isolamento. Non è una proprietà interiore, ma una funzione collettiva che emerge quando le persone interagiscono per raggiungere un obiettivo comune.

Comprendere la leadership come processo richiede di concentrarsi sulla sequenza di azioni e relazioni attraverso le quali si producono direzione, coordinamento e significato all'interno di un gruppo. Il processo inizia quando emerge uno scopo condiviso e gli individui iniziano ad allineare le proprie azioni. Attraverso la comunicazione, la negoziazione e lo scambio di fiducia, stabiliscono strutture temporanee di influenza e responsabilità. Leadership è il nome che diamo a questo processo di allineamento, non alla persona che lo rappresenta in un dato momento.

Il processo di leadership è dinamico e si modifica in base al contesto, alle competenze e al riconoscimento. Una persona può esercitare una leadership efficace in una situazione e fallire in un'altra, non perché le sue capacità siano cambiate, ma perché si è modificato il modello relazionale che la circonda. La leadership dipende dall'equilibrio tra scopo, comunicazione e legittimità. Quando uno di questi elementi viene a mancare, il processo si indebolisce, a prescindere dal talento o dall'impegno dei singoli individui coinvolti.



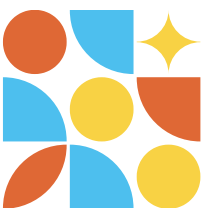
Quest'idea trova piena espressione nella visione di Paulo Freire dell'educazione come liberazione: ogni persona, indipendentemente dal proprio status o esperienza, può agire come soggetto di trasformazione anziché come oggetto di istruzione. La leadership, vista in quest'ottica, diventa di per sé un atto educativo. È l'esercizio della consapevolezza, del dialogo e della corresponsabilità all'interno di un gruppo o di una comunità.

La dimensione psicologica rafforza questa interpretazione collettiva. Secondo la teoria dell'autodeterminazione, le persone prosperano quando sperimentano autonomia, competenza e relazionalità. I processi di leadership che alimentano questi tre bisogni non solo producono risultati migliori, ma generano anche individui più sicuri e consapevoli. La micro-leadership, intesa come la pratica di condividere piccole ma significative responsabilità, soddisfa questi bisogni offrendo ai giovani uno spazio per agire, imparare e connettersi. Attraverso questo ciclo costante di partecipazione e riflessione, la leadership cessa di essere un ruolo riservato a pochi e diventa una capacità umana condivisa.

Considerare la leadership come un processo significa anche privarla delle sue connotazioni morali ed eroiche. La leadership non è necessariamente virtuosa, né sempre auspicabile. È semplicemente il meccanismo attraverso il quale i gruppi si organizzano e danno un senso alla loro attività collettiva. Può favorire la cooperazione o il controllo, l'inclusione o l'esclusione. Ciò che ne definisce la qualità non è chi la guida, ma come è strutturato il processo e quali valori lo guidano.

Questo approccio spiega anche perché la leadership debba essere studiata nel suo contesto. Ogni gruppo opera in condizioni specifiche: la sua composizione, la sua cultura, la sua storia e i suoi obiettivi immediati. Queste variabili influenzano il modo in cui circola l'influenza e come viene concessa la legittimità. Nessun modello di leadership può essere applicato universalmente senza considerare questi fattori. L'efficacia della leadership è quindi situazionale. Emerge dalla corrispondenza tra le esigenze del gruppo, l'ambiente e le forme di coordinamento disponibili.

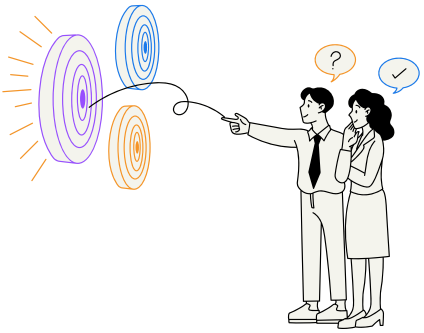
Nell'ambito del lavoro con i giovani, questa comprensione ha implicazioni dirette. Se la leadership è un processo, allora può essere osservata, condivisa e coltivata intenzionalmente. Cessa di essere un'abilità eccezionale posseduta da pochi e diventa una dimensione quotidiana della partecipazione. Il ruolo dell'operatore giovanile non è quello di individuare potenziali leader, ma di sostenere le condizioni in cui i processi di leadership possano emergere in modo sicuro, inclusivo e con uno scopo preciso.



Passare dal concetto di leader a quello di processi di leadership significa spostare l'attenzione dalle caratteristiche individuali alle dinamiche collettive. Richiede attenzione a come le persone ascoltano, decidono e si assumono responsabilità insieme. La leadership, in questo senso, non è né un dono né un titolo.

3 Comprendere la micro-leadership.

La micro-leadership si riferisce alle più piccole unità osservabili di azione di leadership. È il momento in cui un individuo si assume una responsabilità, prende l'iniziativa o contribuisce a guidare un processo collettivo in modo limitato e concreto. Questi atti possono apparire insignificanti se esaminati singolarmente, ma insieme formano la struttura di base di ciò che in seguito riconosciamo come leadership. Condurre una breve discussione, coordinare un piccolo compito, offrire una mediazione in un disaccordo o proporre un'idea che cambi la direzione del gruppo sono tutte forme di micro-leadership.



La leadership non si sviluppa in modo innato. Piuttosto, si costruisce attraverso un graduale accumulo di esperienze che combinano pratica, feedback e riflessione. Ogni micro-azione contiene gli elementi essenziali della leadership, come l'iniziativa, la comunicazione, la consapevolezza degli altri e la responsabilità, ma lo fa su una scala che consente l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e senza rischi eccessivi. La micro-leadership è, quindi, sia uno strumento di sviluppo che una lente analitica attraverso cui comprendere meglio le dinamiche di influenza e partecipazione.

Ciò che distingue la micro-leadership dalla partecipazione generale è l'intenzione. La partecipazione implica contribuire a un processo collettivo, mentre la micro-leadership consiste nel plasmare tale processo, anche in piccola parte. La distinzione è sottile ma cruciale, poiché segna la differenza tra il prendere parte e il contribuire a definire la direzione di ciò che sta accadendo. Questo può avvenire attraverso un breve intervento, una decisione che riguarda il gruppo o un'iniziativa che invita gli altri ad agire.

Il punto di forza del modello di micro-leadership risiede nella sua accessibilità. Poiché la portata dell'azione è limitata, chiunque può parteciparvi, indipendentemente dall'età, dalla fiducia in se stessi o dall'esperienza pregressa. Abbassa la soglia d'accesso all'apprendimento della leadership e democratizza le opportunità di crescita.

Invece di riservare la pratica della leadership a posizioni formali o lunghi percorsi formativi, invita tutti a sperimentare la responsabilità in contesti quotidiani.

La micro-leadership permette inoltre di distribuire i processi di leadership all'interno di un gruppo. Quando la responsabilità circola, il processo decisionale diventa più trasparente e aumenta la capacità di auto-organizzazione del gruppo. Questa distribuzione ha un valore educativo: insegna l'interdipendenza e la responsabilità collettiva. I partecipanti imparano che la leadership non si basa sulla preminenza, ma sul contributo, e che la stabilità del gruppo dipende da molti piccoli atti di iniziativa piuttosto che dalla forza di un'unica figura centrale.

In termini pratici, la micro-leadership si può riconoscere attraverso diverse caratteristiche. È situazionale, rispondendo a bisogni immediati piuttosto che a incarichi formali. È temporanea, limitata alla durata di un compito o di un momento. È visibile, producendo un effetto che gli altri possono percepire e a cui possono reagire. Ed è relazionale, sempre radicata nell'interazione e nel riconoscimento reciproco. Queste caratteristiche la rendono misurabile in termini qualitativi, il che aiuta educatori e facilitatori a identificare, supportare e documentare lo sviluppo della leadership nelle attività quotidiane.

4 Il percorso di crescita: dai micro-ruoli alla leadership decentralizzata.

La leadership si sviluppa attraverso la pratica. Si evolve gradualmente, partendo da piccole azioni concrete per arrivare a forme più complesse di responsabilità condivisa. Piuttosto che una sequenza lineare, è un processo in continua evoluzione in cui ogni esperienza rafforza la consapevolezza, la fiducia e la capacità di agire con e per gli altri. Ciò che inizia come un esercizio personale di iniziativa si trasforma, nel tempo, in un atto collettivo di coordinamento e cura.

Nella sua forma più elementare, la leadership si manifesta sotto forma di micro-ruoli. Si tratta di compiti semplici e ben definiti che permettono agli individui di assumersi la responsabilità di qualcosa di specifico: presentare un'attività, preparare il materiale, moderare una breve discussione, documentare i risultati raggiunti dal gruppo. Il loro scopo è rendere la leadership accessibile e abituale. Ogni azione rappresenta un piccolo esperimento di responsabilità, in cui l'individuo può osservare il proprio effetto sul gruppo e il gruppo può riconoscere il suo contributo. La ripetizione conferisce peso a questi momenti, trasformando atti isolati in un senso di autonomia e di partecipazione attiva.



Con l'esperienza, gli individui iniziano ad assumersi responsabilità più ampie che richiedono coordinamento piuttosto che mera esecuzione. Pianificano, organizzano e comunicano con gli altri per garantire il raggiungimento di un obiettivo comune. La leadership inizia a implicare negoziazione, tempismo e adattamento. Gli errori sono frequenti e necessari: forniscono materiale per la riflessione e chiariscono come l'influenza funzioni concretamente nella pratica. In questa fase, la guida diventa essenziale. Un feedback costruttivo e brevi conversazioni su ciò che è andato bene e su ciò che potrebbe essere migliorato contribuiscono a trasformare l'attività in apprendimento.

Il passo successivo è la leadership condivisa, quando il coordinamento diventa collettivo e la leadership cessa di appartenere a una singola persona. Il processo decisionale viene discusso, i compiti sono distribuiti di comune accordo e i partecipanti si alternano nel facilitare o rappresentare il gruppo. La figura del leader diventa meno visibile ma più ampiamente incarnata. Il gruppo stesso impara a guidare, attingendo ai punti di forza e alle prospettive dei suoi membri. Ciò che un tempo era un esercizio individuale diventa un linguaggio comune che struttura il modo in cui le persone si relazionano tra loro.

Questo processo non è né automatico né uniforme. Le persone passano da una fase all'altra a seconda del contesto, degli interessi e della sicurezza in sé stesse. La stessa persona può agire come leader in un momento e come discente in quello successivo. Ciò che conta è la continuità: che il gruppo e il facilitatore continuino a offrire spazio all'iniziativa, alla riflessione e al riconoscimento. Senza questa continuità, l'apprendimento della leadership diventa episodico e svanisce una volta terminata l'attività formale.

Sebbene questo modello sia particolarmente evidente nel lavoro con i giovani, descrive uno schema comportamentale umano più ampio. In qualsiasi contesto che valorizzi la partecipazione, gli individui iniziano assumendosi piccole responsabilità concrete prima di progredire verso un coordinamento condiviso. Il principio è lo stesso sia in un'organizzazione giovanile, sia in un ambiente di lavoro o in un progetto comunitario: la capacità di leadership cresce attraverso ripetuti atti di iniziativa che vengono supportati, analizzati e progressivamente integrati nelle strutture collettive.

Lo sviluppo di una leadership sostenibile dipende da tre condizioni. In primo luogo, l'opportunità di agire, che permette all'iniziativa di concretizzarsi. In secondo luogo, l'opportunità di riflettere, che trasforma l'azione in comprensione. In terzo luogo, l'opportunità di condividere, che trasforma l'apprendimento individuale in forza collettiva. Quando queste condizioni sono soddisfatte, la leadership cessa di essere un ruolo speciale e diventa una normale espressione di partecipazione.



In questo senso, il percorso dai micro-ruoli alla leadership condivisa non è solo uno strumento pedagogico, ma un modello di come i gruppi si evolvono. Dimostra che la leadership si apprende facendo, che l'autorità può essere distribuita senza creare caos e che la cooperazione stessa può diventare uno spazio di apprendimento.

5 Integrare la micro-leadership nella pratica quotidiana.

La micro-leadership acquista significato solo quando diventa parte integrante della vita quotidiana. Esercizi occasionali o gesti simbolici possono accrescere la consapevolezza, ma non producono una crescita duratura. Per rendere la leadership una presenza costante, essa deve essere intrecciata alle normali routine del lavoro di gruppo, della gestione dei progetti e della cultura organizzativa. L'obiettivo non è creare più attività, ma reinterpretare ciò che già accade, in modo che ogni momento contenga un potenziale di iniziativa, riflessione e riconoscimento.

Il modo più diretto per raggiungere questo obiettivo è attraverso una progettazione mirata. Ogni progetto, riunione o attività prevede una sequenza di compiti che possono essere condivisi e ruotati. Preparare i materiali, coordinare la logistica, aprire o chiudere le sessioni, riassumere le decisioni, gestire la comunicazione: ognuno di questi compiti può essere assegnato a membri diversi. Quando i ruoli circolano regolarmente, la responsabilità smette di essere un'eccezione e diventa un'abitudine. Col tempo, i partecipanti iniziano ad anticipare questi momenti e si offrono spontaneamente, il che è il segno più evidente che la leadership è stata interiorizzata.

Pianificare tenendo conto della micro-leadership cambia anche il modo in cui educatori e youth worker progettano le esperienze di apprendimento. Invece di definire la leadership come una competenza separata da affrontare in workshop specifici, la considerano una dimensione trasversale che accompagna ogni processo. La preparazione di uno scambio, la realizzazione di un progetto locale o persino una semplice riunione di gruppo possono includere piccole opportunità di iniziativa. Ciò che conta non è la portata dell'attività, ma la chiarezza dell'intento che la sottende: che ogni partecipante abbia uno spazio visibile per agire e per imparare dall'azione.

Per sostenere questo approccio, la riflessione deve essere una routine. Dopo ogni attività, si possono dedicare alcuni minuti alla discussione sulle forme di leadership emerse, sulle modalità di presa delle decisioni e sulle sensazioni provate durante la collaborazione. Queste conversazioni, seppur brevi, rendono visibile l'apprendimento invisibile.

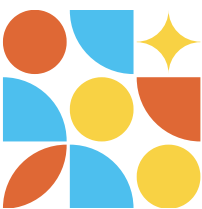
Permettono ai partecipanti di comprendere ciò che hanno fatto e come questo si colleghi al concetto più ampio di responsabilità condivisa. La riflessione aiuta anche a identificare chi tende a prendere l'iniziativa e chi rimane in silenzio, consentendo ai facilitatori di ridistribuire le opportunità con maggiore equità.

Mantenere l'equilibrio è fondamentale. Se la micro-leadership vuole democratizzare l'apprendimento, non può dipendere dalla sicurezza o dall'assertività di pochi. I facilitatori dovrebbero prestare attenzione alle modalità di partecipazione e assicurarsi che le responsabilità circolino. La rotazione strutturata, la selezione casuale o la nomina tra pari possono aiutare a evitare ripetizioni. L'obiettivo non è imporre l'uguaglianza meccanicamente, ma mantenere l'accesso aperto a tutti. Uno spazio che riconosce costantemente l'iniziativa solo dalle stesse persone finisce per riprodurre le stesse gerarchie che cerca di superare.

Il feedback e il riconoscimento sono i meccanismi che danno continuità a questi sforzi. Brevi e specifici momenti di feedback, individuali o di gruppo, contribuiscono a trasformare l'azione in comprensione. Il riconoscimento dovrebbe concentrarsi su ciò che è stato appreso o migliorato, non solo su ciò che è stato raggiunto. Un semplice commento che collega un'azione al suo effetto sul gruppo ha spesso un valore formativo maggiore di una valutazione formale. Quando i partecipanti sentono che il loro impegno viene notato e la loro crescita riconosciuta, sono più disposti ad assumere nuovi ruoli e a supportare gli altri nel farlo.

Gli youth worker e i facilitatori svolgono un ruolo cruciale anche nella documentazione della micro-leadership. Riflessioni scritte, brevi note nei rapporti di valutazione o registri condivisi delle iniziative osservate hanno una duplice funzione. Aiutano a monitorare lo sviluppo individuale e collettivo e trasformano l'apprendimento della leadership in un risultato tangibile che può essere discusso, migliorato e documentato. Questa documentazione non è burocratica, ma formativa: permette alle organizzazioni di vedere dove si sta effettivamente verificando l'empowerment e dove potrebbe essere necessario un supporto aggiuntivo.

Integrare la micro-leadership nella pratica quotidiana ha un impatto anche sulla cultura organizzativa. Quando le riunioni del personale, le sessioni di pianificazione e le discussioni interne sono strutturate secondo gli stessi principi di rotazione, riflessione e riconoscimento, i giovani si rendono conto che l'organizzazione mette in pratica i metodi che promuove. La coerenza tra la retorica educativa e il comportamento interno rafforza la credibilità e consolida l'apprendimento per esempio.



L'effetto a lungo termine dell'integrazione della micro-leadership è un graduale cambiamento nel modo in cui i gruppi definiscono competenza e autorità. Invece di associare la leadership all'anzianità o alla fluidità verbale, iniziano a valorizzare l'iniziativa, la cooperazione e la capacità di aiutare gli altri a migliorare le proprie prestazioni. La responsabilità diventa collettiva e la leadership si trasforma in una normale funzione di partecipazione, anziché in una distinzione riservata a pochi.

In definitiva, integrare la micro-leadership nella pratica quotidiana è un atto di progettazione e attenzione. Richiede che i formatori esaminino ogni attività e si chiedano non solo cosa impareranno i partecipanti, ma anche chi avrà la possibilità di guidare, decidere o riflettere. Quando questa domanda diventa un'abitudine, l'apprendimento della leadership smette di dipendere da programmi specifici. Diventa un processo continuo che plasma il ritmo quotidiano del lavoro e l'identità stessa del gruppo.

Capitolo 7: Strategie per superare gli ostacoli alla leadership inclusiva

1 Squilibrio di potere tra adulti e giovani

Lo squilibrio di potere tra adulti e giovani si riferisce all'autorità e al controllo sproporzionati esercitati dagli adulti rispetto ai giovani all'interno di un'organizzazione. In molte ONG, il potere decisionale tende a essere nelle mani degli adulti a causa delle gerarchie tradizionali o del presupposto che l'esperienza adeguata derivi dall'età.

I giovani membri o volontari possono essere relegati a ruoli esecutivi, mentre i membri più anziani del team definiscono le priorità. Questa dinamica si manifesta spesso come "adultismo" – il pregiudizio implicito secondo cui le opinioni degli adulti sono più valide – e può portare al "tokenismo", in cui la presenza di un giovane è trattata come simbolica piuttosto che sostanziale.

L'inclusione simbolica significa che i giovani vengono invitati a ricoprire ruoli di leadership, ma non viene loro concessa una reale influenza, rafforzando i gradini più bassi della scala di partecipazione (manipolazione, mera apparenza e tokenismo) come descritto dal classico modello di partecipazione giovanile di Hart.

Lo squilibrio è talvolta sottile: gli adulti possono "ascoltare" le idee dei giovani, ma alla fine porre il veto, oppure assegnare ai giovani ruoli di visibilità (ad esempio, portavoce) senza un effettivo potere decisionale. In altri casi è esplicito, come ad esempio gli statuti che richiedono un membro anziano del team come presidente o responsabile del budget, oppure le riunioni dominate da membri più anziani del consiglio di amministrazione, dove i giovani esitano a prendere la parola.

Le conseguenze degli squilibri di potere tra adulti e giovani sono di vasta portata per i giovani leader. La ricerca sullo sviluppo giovanile rileva costantemente che, quando i giovani non hanno voce in capitolo o autorità reale, il loro senso di autonomia diminuisce.

Possono interiorizzare la convinzione di essere troppo giovani per guidare, disimpegnandosi o limitando le proprie aspirazioni. Ad esempio, se i rappresentanti dei giovani in un comitato vedono i loro contributi sistematicamente ignorati dai membri più anziani, potrebbero smettere di partecipare o di contribuire, un classico sintomo di emarginazione. Nel tempo, questa dinamica perpetua un circolo vizioso: i membri più anziani percepiscono i giovani come apatici o impreparati, giustificando così il mantenimento del potere, mentre i giovani, sentendosi messi da parte, non riescono ad acquisire l'esperienza di leadership che dimostrerebbe le loro capacità.

Nel settore giovanile europeo si osservano modelli simili; persino i programmi di partecipazione giovanile benintenzionati a volte cadono nella trappola del "youth-washing", ovvero l'inserimento di giovani per soddisfare i criteri di diversità senza modificare le dinamiche di potere fondamentali (Women Deliver Young Leaders, 2023).

Il risultato è la perdita di opportunità di innovazione e rilevanza, poiché le organizzazioni non beneficiano appieno delle intuizioni dei giovani. Inoltre, gli squilibri di potere possono generare frustrazione o conflitti: giovani volontari di talento possono lasciare le ONG quando raggiungono un limite di responsabilità, e la sfiducia intergenerazionale può crescere se i giovani si sentono trattati con condiscendenza mentre gli adulti li considerano indisciplinati.

La letteratura accademica e politica sostiene con forza le partnership tra giovani e adulti come rimedio agli squilibri di potere. A differenza del mentoring tradizionale (che implica ancora una gerarchia di anzianità), le partnership autentiche pongono giovani e adulti come collaboratori alla pari. Checkoway

Tra gli altri, è stato documentato che partenariati equi tra giovani e adulti portano a una maggiore responsabilizzazione dei giovani, a una maggiore efficacia dei programmi e all'apprendimento reciproco. Organismi politici come il Consiglio d'Europa promuovono modelli di processo decisionale condiviso.

Il sistema di cogestione del settore giovanile del Consiglio d'Europa ne è un esempio: attribuisce ai rappresentanti dei giovani e ai funzionari governativi un potere di voto paritario (50:50) nelle decisioni relative alle politiche e ai finanziamenti per i giovani.

Questo modello è stato acclamato come uno dei quadri di governance partecipativa più efficaci, a dimostrazione che la condivisione strutturale del potere con i giovani è fattibile e vantaggiosa. Gli studi avvertono che un'inclusione superficiale può essere dannosa; come osserva Women Deliver (2023), "i giovani considerati come semplici simboli possono sentirsi sottovalutati, non rispettati e non veramente inclusi", il che può causare un disimpegno duraturo.

La letteratura suggerisce che gli alleati adulti devono attivamente verificare i propri pregiudizi e condividere il controllo per evitare di replicare involontariamente, in un microcosmo, le gerarchie di età presenti nella società. In termini pratici, modelli come la Scala di Hart (1992) o il Continuum di Partenariato Giovani-Adult (Innovation Center, 2008) sono spesso citati come strumenti che le organizzazioni possono utilizzare per valutare la propria posizione e individuare le modalità per progredire verso una collaborazione autentica.

Per superare gli squilibri di potere tra adulti e giovani, le ONG dovrebbero implementare strategie che istituzionalizzino l'uguaglianza e il rispetto reciproco nella leadership. Gli approcci chiave includono:

- Istituire ruoli di co-leadership tra giovani e adulti. Invece di avere solo leader adulti con giovani in posizioni consultive, le organizzazioni possono creare accordi di co-leadership. Ciò potrebbe comportare la nomina di un giovane co-presidente dei comitati o di un giovane membro del consiglio di amministrazione con pari diritti di voto.

Ad esempio, alcune ONG hanno adottato una politica secondo cui ogni organo decisionale (dai gruppi direttivi di progetto al consiglio esecutivo) deve includere almeno un giovane con piena autorità. Le evidenze suggeriscono che la co-leadership può "rompere la gerarchia di potere lineare e dall'alto verso il basso e promuovere l'apprendimento reciproco" (Women Deliver, 2023).

Se attuata intenzionalmente, la co-leadership costruisce fiducia intergenerazionale e produce risultati più innovativi, poiché vengono messe a frutto sia la passione dei giovani che l'esperienza degli adulti.

-Creare processi democratici fin dall'inizio. Coinvolgere i giovani nelle fasi di pianificazione e valutazione dei bisogni, non solo nell'attuazione. Una pratica consigliata è quella di supportare i giovani nella conduzione di analisi dei bisogni della comunità e nello sviluppo di proposte progettuali, convalidando così il loro ruolo di promotori. Definendo collettivamente le priorità, gli adulti cedono parte del controllo fin da subito, il che aiuta a evitare un coinvolgimento puramente simbolico.

-Implementare la rotazione dei ruoli di leadership. Per evitare una gerarchia statica in cui le stesse persone (spesso adulti) ricoprono sempre ruoli di leadership, è opportuno prevedere opportunità di leadership a rotazione. Un metodo concreto consiste nel far ruotare la presidenza delle riunioni o i ruoli di facilitatore tra i membri del team, compresi i giovani.

Questo offre a tutti i giovani la possibilità di sviluppare capacità di leadership e garantisce che il potere non si concentri. Un operatore giovanile potrebbe, ad esempio, stabilire che ogni mese un diverso giovane membro del team co-faciliti la riunione. Una rotazione strutturata, unita alla riflessione dopo ogni ciclo, contribuisce a rafforzare la fiducia dei giovani e a far sentire gli adulti a proprio agio nel fare un passo indietro.

- Formare gli adulti alla facilitazione e al cambiamento di mentalità. Una strategia fondamentale è la formazione del personale adulto e dei volontari su come praticare una condivisione intenzionale del potere. Ciò include imparare ad agire come mentori o facilitatori piuttosto che come supervisori e coltivare l'abitudine all'ascolto attivo dei giovani.

Gli adulti dovrebbero essere incoraggiati a esaminare criticamente i propri atteggiamenti: ad esempio, tendono a dominare le discussioni o a ignorare le idee dei giovani "per il loro bene"? Workshop o coaching possono aiutare gli adulti ad adottare un approccio che responsabilizzi, in cui guidano e supportano le decisioni dei giovani anziché imporle. Stabilire norme di comunicazione e meccanismi di feedback può aiutare le organizzazioni a modificare gradualmente le dinamiche di potere.

- Opportunità di prendere decisioni autentiche. Andare oltre la semplice consultazione e delegare ai giovani una reale autorità decisionale in ambiti specifici.

Ad esempio, assegnare una parte del budget a un comitato giovanile (con il supporto adeguato per gestirlo) o lasciare che un team di giovani guidi interamente una nuova iniziativa.

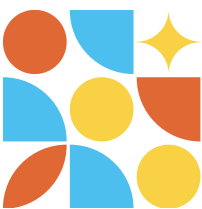
Tali misure dimostrano fiducia nelle competenze dei giovani. Una tattica efficace è la creazione di "consigli ombra" o comitati consultivi giovanili che lavorano a fianco del consiglio di amministrazione principale: una pratica utilizzata nelle aziende per infondere nuove idee. Questi consigli ombra, se hanno accesso alle informazioni e vengono ascoltati, hanno dimostrato di migliorare l'innovazione organizzativa e di colmare il divario generazionale. Nelle ONG, un consiglio ombra potrebbe esaminare e fornire input sui piani strategici prima dell'approvazione finale, garantendo che le prospettive dei giovani influenzino le decisioni di alto livello.

-Programmi di tutoraggio reciproco. Incoraggiare un sistema di tutoraggio bidirezionale in cui i giovani meno esperti vengano affiancati a mentori adulti, ma anche in un processo di tutoraggio inverso, in ambiti come la tecnologia, la cultura giovanile contemporanea, ecc. Questo crea una maggiore parità. Gli adulti imparano ad apprezzare le competenze dei giovani, mentre questi ultimi acquisiscono fiducia in se stessi guidando gli adulti in qualcosa. Tale reciprocità contribuisce a sfatare il mito che la competenza derivi esclusivamente dall'età.

Attuando queste strategie, le ONG possono gradualmente appiattire le proprie gerarchie e creare una cultura in cui il contributo dei giovani abbia un peso reale. I risultati positivi sono ben documentati: i modelli di partenariato tra giovani e adulti portano a decisioni più sostenibili e a giovani leader più responsabilizzati (Women Deliver, 2023).

Anche gli adulti, spesso, riferiscono una maggiore motivazione nel vedere la crescita dei giovani e le nuove prospettive che rivitalizzano l'organizzazione. In sostanza, superare la barriera dello squilibrio di potere significa condividere potere e responsabilità: un processo che richiede cambiamenti nelle strutture (regole, ruoli) e nella mentalità (fiducia nelle capacità dei giovani).

Se implementato con successo, questo cambiamento genera una pratica organizzativa in cui i giovani non sono solo partecipanti o beneficiari, ma partner e co-creatori nella leadership.



2 Barriere culturali e territoriali

Le barriere culturali e territoriali comprendono le norme sociali, i valori e i fattori geografici o linguistici che ostacolano una leadership giovanile inclusiva. Le barriere culturali includono stereotipi e aspettative legate a caratteristiche come genere, etnia, religione o disabilità, che possono influenzare chi viene percepito (dagli altri o da se stessi) come un "leader".

Ad esempio, nelle comunità con forti norme patriarcali, le giovani donne possono essere scoraggiate dall'assumere ruoli di leadership, oppure il loro stile di leadership può essere sottovalutato rispetto a quello degli uomini. Allo stesso modo, i giovani appartenenti a minoranze o i giovani LGBTQ+ possono subire pregiudizi o sentirsi non conformi al modello di leader nelle organizzazioni tradizionali.

Le barriere territoriali si riferiscono agli ostacoli derivanti dalla posizione geografica o dalla regione di provenienza di un giovane, comunemente la divisione tra centri urbani e aree rurali o periferiche. I giovani provenienti da aree rurali hanno spesso meno opportunità di formazione alla leadership, minore visibilità e difficoltà pratiche (distanza, mancanza di infrastrutture) nella partecipazione.

Può esserci anche una divisione di atteggiamento: le organizzazioni urbane potrebbero inconsapevolmente mettere da parte le voci dei giovani rurali, e viceversa, a causa di differenze di esperienza o stile di comunicazione. I fattori territoriali includono anche le barriere linguistiche: ad esempio, un giovane la cui lingua madre non è la lingua dominante dell'ONG (questo spesso include i giovani con un background migratorio) potrebbe avere difficoltà ad esprimersi con sicurezza, oppure i progetti internazionali condotti in inglese potrebbero alienare chi è meno competente.
In un contesto europeo, con la sua ricca diversità, le barriere culturali e territoriali si manifestano in vari modi: un operatore giovanile appartenente a una comunità etnica minoritaria potrebbe non trovare modelli di riferimento nella leadership, un giovane attivista di una piccola città potrebbe non avere una rete di contatti per impegnarsi, oppure potrebbero semplicemente sorgere incomprensioni culturali in gruppi giovanili multiculturali. Queste barriere sono spesso di natura strutturale (radicate nella storia e nelle disuguaglianze sociali), ma si manifestano nelle interazioni quotidiane e nelle pratiche organizzative.

Le barriere culturali e territoriali influenzano significativamente chi partecipa e prospera nella leadership giovanile. Norme e pregiudizi culturali possono portare all'esclusione (intenzionale o involontaria) di determinati gruppi.

Ad esempio, la discriminazione di genere rimane un ostacolo critico: a livello globale, il 94% delle giovani donne intervistate da Plan International nel 2022 ha dichiarato che la partecipazione alla vita politica o civica comporta l'affrontare sfide meno frequenti per i loro coetanei maschi (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Le giovani donne spesso si scontrano con stereotipi secondo cui la leadership è "poco femminile" o subiscono doppi standard. Questo può scoraggiarle dal farsi avanti o far sì che le loro idee vengano ignorate. Allo stesso modo, i giovani appartenenti a minoranze culturali o i migranti potrebbero non vedere valorizzate le proprie prospettive; se la leadership di una ONG è omogenea (ad esempio, composta interamente da membri dello stesso gruppo etnico o religioso), gli altri potrebbero sentirsi indesiderati o strumentalizzati.

Le disparità territoriali aggravano ulteriormente le sfide all'inclusione. I giovani delle zone rurali, ad esempio, spesso presentano tassi di partecipazione inferiori ai programmi giovanili nazionali o internazionali rispetto ai giovani delle aree urbane (Consiglio d'Europa, 2025). Devono affrontare barriere logistiche (trasporti, connettività) e talvolta psicologiche (la sensazione che le opportunità siano riservate solo ai giovani che vivono in città). Anche il divario digitale rientra in questa categoria: sebbene gli strumenti digitali possano colmare le distanze, non tutte le aree rurali dispongono di una connessione internet affidabile e non tutti i giovani hanno pari competenze digitali. La pandemia di COVID-19 ha messo in luce queste lacune, con molti giovani provenienti da zone rurali o a basso reddito impossibilitati a partecipare ad attività online per mancanza di dispositivi o di banda larga – un problema materiale, ma radicato nella disuguaglianza territoriale (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Persino all'interno delle città, la segregazione territoriale (come i quartieri marginalizzati) può far sì che alcuni giovani vengano esclusi dalla selezione per i programmi di leadership.

Un esempio di barriere territoriali documentato da un'organizzazione studentesca europea (OBESSU) ha mostrato che in molti paesi la leadership giovanile nei sindacati studenteschi era dominata da giovani provenienti dalle capitali o dai principali centri urbani. Gli studenti delle zone rurali si trovavano ad affrontare molteplici ostacoli: trasporti pubblici inefficienti, costi di viaggio più elevati e, talvolta, atteggiamenti locali conservatori che ne limitavano la partecipazione (OBESSU, 2025). L'indagine ha rivelato che molti consigli studenteschi scolastici non includevano membri provenienti da aree non urbane, a dimostrazione di come la geografia possa distorcere la rappresentanza. Il risultato è un profilo di leadership che non riflette appieno la diversità delle popolazioni giovanili, portando a potenziali pregiudizi nel processo decisionale e a una mancanza di rilevanza o fiducia tra i gruppi esclusi.

Ad esempio, se tutti i leader giovanili sono residenti in città con un'istruzione universitaria, le iniziative potrebbero ignorare le esigenze dei giovani che frequentano scuole professionali nei villaggi, oppure un'organizzazione potrebbe avere difficoltà a coinvolgere i giovani delle zone rurali nelle proprie campagne a causa della mancanza di leader con cui identificarsi.

Sia la ricerca accademica che i rapporti politici sottolineano l'importanza di affrontare le disuguaglianze culturali e territoriali per raggiungere una partecipazione giovanile inclusiva. Gli studi di genere e inclusione evidenziano come gli stereotipi di genere e la discriminazione continuino a limitare le opportunità di leadership per le giovani donne.

Un recente studio del Partenariato UE-Consiglio d'Europa per la gioventù (2023) ha rilevato che, nonostante i progressi compiuti, le giovani donne continuano ad affrontare ostacoli persistenti alla loro partecipazione rispetto ai loro coetanei maschi, radicati nei ruoli di genere e negli stereotipi sociali. L'intersezionalità è fondamentale: una giovane donna appartenente a una minoranza etnica e residente in un'area rurale può trovarsi ad affrontare uno svantaggio aggravato a causa del genere, dell'etnia e della provenienza geografica.

I quadri politici europei, come la Strategia UE per la gioventù (2019-2027), chiedono esplicitamente società inclusive e sottolineano la necessità di raggiungere tutti i giovani, compresi quelli provenienti da aree remote e comunità marginalizzate. Gli Obiettivi europei per la gioventù – in particolare l'obiettivo n. 9 "Spazio e partecipazione per tutti" – sono stati formulati a seguito di consultazioni in cui i giovani di tutta Europa hanno espresso la loro opinione secondo cui la mancanza di spazi inclusivi e i pregiudizi rappresentano i principali ostacoli alla partecipazione.

Affrontare queste barriere implica sia la modifica delle pratiche organizzative per renderle più inclusive, sia l'attuazione di misure di sostegno per i giovani sottorappresentati. Le strategie chiave includono:

- Competenza culturale e formazione sui pregiudizi. Gli youth worker e i leader delle organizzazioni dovrebbero seguire corsi di formazione per riconoscere e contrastare i pregiudizi impliciti (che siano di genere, stereotipi razziali/etnici o pregiudizi nei confronti di gruppi rurali/urbani). Sviluppare la competenza culturale significa conoscere il background dei giovani con cui si lavora e riflettere sui propri presupposti. Ad esempio, un'ONG giovanile potrebbe organizzare workshop sull'equità di genere per garantire che il personale e i volontari comprendano le sottili forme in cui il sessismo può manifestarsi. Aumentando la consapevolezza, l'organizzazione crea le basi per includere deliberatamente coloro che altrimenti potrebbero essere trascurati.

- Sensibilizzazione e rappresentanza positive. Per superare l'esclusione culturale e territoriale, le ONG dovrebbero impegnarsi in attività di sensibilizzazione mirate. Ciò significa individuare i gruppi di giovani che mancano ai vertici e adoperarsi per coinvolgerli. Ad esempio, se un'ONG nota una scarsa presenza di giovani donne, può istituire un programma di tutoraggio specifico per le giovani donne o collaborare con organizzazioni femminili per incoraggiare la partecipazione. Se i giovani delle zone rurali sono assenti, l'ONG può recarsi nelle comunità rurali per organizzare sessioni informative o workshop locali, anziché aspettarsi che siano loro a venire in città.

- Adattamento alla lingua e al contesto. Superare le barriere linguistiche e comunicative è fondamentale nel lavoro con i giovani in contesti multiculturali. Le strategie includono la fornitura di traduzioni per le attività chiave, l'utilizzo di un linguaggio semplice e inclusivo, privo di gergo, e la valorizzazione dei diversi stili comunicativi. Se un'organizzazione opera a livello europeo, offrire materiali in più lingue o almeno tradurre i riassunti può consentire ai non madrelingua inglesi di partecipare. A livello locale, potrebbe significare consentire una facilitazione bilingue (ad esempio, un dialetto regionale o una lingua minoritaria accanto alla lingua principale).

Dal punto di vista culturale, è importante adattare i contenuti di sviluppo della leadership in modo che siano rilevanti per i diversi gruppi. Ad esempio, gli approcci alla leadership potrebbero dover considerare i valori comunitari di determinate culture rispetto agli approcci individualistici. Incorporare le tradizioni culturali nelle attività di leadership (come l'utilizzo della narrazione se culturalmente rilevante, o il rispetto dei calendari religiosi nella programmazione degli eventi) aiuta i giovani a sentirsi rispettati e inclusi.

L'inclusione di diverse espressioni culturali nella vita dell'organizzazione – dalla celebrazione di varie festività all'adozione di un codice di condotta che rispetti i pronomi e le pratiche religiose – può fare una grande differenza nel far sentire i giovani di diversa provenienza parte integrante dell'organizzazione e nel farli sentire a proprio agio nei ruoli di leadership.

- Colmare il divario tra aree urbane e rurali. Per sostenere i giovani nelle aree rurali o remote, sono necessarie misure concrete. Un metodo diretto consiste nel fornire supporto per il trasporto, ad esempio rimborsando le spese di viaggio, organizzando trasporti condivisi o utilizzando unità mobili per portare le attività nei centri rurali. Anche la tecnologia digitale può essere d'aiuto: l'organizzazione di incontri virtuali può includere coloro che non possono spostarsi, sebbene sia necessario prestare attenzione anche alla risoluzione dei problemi di accesso digitale (magari coordinandosi con biblioteche/centri giovanili locali per l'accesso a Internet).

Pianificare gli incontri in modo oculato (ad esempio, non troppo presto al mattino se i giovani delle zone rurali devono spostarsi) e alternare le sedi degli incontri tra aree urbane e rurali contribuisce a distribuire il carico. Un'altra strategia consiste nella creazione di hub o sezioni regionali: invece di un unico consiglio giovanile centralizzato nella capitale, un'organizzazione potrebbe avere comitati giovanili regionali che confluiscono in un organo direttivo nazionale. In questo modo, si promuove la leadership locale e si integra la diversità territoriale nella governance. La raccomandazione del Consiglio d'Europa sui giovani delle zone rurali (2020) suggerisce di adattare i programmi per i giovani ai contesti rurali, ad esempio concentrandosi su progetti comunitari locali che i giovani delle zone rurali possano guidare e fornendo formazione in loco. In sostanza, si tratta di rendere le opportunità di leadership decentralizzate e flessibili.

- Mediazione culturale e tutoraggio. Per i giovani che si sentono culturalmente o socialmente fuori posto in un contesto di leadership, avere un mentore o un "compagno" proveniente da un background simile può migliorare la permanenza e il successo. Questo tutoraggio tra pari può fornire una guida culturalmente appropriata e un supporto morale.

- Politiche inclusive e sensibili alle questioni di genere. A livello organizzativo, adottare politiche chiare che promuovano l'inclusione. Queste potrebbero includere una politica di parità di genere (impegno per l'equilibrio di genere nei comitati, tolleranza zero per le molestie), una carta della diversità o misure specifiche come quote o posti riservati per i gruppi sottorappresentati nei programmi di leadership. Sebbene le quote possano essere controverse, si sono dimostrate efficaci in alcuni contesti giovanili per garantire, ad esempio, che le giovani donne o le minoranze abbiano pari opportunità in ambienti storicamente dominati dagli uomini o dalla maggioranza. Inoltre, garantire l'accessibilità: se un giovane leader ha una disabilità, fornire soluzioni adeguate (interpretariato nella lingua dei segni, luoghi accessibili alle sedie a rotelle, ecc.), che spesso si collegano anche alle barriere pratiche.

Implementando queste strategie, le ONG si impegnano a costruire una cultura organizzativa che valorizzi la diversità e garantisca equità nell'accesso ai ruoli di leadership. Un approccio culturalmente e territorialmente inclusivo riconosce che il potenziale di leadership è presente in ogni comunità e gruppo demografico: ha solo bisogno delle giuste condizioni per fiorire. Quando i giovani di diverso genere, provenienza e regione vengono messi in condizione di assumere ruoli di leadership, l'organizzazione acquisisce una maggiore ricchezza di prospettive e legittimità all'interno delle comunità che serve. Inoltre, abbattere queste barriere contribuisce alla coesione sociale: i giovani leader imparano a valorizzare le reciproche differenze e a collaborare al di là delle barriere culturali, incarnando la società inclusiva a cui aspiriamo.

3 Barriere organizzative

Le barriere organizzative si riferiscono alle strutture interne, alle politiche e alle pratiche consolidate delle organizzazioni che impediscono ai giovani di assumere ruoli di leadership. In molte ONG e organizzazioni giovanili, anche quelle che lavorano per i giovani, l'assetto istituzionale può essere involontariamente escludente nei confronti della leadership giovanile. Esempi comuni di queste barriere includono: gerarchia rigida o inerzia burocratica (organizzazioni in cui l'autorità è molto centralizzata e basata sull'anzianità, rendendo difficile per i nuovi arrivati o i membri più giovani che aspirano a posizioni di leadership); mancanza di strutture formali di co-leadership o di partecipazione; procedure complesse e gergo specialistico; politiche legate all'età; e persino problemi organizzativi pratici come orari di riunione incompatibili con gli impegni dei giovani o mancanza di compenso per il tempo dedicato dai giovani (aspettandosi contributi non retribuiti che i giovani, soprattutto quelli provenienti da contesti socio-economici svantaggiati, potrebbero non permettersi).

L'inerzia burocratica implica che "abbiamo sempre fatto così" diventi un motivo per resistere al cambiamento: ad esempio, un'ONG potrebbe aver sempre avuto direttori esecutivi più anziani, quindi la proposta di un co-direttore giovane viene accolta con scetticismo non per principio, ma perché è una novità. Questi fattori organizzativi possono essere meno visibili della discriminazione palese, ma hanno un impatto profondo. In sostanza, se la struttura dell'organizzazione non include intenzionalmente i giovani nel processo decisionale, questi saranno sistematicamente esclusi, indipendentemente dalla volontà individuale. Un classico segno di barriere istituzionali si manifesta quando il coinvolgimento dei giovani è occasionale o dipende da sforzi straordinari.

Le barriere istituzionali spesso fanno sì che le voci dei giovani vengano emarginate o escluse dalla leadership e dalla direzione strategica dei programmi. I giovani talentuosi e motivati possono trovarsi di fronte a un "soffitto di cristallo": possono fare volontariato o coordinare attività di basso livello, ma non vengono mai coinvolti nella pianificazione strategica, nella definizione del budget o nella governance. Questo può essere scoraggiante e demotivante, portando i giovani a disinteressarsi o ad abbandonare le organizzazioni per altri settori in cui si sentono ascoltati.

È importante sottolineare che, quando le organizzazioni non dispongono di strutture di cogestione o di canali formali per il contributo dei giovani, le decisioni prese potrebbero non rispecchiare i loro bisogni o le loro idee innovative.



Ad esempio, un'ONG senza giovani nel suo consiglio di amministrazione potrebbe perdere di vista le tendenze emergenti tra i giovani o valutare erroneamente le priorità per i giovani beneficiari.

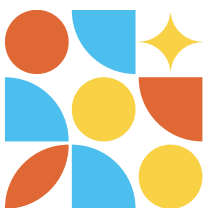
Un'altra conseguenza è che, quando i giovani assumono ruoli di responsabilità, potrebbero trovarsi in una situazione di svantaggio se la cultura organizzativa non si adegua. Ad esempio, nominare un ventenne in un comitato che utilizza un linguaggio tecnico e non prevede un programma di tutoraggio può far sentire il giovane spaesato e incapace di contribuire (rafforzando la percezione che "i giovani non siano capaci", il che rappresenta in realtà un fallimento della strategia di inclusione).

D'altro canto, l'apertura verso i giovani è correlata a un maggiore coinvolgimento e a una maggiore responsabilizzazione giovanile. La fase di ricerca TYL ha evidenziato che la mancanza di strutture di supporto era una delle principali critiche: gli youth worker hanno notato che, in assenza di strutture come i comitati giovanili o ruoli di leadership condivisa, gli sforzi per responsabilizzare i giovani leader spesso falliscono perché non c'è spazio nel sistema per inserirli (ad esempio, si possono formare 50 giovani alla leadership, ma se l'ONG non prevede per loro ruoli al di là della semplice partecipazione, le loro nuove competenze rimangono inutilizzate).

Ciò indica che lo sviluppo della leadership giovanile deve procedere di pari passo con la riforma organizzativa.

Da una prospettiva macro, si consideri l'esempio del settore giovanile del Consiglio d'Europa: la sua struttura di cogestione (con il 50% di rappresentanti dei giovani negli organi decisionali) ha contribuito a rendere le politiche giovanili più pertinenti e ad aumentare il coinvolgimento dei giovani nelle iniziative. Se invertiamo questo modello, le istituzioni prive di tali caratteristiche rischiano di subire l'effetto opposto: politiche che potrebbero non trovare riscontro e giovani che si sentono emarginati.

In pratica, molte organizzazioni europee che si occupano di giovani hanno iniziato a sperimentare modelli di leadership alternativi. Il concetto di "consiglio ombra" menzionato in precedenza è uno di questi modelli, mutuato dalla governance aziendale, per dare maggiore voce ai giovani. La Stanford Social Innovation Review (SSIR) ha pubblicato studi di caso su organizzazioni non profit che sono passate alla co-leadership (due CEO o un team che include leader più giovani) e ha scoperto che ciò ha favorito una pratica di leadership più relazionale e meno settoriale (Kasper & Pepin, 2020).



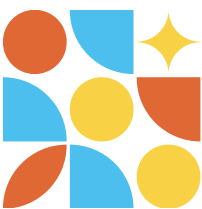
Tuttavia, avvertono che la co-leadership funziona solo se la cultura dell'organizzazione valorizza i processi collettivi e se i ruoli sono chiaramente definiti per evitare confusione. Ciò sottolinea che un'organizzazione non può semplicemente inserire i giovani in vecchie strutture; spesso sono le strutture stesse che devono essere ripensate – più orizzontali, flessibili e collaborative – per trarre veramente beneficio dal coinvolgimento dei giovani.

Per smantellare le barriere organizzative, le organizzazioni devono attuare riforme interne e introdurre meccanismi che consentano la co-leadership giovanile. Le strategie chiave includono:

- Introdurre modelli di co-leadership e governance condivisa. Un cambiamento significativo consiste nel modificare la struttura di leadership per includere formalmente i giovani. Ciò potrebbe significare nominare un Co-direttore o un Vice Direttore Giovanile nel team di gestione, oppure passare a un team di leadership distribuito che integri diverse generazioni. Alcune ONG hanno sperimentato con successo un modello a doppia guida (un leader senior esperto e un leader emergente più giovane), riscontrando che ha portato punti di forza complementari e ha permesso a ciascuno di imparare dall'altro. Nei consigli di amministrazione, la modifica degli statuti per riservare un certo numero di seggi ai membri di età inferiore ai 30 anni (con pieni diritti di voto) garantisce la presenza dei giovani. Il processo potrebbe prevedere un programma di mentoring (affiancando a ciascun giovane membro del consiglio un membro più anziano per orientarlo), ma nel tempo questo normalizza la presenza dei giovani nella governance.

- Istituire comitati consultivi giovanili influenti. Se non sono già presenti, creare un consiglio consultivo giovanile o un organismo simile con un mandato chiaro per fornire consulenza alla dirigenza dell'organizzazione e con la garanzia di essere ascoltati. L'aspetto fondamentale è che questo consiglio non sia un gruppo di giovani isolato: le loro raccomandazioni dovrebbero essere formalmente integrate nelle riunioni del consiglio di amministrazione o nelle sessioni di pianificazione strategica. Un modo è invitare i rappresentanti del consiglio giovanile a presentare le proprie proposte a ogni riunione del consiglio e inserire il loro contributo come punto fisso all'ordine del giorno. Un altro modo è includere l'obbligo per le iniziative più importanti di ottenere un riscontro dal consiglio giovanile prima dell'approvazione. Questo garantisce che il gruppo consultivo non sia puramente simbolico.

- Semplificare la burocrazia e adottare processi a misura di giovane. Condurre un'analisi dei processi interni da una prospettiva giovanile. Individuare le procedure che potrebbero risultare eccessivamente complesse o alienanti per i partecipanti più giovani.



Ad esempio, le domande di finanziamento potrebbero richiedere un linguaggio tecnico, o le proposte di progetto potrebbero necessitare di lunghe descrizioni formali: valutare la possibilità di creare versioni accessibili ai giovani (ad esempio, fornire un modello con domande guida anziché un modulo narrativo complesso). Il processo decisionale potrebbe essere snellito riducendo i livelli di approvazione per i progetti guidati dai giovani: un'ONG potrebbe autorizzare un comitato per i programmi giovanili ad approvare piccoli progetti fino a un certo budget senza l'approvazione del consiglio di amministrazione, accelerando così la trasformazione delle idee dei giovani in azioni concrete. Gli strumenti digitali possono inoltre contribuire a modernizzare i processi in modo da renderli più attraenti per i giovani, ad esempio utilizzando piattaforme collaborative online per il processo decisionale, più interattive e trasparenti rispetto alle riunioni a porte chiuse. È altrettanto importante formare i giovani sulle procedure necessarie, ma l'obiettivo è renderle il più intuitive possibile.

- Creare percorsi di accesso e di successione. Spesso, le barriere istituzionali persistono perché non esiste un percorso chiaro che permetta a un giovane volontario o membro di raggiungere ruoli di leadership. Le ONG possono creare programmi di leadership a più livelli: ad esempio, un ruolo di "facilitatore junior" che si evolve in facilitatore, poi in coordinatore, e così via. Una progressione strutturata, combinata con lo sviluppo delle competenze in ogni fase, offre ai giovani traguardi concreti e la preparazione necessaria per assumersi maggiori responsabilità.

-Adeguare la cultura e le norme organizzative. Le organizzazioni devono anche cambiare gli aspetti "soft" del modo in cui vengono fatte le cose. Incoraggiare una cultura di democrazia intra-organizzativa: sollecitare il contributo di tutti i livelli (compresi i giovani volontari) sulle decisioni importanti, Praticate la trasparenza (condividete i verbali delle riunioni in un linguaggio adatto ai giovani) e coltivate il rispetto per le nuove idee, indipendentemente dalla loro provenienza. I leader dovrebbero dare il buon esempio sollecitando attivamente il punto di vista dei giovani nelle discussioni. Inoltre, tenete conto delle norme pratiche: programmate le riunioni in orari comodi per i giovani membri (magari la sera o nei fine settimana se sono studenti o lavoratori), utilizzate piattaforme con cui i giovani si sentono a proprio agio (ad esempio, app di messaggistica per consultazioni rapide sulle decisioni). Se i membri più giovani tendono a essere più silenziosi nelle riunioni formali, esplorate formati alternativi come sessioni di brainstorming o sottogruppi in cui potrebbero esprimersi di più, e poi proponete loro queste idee.

L'implementazione di queste strategie trasforma le barriere organizzative in fattori abilitanti per la leadership giovanile. Un'ONG che in passato aveva un approccio burocratico e gerarchico basato sull'età può evolversi in un'organizzazione agile e orientata all'apprendimento, dove la co-creazione è la norma.



Una co-leadership equa richiede che i giovani siano riconosciuti strutturalmente come esperti e trattati con rispetto e alla pari. Ciò non può accadere se l'organizzazione non riconosce formalmente i giovani al suo interno. Pertanto, creando ruoli e adattando i sistemi interni, normalizziamo la leadership giovanile all'interno dell'organizzazione, anziché considerarla un'eccezione. A sua volta, questa apertura porta spesso a una governance più innovativa e reattiva.

4 Barriere psicologiche

Le barriere psicologiche si riferiscono ai fattori interni agli individui – in particolare ai giovani stessi – che possono impedire loro di assumere ruoli di leadership o di affermarsi pienamente in tali ruoli.

Tra questi figurano la scarsa autostima, la paura del fallimento o del rifiuto, la sindrome dell'impostore (dubbi sulle proprie capacità o la sensazione di essere un "impostore" in una posizione di leadership), l'impotenza appresa (la sensazione che le proprie azioni non facciano la differenza, spesso derivante da esperienze passate di emarginazione) e una generale mancanza di motivazione o di visione a causa della limitata esposizione a esperienze positive. Per molti giovani adulti di età compresa tra i 16 e i 30 anni, soprattutto quelli provenienti da contesti emarginati, questi ostacoli psicologici sono plasmati dal loro ambiente. Allo stesso modo, i giovani che hanno subito discriminazioni o fallimenti possono sviluppare ansia nell'assumersi responsabilità.

Anche i giovani più capaci spesso soffrono di lacune in termini di fiducia in se stessi; studi hanno dimostrato che, in media, le giovani donne sottovalutano le proprie capacità di leadership più dei giovani uomini a causa del condizionamento sociale, e i giovani con disabilità o provenienti da famiglie a basso reddito potrebbero sottovalutare il proprio potenziale dopo aver subito lo stigma sociale. Le barriere psicologiche sono spesso meno visibili di quelle strutturali, ma possono essere altrettanto limitanti: ai giovani potrebbe essere offerta un'opportunità, ma potrebbero rifiutarla o non ottenere buoni risultati perché interiormente lottano con dubbi o mancanza di autostima in quel contesto.

È importante notare che le barriere psicologiche possono influenzare la percezione che gli adulti hanno dei giovani: alcuni adulti potrebbero avere pregiudizi inconsci, pensando che i giovani non siano pronti, il che può trasformarsi in una profezia che si autoavvera.

Queste barriere variano da individuo a individuo, ma i segnali comuni includono la riluttanza a esprimere opinioni durante le riunioni, l'esitazione a candidarsi per ruoli, la tendenza a dare facilmente credito alle opinioni degli anziani o persino il ritiro dai programmi. Anche i fattori legati alla salute mentale possono entrare in gioco: stress elevato, ansia o un senso di isolamento possono ridurre la disponibilità dei giovani a impegnarsi in ruoli di leadership, soprattutto se non vengono affrontati.

La presenza di barriere psicologiche tra i giovani può ridurre significativamente l'efficacia delle iniziative di sviluppo delle capacità e la diversità della leadership giovanile. Se una parte consistente dei giovani si sente troppo intimorita o insicura per assumere ruoli di responsabilità, la leadership di un'organizzazione attingerà solo a quei pochi che godono di maggiore fiducia in se stessi o di un sostegno esterno, il che potrebbe essere correlato a una condizione di privilegio. Di conseguenza, il bacino di giovani leader si riduce e potrebbe non includere coloro che in realtà avrebbero molto da offrire ma sono frenati internamente. Inoltre, i giovani che decidono di farsi avanti potrebbero farlo in modo meno efficace se tormentati dall'insicurezza.

Per aiutare i giovani a superare le barriere interiori, gli youth worker e le ONG possono implementare strategie incentrate sullo sviluppo della fiducia in sé stessi, sul cambiamento di mentalità e sulla creazione di ambienti favorevoli:

- Esperienze di sviluppo delle competenze e di padronanza. Un modo semplice per accrescere la fiducia in sé stessi è attraverso corsi di formazione e workshop sulla leadership che forniscano ai giovani competenze concrete (parlare in pubblico, risoluzione dei conflitti, pianificazione di progetti, ecc.). Quando i giovani si sentono tecnicamente più competenti, aumenta la loro fiducia nella leadership. Ma oltre alla formazione in aula, è fondamentale affidare loro compiti reali in cui possano applicare con successo tali competenze. Iniziate con ruoli di leadership gestibili che offrano primi successi.

Ad esempio, fate in modo che un giovane guidi un piccolo gioco o un'attività prima di aspettarsi che gestisca un intero evento. Il completamento con successo di questi piccoli compiti offre esperienze di padronanza che dimostrano al giovane che è in grado di farcela. Aumentate gradualmente il livello di difficoltà man mano che crescono. Un approccio strutturato potrebbe essere un programma di progressione nella leadership, ad esempio, prima come responsabile di un'attività, poi come caposquadra, infine come responsabile di un progetto, con criteri chiari e supporto a ogni livello. Questo approccio graduale costruisce la fiducia passo dopo passo, invece di gettare i giovani nella mischia impreparati.

- Mentoring e coaching. Istituire programmi di mentoring in cui ogni giovane leader venga affiancato a un mentore (che potrebbe essere un giovane più grande con esperienze simili o un adulto di riferimento) per ricevere guida, incoraggiamento e feedback costruttivo. I mentori possono contribuire a normalizzare le difficoltà e a celebrare i successi, rafforzando così l'autostima del mentee. Incontri di coaching regolari offrono ai giovani uno spazio sicuro in cui esprimere le proprie paure e affrontarle. Inoltre, il peer mentoring (affiancamento di due giovani leader che si supportano a vicenda) può dare forza a entrambe le parti.

- Coltivare un ambiente sicuro. Incoraggiare una cultura all'interno dell'organizzazione che consideri gli errori come opportunità di apprendimento piuttosto che come fallimenti. Gli youth worker dovrebbero dare l'esempio e comunicare esplicitamente che è normale non fare tutto bene al primo tentativo. Ad esempio, dopo che un giovane ha organizzato un evento con qualche intoppo, invece di criticarlo, si potrebbe facilitare una sessione di riflessione: "Cosa è andato bene? Cosa possiamo fare diversamente la prossima volta?". Condividere le storie di altri membri del team che hanno superato i fallimenti può essere d'aiuto. Riconoscere e celebrare insieme l'impegno e la crescita, non solo i risultati perfetti. Col tempo, i giovani interiorizzeranno il valore dell'iniziativa, che è più importante della perfezione, riducendo la paura del fallimento e incoraggiandoli a mettersi in gioco.

- Supporto tra pari e coesione di squadra. Costruire solide reti di supporto tra pari tra i giovani partecipanti. Quando i giovani si sentono parte di una squadra e non soli, la loro fiducia nell'assumere ruoli di leadership può aumentare. Le strategie includono incontri di gruppo regolari in cui i giovani condividono i loro sentimenti e le loro difficoltà, attività di socializzazione per favorire la fiducia reciproca e, eventualmente, l'implementazione di un'etica del "nessuno viene lasciato indietro" in cui i giovani leader supportano intenzionalmente i loro pari (ad esempio, i co-leader si prendono cura l'uno dell'altro).

Un leader giovanile che sa di essere sostenuto dai suoi coetanei, senza competizione o giudizio, ha maggiori probabilità di superare le proprie insicurezze. Inoltre, è importante creare ambienti in cui i giovani più sicuri di sé o con maggiore esperienza possano supportare quelli meno esperti. Questa convalida da parte dei pari è fondamentale: essere apprezzati da qualcuno della propria fascia d'età può contrastare efficacemente l'insicurezza.

Implementando sistematicamente queste strategie, le ONG possono ridurre significativamente le barriere psicologiche che ostacolano una leadership inclusiva.

Un indicatore significativo di successo si ha quando si osserva che i giovani, prima silenziosi o esitanti, iniziano a prendere l'iniziativa, a esprimere le proprie opinioni o a offrirsi volontari per assumersi delle responsabilità. È fondamentale sottolineare che affrontare le barriere psicologiche non è un compito una tantum; richiede un clima di supporto continuo.

Un'elevata fiducia in sé stessi può vacillare a seguito di una singola esperienza negativa, se manca il supporto necessario per elaborarla. Pertanto, gli youth worker dovrebbero prestare attenzione al benessere emotivo e mentale dei giovani leader. Il burnout, ad esempio, può diventare un problema se un giovane appassionato si assume troppe responsabilità nel tentativo di dimostrare il proprio valore. Infine, è importante notare che responsabilizzare i giovani a livello psicologico non solo avvantaggia i singoli individui, ma trasforma anche le dinamiche di gruppo.

Man mano che un numero maggiore di giovani acquisisce fiducia in sé stesso, si crea un effetto positivo a catena: ispirano anche i nuovi membri. Pertanto, affrontare queste barriere interne è fondamentale per creare un flusso costante di giovani leader. Insieme alla rimozione delle barriere esterne, garantisce che, quando si presenta un'opportunità, i giovani siano pronti e disposti a coglierla.

5 Barriere pratiche all'accesso

Le barriere pratiche all'accesso sono gli ostacoli tangibili, logistici e materiali che impediscono o scoraggiano i giovani dal partecipare a diverse opportunità. Queste includono vincoli finanziari (i costi associati alla partecipazione, come trasporti, alloggio per eventi, quote di partecipazione o persino il costo opportunità di un coinvolgimento non retribuito), accessibilità geografica e dei trasporti (difficoltà a raggiungere la sede di riunioni, corsi di formazione o eventi a causa della distanza o della mancanza di mezzi di trasporto), accesso digitale (mancanza di connettività internet o di dispositivi per partecipare ad attività online, o scarsa alfabetizzazione digitale), vincoli di tempo (conflitti con il lavoro, la scuola o le responsabilità di cura che rendono difficile dedicare tempo a ruoli di leadership) e altre responsabilità di cura o personali (ad esempio, giovani genitori che necessitano di assistenza all'infanzia o giovani che devono prendersi cura di familiari, limitando la loro disponibilità).

In questa categoria rientrano anche le problematiche di accessibilità fisica: se un giovane ha una disabilità e la sede della riunione non è accessibile o i materiali non sono forniti in formati accessibili, si tratta di una barriera pratica che può escluderlo.

Queste barriere sono spesso sistemiche e legate a fattori socio-economici. I giovani emarginati, come quelli provenienti da famiglie a basso reddito, zone rurali o con un background migratorio, tendono ad affrontare un maggior numero di questi ostacoli.

Ad esempio, partecipare a una conferenza giovanile di un fine settimana potrebbe rappresentare un'entusiasmante opportunità di leadership, ma se un giovane non può permettersi il viaggio o ha un lavoro part-time nei fine settimana a cui non può rinunciare, tale opportunità gli viene di fatto preclusa. Le barriere pratiche possono essere le più semplici da identificare, eppure richiedono risorse e pianificazione per essere affrontate, aspetti che le organizzazioni a volte trascurano o con cui faticano.

Ad esempio, un'ONG potrebbe involontariamente rivolgersi solo ai giovani che possono permettersi di dedicare molte ore al volontariato (escludendo implicitamente coloro che devono lavorare per mantenersi). Garantire una leadership inclusiva significa riconoscere e mitigare queste barriere quotidiane, in modo che i ruoli di leadership siano accessibili a tutti i giovani, non solo ai più privilegiati o a coloro che vivono in zone più comode.

Se non si affrontano le barriere pratiche all'accesso, queste possono distorcere drasticamente la partecipazione alle iniziative di leadership giovanile. Le barriere finanziarie sono particolarmente decisive: i giovani in situazioni economiche precarie potrebbero dover dare priorità al lavoro retribuito o non avere i soldi per i trasporti, il che limita direttamente la loro partecipazione a ruoli di leadership non retribuiti o di volontariato.

Ciò spesso si traduce in una leadership dominata da giovani provenienti da contesti socio-economici relativamente stabili. Un articolo di Eurodesk ha osservato che "troppi pensano che questi programmi non facciano per loro" perché percepiscono gli ostacoli pratici come insormontabili (Eurodesk, 2024). Infatti, se un'organizzazione non offre esplicitamente supporto (come la copertura delle spese di viaggio o la fornitura di pasti), è probabile che un giovane in difficoltà economiche si autoescluda, presumendo di non potercela fare. Il risultato è un gruppo di leadership meno diversificato e l'assenza delle voci di coloro che forse hanno più da guadagnare e da contribuire (spesso, i giovani che affrontano difficoltà possiedono una preziosa resilienza e prospettive, ma non possono partecipare senza supporto).

Le barriere legate ai trasporti, particolarmente comuni nel divario tra aree rurali e urbane, fanno sì che, anche se un'organizzazione è teoricamente aperta a tutti, in pratica solo chi vive nelle vicinanze partecipi. Abbiamo già visto i risultati dello studio OBESSU: la mancanza di trasporti pubblici e la distanza possono impedire completamente ai giovani delle zone rurali di partecipare.

Allo stesso modo, si consideri l'accesso digitale: dalla pandemia di COVID-19, molte attività giovanili si sono spostate online. Questo ha dei vantaggi (non sono necessari spostamenti), ma i giovani senza una connessione internet affidabile o dispositivi di qualità vengono lasciati indietro, un problema che tende a essere correlato alla povertà e alla residenza in aree rurali. Uno studio del Consiglio d'Europa sui giovani ha evidenziato i costi finanziari delle TIC e il controllo genitoriale sull'uso dei dispositivi digitali come ostacoli alla partecipazione digitale.

Imperfezioni di tempo e di orario possono escludere chi ha esigenze di vita diverse: gli studenti universitari, ad esempio, potrebbero avere maggiore flessibilità rispetto ai giovani che lavorano a tempo pieno o alle giovani madri. Se le riunioni si tengono sempre alle 15:00 nei giorni feriali, chiunque studi o lavori ne è escluso. Se i ritiri del fine settimana sono la norma, chi ha impegni familiari potrebbe trovarsi in difficoltà. Nel tempo, questi schemi influenzano significativamente la composizione demografica della leadership; si potrebbe notare, ad esempio, che quasi nessun giovane leader nella rete proviene da contesti socioeconomici svantaggiati, non per mancanza di interesse o capacità, ma perché il formato non si adattava a chi ha bisogno di lavorare o di prendersi cura dei fratelli, ecc.

È importante notare che gli ostacoli pratici spesso si intersecano con altre categorie: un problema "strutturale" come il sottofinanziamento dei programmi per i giovani porta a problemi pratici (mancanza di budget per sostenere i partecipanti), oppure un'aspettativa culturale crea un ostacolo pratico in termini di tempo per le giovani donne. Pertanto, le soluzioni devono essere olistiche.

Le politiche europee per l'inclusione giovanile riconoscono esplicitamente queste barriere. La strategia Erasmus+ per l'inclusione e la diversità, ad esempio, individua diversi ostacoli (economici, geografici, educativi, ecc.) e fornisce linee guida per sostenere coloro che hanno meno opportunità. Molti progetti Erasmus+ per i giovani includono stanziamenti di bilancio per "supporti aggiuntivi" al fine di garantire l'inclusione, come ad esempio borse di viaggio per i partecipanti che vivono lontano o fondi per chi si prende cura di loro. La logica alla base di ciò è chiara: se questi supporti non vengono forniti, i progetti non raggiungeranno proprio il pubblico che più ne trarrebbe beneficio.

Da un punto di vista accademico, la ricerca sull'inclusione sociale evidenzia come le risorse materiali siano una dimensione chiave dell'empowerment. La gerarchia dei bisogni di Abraham Maslow potrebbe essere un'interpretazione forzata in questo contesto, ma in un certo senso, se non vengono soddisfatte le esigenze logistiche di base, è difficile raggiungere livelli di coinvolgimento più elevati (come la leadership, che è assimilabile all'autorealizzazione).

I sociologi parlano anche di "costi di partecipazione": ogni forma di partecipazione civica o sociale ha un costo (tempo, denaro, impegno) e, se questi costi sono troppo elevati per determinati gruppi, questi ultimi saranno sottorappresentati. Ridurre i costi di partecipazione è quindi essenziale per l'equità.

Il superamento delle barriere pratiche all'accesso richiede misure concrete che riducano o eliminino i costi e gli inconvenienti della partecipazione. Le strategie chiave includono:
- Supporto finanziario e fornitura di risorse. Ove possibile, le organizzazioni dovrebbero offrire assistenza finanziaria per consentire la partecipazione. Questa può assumere diverse forme:

- Rimborsi. Coprono i biglietti di viaggio, i pasti durante le attività e qualsiasi materiale necessario.

- Raccolta fondi per l'inclusione. Se il budget di base è limitato, le ONG possono organizzare raccolte fondi o rivolgersi a sponsor specificamente per sostenere la partecipazione dei giovani svantaggiati.

- Programmazione flessibile e accessibile. Adattare i tempi e i luoghi delle attività alle esigenze dei partecipanti. Alternare gli orari degli incontri (magari alternando sera e pomeriggio per condividere il disagio) o sondare il gruppo per trovare gli orari più comodi per la maggior parte e cercare di venire incontro individualmente a chi ha esigenze particolari. Adottare modelli ibridi: consentire alle persone di partecipare telefonicamente agli incontri se non possono essere presenti di persona. Durante i periodi di esami o di picco lavorativo, valutare la possibilità di sospendere o ridurre le attività per non sovraccaricare i giovani. In sostanza, andare incontro alle esigenze dei giovani

– un principio che include la programmazione. Una strategia concreta è utilizzare sondaggi o strumenti simili per la programmazione e tenere in debita considerazione i suggerimenti ricevuti.

- Soluzioni di trasporto. Rendi più facile per i giovani raggiungerti o porta l'attività da loro. Opzioni:

- Organizzare il trasporto di gruppo (come un autobus a noleggio o il coordinamento del carpooling) per gli eventi. Se una dozzina di giovani provenienti da zone rurali devono raggiungere la capitale per una conferenza, organizzare un servizio di trasporto con un furgone nella loro regione non solo li aiuta, ma favorisce anche lo spirito di squadra durante il viaggio.

- Sovvenzionare gli abbonamenti ai trasporti pubblici o i costi del carburante. Alcune ONG collaborano con enti locali o aziende per offrire abbonamenti gratuiti ai trasporti pubblici ai giovani partecipanti.
-Decentralizzare gli eventi: anziché concentrarli sempre nelle principali città, organizzate eventi e corsi di formazione in diverse regioni, comprese le cittadine rurali. Questo distribuisce i costi degli spostamenti e dimostra simbolicamente l'impegno verso tutte le aree. Se una sessione è troppo lontana per qualcuno, la successiva potrebbe essere più vicina.

- Per ridurre la frequenza degli spostamenti, privilegia le riunioni digitali per i controlli di routine. Assicurati, tuttavia, che coloro che hanno problemi di connettività ricevano supporto (ad esempio, potrebbero partecipare tramite chiamata telefonica? Oppure puoi fornire loro una ricarica dati?).

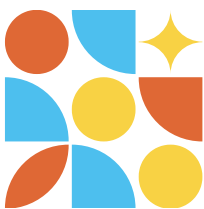
-Inclusione digitale. Se le attività di leadership prevedono l'utilizzo di piattaforme online, assicurarsi che tutti possano partecipare. Ciò potrebbe significare:

- Prestito di attrezzature (computer portatili, tablet, hotspot mobili). Alcune organizzazioni giovanili allestiscono biblioteche di attrezzature per i partecipanti.

- Formazione sul software utilizzato: non tutti sono esperti, ad esempio, nella gestione di documenti collaborativi o nelle videoconferenze. Un breve orientamento per chi non ha familiarità con questi strumenti può evitare che si disinteressino silenziosamente.

- Quando si è online, è importante adottare anche pratiche di accessibilità: utilizzare i sottotitoli nelle riunioni per le persone con difficoltà uditive o se l'inglese è una seconda lingua (i sottotitoli possono essere d'aiuto), registrare le sessioni per coloro che potrebbero avere problemi di connessione in modo che possano recuperare, ecc.

- Garantire l'accessibilità fisica. Tutti i luoghi in cui si tengono riunioni o eventi in presenza devono essere accessibili alle persone con difficoltà motorie (rampe, ascensori, bagni accessibili). I materiali devono essere disponibili in formati accessibili (PDF leggibili per screen reader, caratteri grandi se necessario, ecc.). Se un partecipante ha esigenze specifiche (visive, uditive, ecc.), è necessario affrontarle in modo proattivo, ad esempio predisponendo sottotitoli per un partecipante non udente o garantendo pause silenziose per chi potrebbe essere nello spettro autistico. Queste considerazioni trasformano le potenziali barriere in problemi irrilevanti e comunicano che tutti sono benvenuti.



L'attuazione di queste misure crea un ambiente favorevole in cui un minor numero di giovani pensa di non poter partecipare. Richiede pianificazione e spesso stanziamenti di bilancio, ma molte soluzioni hanno costi relativamente bassi rispetto ai benefici. La matrice ostacoli-strategia (presentata nella sezione successiva) riassumerà come tali soluzioni pratiche si allineano a ciascun ostacolo.

L'impatto della rimozione degli ostacoli pratici è immediatamente visibile: si registra un aumento della diversità e del numero di giovani coinvolti. Inoltre, affrontare gli ostacoli pratici ha una componente morale: dimostra ai giovani che il loro contributo è apprezzato a tal punto che l'organizzazione è disposta a investire su di loro. Questo senso di valore può motivare ulteriormente i giovani leader. Previene anche l'abbandono, evitando di sovraccaricare i giovani dal punto di vista finanziario o logistico: i leader possono così rimanere coinvolti più a lungo, acquisendo maggiore esperienza. In sostanza, creare condizioni di parità sul piano pratico è fondamentale per una leadership inclusiva. Insieme all'eliminazione delle precedenti categorie di ostacoli, garantisce che nessun giovane venga escluso semplicemente a causa del luogo in cui vive, del suo reddito o dei suoi impegni personali.

6 Matrice barriera-strategia

Per fornire una panoramica pratica, la tabella seguente riassume le principali barriere alla leadership giovanile inclusiva, insieme alle strategie chiave per superarle. Gli youth worker e i professionisti delle ONG possono utilizzare questa matrice come lista di controllo o strumento di pianificazione nello sviluppo di programmi e interventi.

Barrier	Challenges Posed	Key Strategies for Solutions
Adult–Youth Power Imbalance	– I giovani hanno ruoli simbolici e un potere decisionale limitato. – Adultismo: le idee dei giovani sono sottovalutate – Comunicazione gerarchica (i giovani vengono messi a tacere)	– Istituire ruoli di co-leadership tra giovani e adulti (ad esempio, co-presidenti giovani) in modo che il potere sia condiviso. – Democratizzare il processo decisionale: coinvolgere i giovani nella pianificazione fin dall'inizio, utilizzare metodi partecipativi (forum giovanili, votazioni) – Formare gli adulti nelle tecniche di facilitazione e tutoraggio (trattare i giovani come partner alla pari, praticare l'ascolto attivo) – Creare consigli consultivi giovanili formali o organi consultivi ombra con contributi alle decisioni del consiglio. – Far ruotare i compiti di leadership tra giovani e adulti per bilanciare i ruoli e accumulare esperienza – Sviluppare meccanismi di feedback chiari affinché l'influenza dei giovani si traduca in azioni concrete (e non solo in ascolto).

Cultural and Territorial Barriers	– Le norme di genere o i pregiudizi culturali escludono alcuni giovani (ad esempio, ragazze, minoranze). – Barriere linguistiche in gruppi eterogenei – Divario urbano-rurale: i giovani delle zone rurali affrontano isolamento e minori opportunità. – I giovani appartenenti a minoranze mancano di rappresentanza e di modelli di riferimento	– Fornire formazione sulla competenza culturale al personale e ai volontari per superare i pregiudizi e promuovere atteggiamenti inclusivi. – Attuare attività di sensibilizzazione e selezione mirate ai gruppi sottorappresentati (ad esempio, invitare i giovani delle zone rurali e i giovani appartenenti a minoranze a partecipare ai programmi). – Adattare il linguaggio e la comunicazione: tradurre i materiali, utilizzare un linguaggio semplice, accogliere più lingue nelle riunioni – Portare i programmi nelle aree rurali: utilizzare attività mobili, alternare le sedi degli eventi, collaborare con i centri giovanili rurali. – Offrire supporto per il trasporto a chi viaggia da lontano (rimborso spese di viaggio, trasporto di gruppo) – Garantire una rappresentanza diversificata nei ruoli di leadership (stabilire obiettivi o quote di diversità, evidenziare le storie di successo di donne, minoranze e giovani provenienti da zone rurali in posizioni di leadership) – Coltivare una cultura organizzativa che celebri la diversità e affronti gli stereotipi (ad esempio, tolleranza zero per commenti discriminatori, festività inclusive).
Organisational Barriers	– Gerarchia rigida, assenza di ruoli formali per i giovani all'interno delle organizzazioni – Processi burocratici che intimidiscono o rallentano le iniziative giovanili – Requisiti di età o esperienza che escludono i giovani – Non esistono percorsi che consentano ai giovani di accedere a ruoli di leadership.	– Rivedere le strutture organizzative per includere i giovani: creare posizioni di membri del consiglio di amministrazione composti da giovani o un sistema di co-presidenza giovanile con effettivo potere di voto. – Istituire comitati o consigli giovanili integrati nel processo decisionale (con mandato di consultazione sulle decisioni chiave) – Semplificare e snellire le procedure per i progetti guidati dai giovani (ridurre la burocrazia, conferire rapidamente autonomia decisionale ai team di giovani per i progetti di piccole dimensioni). – Affiancare e formare i giovani nelle competenze organizzative affinché possano partecipare con sicurezza (fornire un orientamento sui processi del consiglio di amministrazione, ecc.). – Adottare pratiche di cogestione: ad esempio, pari rappresentanza o modelli decisionali basati sul consenso tra giovani e adulti nei comitati. – Appiattire la gerarchia nelle operazioni quotidiane: incoraggiare il dialogo informale tra i vari livelli, politiche di porte aperte. – Creare percorsi di leadership: stage, ruoli di "leader junior" che conducano a posizioni più elevate, con criteri e supporto chiari.
Psychological Barriers	– Bassa autostima o “sindrome dell’impostore” tra i giovani – Paura del fallimento o del giudizio, che porta alla riluttanza – Impotenza appresa: la convinzione che i giovani non possano cambiare le cose – Stress e ansia nelle situazioni di leadership	– Implementare programmi di formazione alla leadership incentrati sulle competenze trasversali e sulla fiducia in sé stessi (oratoria, lavoro di squadra, gestione dei conflitti) e fornire spazi sicuri per esercitarsi. – Mentoring/coaching: affiancare i giovani a mentori esperti per ricevere guida, incoraggiamento e feedback costruttivo. – Creare opportunità di leadership graduali per costruire la fiducia (iniziare con ruoli minori, poi più importanti), garantendo successi iniziali (esperienze di padronanza). – Normalizzare il fallimento come opportunità di apprendimento: promuovere una cultura di sicurezza (analizzare gli errori in modo costruttivo, condividere storie di superamento delle difficoltà). – Facilitare gruppi di supporto tra pari o attività di team building in modo che i giovani si incoraggino a vicenda e condividano le proprie preoccupazioni – Riconoscere e celebrare frequentemente i risultati raggiunti – Se necessario, coinvolgere consulenti per i giovani o utilizzare strumenti di verifica del benessere per affrontare ansia/stress (link a risorse per la salute mentale)
Practical Access Barriers	– I costi di partecipazione (viaggio, vitto, quote) escludono i giovani a basso reddito – La mancanza di mezzi di trasporto e i problemi di distanza (soprattutto per i giovani delle zone rurali) impediscono la partecipazione – Impossibilità di avere tempo a causa di lavoro, scuola o responsabilità di assistenza. – Divario digitale: assenza di internet o dispositivi per partecipare alle attività online – Inaccessibilità fisica per i giovani con disabilità	– Fornire supporto finanziario: rimborsi spese di viaggio rapidi, partecipazione gratuita (esenzione dalle quote di iscrizione) – Offrire orari flessibili: variare gli orari degli incontri, utilizzare i fine settimana/le serate, tenere conto degli orari di lavoro o di studio; offrire opzioni di partecipazione ibrida (online) per risparmiare tempo di viaggio. – Organizzare soluzioni di trasporto: carpooling, navette o sussidi per il trasporto pubblico; in alternativa, decentrare gli eventi a livello locale. – Garantire l'inclusione digitale: prestare attrezzature; fornire anche formazione sull'utilizzo degli strumenti digitali. – Sostenere chi ha responsabilità familiari: accogliere i giovani genitori con servizi a misura di bambino. – Scegliete luoghi e materiali accessibili (accesso per sedie a rotelle, interpretazione nella lingua dei segni, ecc.) in modo che la disabilità non costituisca un ostacolo. – Collaborare con i servizi comunitari (biblioteche, scuole, centri comunitari) per ridurre le barriere all'accesso alle risorse (ad esempio, utilizzare un centro locale con connessione internet come punto di incontro per i giovani che vivono in zone remote).

Come utilizzare questa matrice. Individuate la barriera più rilevante nel vostro contesto (potrebbero essercene diverse). Considerate quindi le strategie corrispondenti, che possono essere implementate in combinazione. Ad esempio, se riscontrate una scarsa partecipazione dei giovani delle zone rurali (una barriera territoriale con risvolti pratici), potreste intensificare le attività di sensibilizzazione nelle aree rurali, fornire supporto per gli spostamenti e garantire a questi giovani un percorso di mentoring per accrescere la loro autostima. La matrice è un punto di partenza; adattate sempre le strategie in collaborazione con i giovani interessati (spesso sono loro a sapere meglio quali soluzioni sarebbero più utili). Affrontando sistematicamente ogni categoria di barriera, un'ONG può creare un approccio olistico all'inclusione, modificando contemporaneamente politiche, mentalità e pratiche.

7 Sezione di riflessione e autovalutazione

Per integrare realmente le strategie sopra descritte, gli operatori e le organizzazioni giovanili dovrebbero riflettere regolarmente sulle proprie pratiche e individuare le aree di miglioramento. Le seguenti domande guida sono pensate per facilitare l'autovalutazione. Si consiglia di discuterne all'interno del proprio team o di utilizzarle come lista di controllo per verificare l'inclusività della leadership giovanile all'interno della propria organizzazione. Una riflessione onesta può rivelare ostacoli nascosti e ispirare azioni concrete.

Domande di riflessione per youth worker e ONG:

Potere e partecipazione: chi detiene il potere decisionale nei nostri progetti giovanili e nella loro governance? I giovani partecipano attivamente al processo decisionale, o sono ancora gli adulti a dettare la maggior parte delle priorità? Come gestiamo le situazioni in cui l'opinione di un giovane è in conflitto con quella di un membro dello staff più anziano? Ci affidiamo automaticamente all'opinione dell'adulto, o disponiamo di meccanismi per risolvere la questione in modo equo?

Cultura organizzativa: Quali norme non scritte esistono nella nostra organizzazione riguardo a chi "appare" o si comporta come un leader? Notiamo eventuali pregiudizi nell'assegnazione delle responsabilità (ad esempio, i giovani uomini si occupano di questioni tecnologiche e le giovani donne di prendere appunti)? Come reagiamo (individualmente e come organizzazione) agli stereotipi o agli episodi di discriminazione che potrebbero emergere?

Diversità e inclusione: Analizziamo la composizione della nostra leadership giovanile (facilitatori, consiglio giovanile, volontari attivi).

Riflette la diversità della comunità che serviamo in termini di genere, etnia, abilità, provenienza urbana/rurale, ecc.? Se alcuni gruppi sono assenti (ad esempio, nessun partecipante proveniente da villaggi remoti o poche giovani donne), quali potrebbero essere le ragioni? Abbiamo chiesto a queste comunità quali ostacoli incontrano e cosa potrebbe favorire la loro partecipazione?

Apertura organizzativa: Quali strutture formali abbiamo per il contributo dei giovani (ad esempio, rappresentanti dei giovani nel consiglio di amministrazione, comitati giovanili)? Questi ruoli sono significativi (hanno ruoli chiari, diritto di voto, responsabilità)? Quanto sono agili i nostri processi? Un'idea guidata dai giovani può essere approvata e finanziata rapidamente o languisce nella burocrazia? Individua una politica/procedura che potrebbe essere semplificata per dare maggiore impulso all'azione dei giovani.

Supporto e tutoraggio: i giovani della nostra organizzazione hanno dei mentori o delle persone di riferimento a cui rivolgersi? Come noi, in quanto personale, forniamo feedback ai giovani leader? Il feedback è costruttivo e contribuisce allo sviluppo delle loro competenze, oppure può essere scoraggiante? In che modo contribuiamo intenzionalmente a rafforzare la loro autostima (celebrando i successi, incoraggiandoli, offrendo formazione)? Siamo forse troppo protettivi e non permettiamo ai giovani di assumersi dei rischi?

Verifica pratica dell'accessibilità: Se un nuovo partecipante provenisse da un contesto a basso reddito, vivesse a 50 km di distanza o utilizzasse una sedia a rotelle, in che misura potremmo accoglierlo? Elenca le spese che potrebbe sostenere partecipando: le abbiamo minimizzate o coperte? La sede e il formato della nostra riunione sono accessibili a tutti (considera l'accessibilità fisica, gli orari e l'accessibilità digitale)? Valuta la nostra organizzazione da 1 (molte barriere pratiche) a 5 (completamente accessibile) e indica cosa possiamo migliorare.

Riflessione personale (per i facilitatori): Pensate a un programma o a una riunione che avete facilitato di recente. Chi ha parlato di più? Chi non ha parlato e perché? Come avete gestito le dinamiche di potere nella stanza? Individuate un momento in cui avreste potuto dare più spazio a un giovane più silenzioso o gestire un'interazione adulto-giovane in modo diverso.

Miglioramento continuo: Come raccogliamo il feedback dei giovani sulla loro esperienza nella nostra organizzazione? Disponiamo di sondaggi anonimi, forum aperti o altri canali attraverso i quali possano esprimere le proprie preoccupazioni in merito all'inclusione e alle opportunità di leadership? Cosa ci hanno detto e cosa abbiamo cambiato di conseguenza?

Impegnarsi ad adottare un nuovo metodo per coinvolgere attivamente i giovani nella valutazione e nella progettazione dei nostri processi.

Utilizzate queste domande per avviare un dialogo durante le riunioni del personale o i corsi di formazione per i leader giovanili. Potreste, ad esempio, organizzare una riunione annuale di verifica dell'inclusione in cui il team esamina ogni categoria di barriera e valuta i progressi compiuti. Può essere utile coinvolgere i giovani stessi in questa autovalutazione, magari organizzando un focus group con i giovani partecipanti per discutere delle barriere che percepiscono nel vostro contesto. Siate pronti a ricevere critiche costruttive; creare un ambiente di leadership veramente inclusivo e a misura di giovane è un processo iterativo che trae beneficio da un feedback onesto.

Un esercizio utile è il brainstorming per la rimozione delle barriere: individuate una barriera (ad esempio, "per i giovani che lavorano è difficile partecipare alle riunioni"), quindi fate un brainstorming con lo staff e i giovani per trovare tutte le possibili soluzioni (cambiare l'orario delle riunioni, registrare le riunioni per un contributo asincrono, ecc.), e infine impegnatevi ad attuarne almeno una o due. Questa risoluzione collaborativa dei problemi crea una responsabilità condivisa per l'inclusione.

È importante notare che, anche dopo aver implementato dei cambiamenti, possono emergere nuove barriere (ad esempio, a causa dell'evoluzione tecnologica o dei cambiamenti demografici dei giovani). Pertanto, una riflessione regolare è fondamentale per rimanere reattivi. Integrare queste pratiche riflessive permetterà agli youth worker di dimostrare proprio quelle qualità di leadership che cerchiamo di infondere: ascolto, empatia e disponibilità al cambiamento. Inoltre, coinvolgere i giovani nella riflessione e nel miglioramento delle pratiche organizzative rappresenta di per sé un'esperienza di leadership stimolante per loro: diventano partner nella creazione di un ambiente inclusivo.

Capitolo 8: Valutazione e feedback per una leadership inclusiva

1 Approcci di valutazione a misura di giovane

Una valutazione a misura di giovane significa utilizzare strumenti semplici, accessibili e coinvolgenti che incoraggino un'espressione sincera. L'obiettivo è quello di interagire e imparare insieme, piuttosto che valutare o giudicare.

Principi di valutazione a misura di giovane

Secondo la Strategia per il settore giovanile 2030 del Consiglio d'Europa (2020), una valutazione significativa nel lavoro con i giovani dovrebbe basarsi su quattro principi chiave (Partecipazione, Trasparenza, Flessibilità e Positività) che rendano il processo equo, coinvolgente e responsabilizzante per tutti i soggetti coinvolti.

La partecipazione implica che ai giovani non venga chiesto un parere solo alla fine, ma che siano coinvolti attivamente durante tutto il processo di valutazione, in qualità di co-valutatori, decisori e interpreti dei risultati. Questo ruolo condiviso conferisce loro un senso di appartenenza e contribuisce a garantire che i risultati riflettano realmente le loro esperienze e idee.

La trasparenza consiste nell'essere aperti e onesti riguardo al motivo per cui si raccolgono i feedback, a come verranno utilizzati e a chi saranno accessibili. Quando i partecipanti comprendono lo scopo e l'impatto del loro contributo, si sentono rispettati e sono più propensi a condividere riflessioni sincere.

·La flessibilità sottolinea l'importanza di adattare gli strumenti di valutazione ai diversi gruppi. I giovani hanno stili di apprendimento, preferenze comunicative e background culturali diversi. Un processo di valutazione inclusivo riconosce questa diversità, utilizzando elementi visivi, narrazione o metodi interattivi per garantire che tutti possano partecipare in modo agevole e significativo.

• La positività si concentra sull'apprendimento e sulla crescita anziché sul giudizio. La valutazione dovrebbe aiutare i partecipanti a riconoscere i propri punti di forza, i risultati raggiunti e le aree di miglioramento in modo costruttivo. Presentando il feedback come un'opportunità di apprendimento piuttosto che di critica, i facilitatori creano uno spazio sicuro che incoraggia l'apertura, la motivazione e lo sviluppo continuo.

Nel loro insieme, questi principi trasformano la valutazione da un processo unidirezionale in un processo collaborativo e stimolante che rafforza la leadership e la partecipazione giovanile.

Scale emoji e feedback visivo

Gli strumenti visivi sono particolarmente efficaci quando si lavora con partecipanti più giovani, gruppi multilingue o individui con diversi livelli di alfabetizzazione. Permettono l'espressione non verbale di sentimenti ed esperienze, riducendo le potenziali barriere legate alla lingua, al vocabolario o alla fiducia in se stessi. Le scale emoji, ad esempio, sono tra gli strumenti visivi più semplici e coinvolgenti.

Si basano su icone universalmente riconosciute, come faccine sorridenti, cuori, stelle o pollici in su/in giù, per rappresentare livelli di soddisfazione, piacere o comfort. Questo linguaggio visivo aiuta i partecipanti a comunicare le proprie impressioni in modo rapido e intuitivo, anche quando la riflessione verbale potrebbe risultare intimidatoria o difficile.

In pratica, i facilitatori possono utilizzare le scale di emoji durante i debriefing, le valutazioni o i rapidi controlli dell'umore. Ad esempio, al termine di un workshop sulla leadership, ai partecipanti potrebbe essere mostrato un grande poster o una diapositiva con emoji che vanno da 😍 ("Mi è piaciuto molto!") a 😐 ("Non male") a 😞 ("Non mi è piaciuto"). A ciascun partecipante viene dato un adesivo, un post-it o un pennarello da posizionare accanto all'emoji che meglio riflette la sua esperienza.

Questo processo crea un'istantanea visiva immediata della risposta complessiva del gruppo, facilitando ai facilitatori l'individuazione dei livelli di soddisfazione generali o delle aree che necessitano di attenzione.

Per arricchire questo rapido feedback visivo, i facilitatori possono invitare i partecipanti ad aggiungere brevi commenti scritti o a elaborare verbalmente la loro scelta. Ad esempio, dopo l'attività con gli adesivi, un facilitatore potrebbe chiedere:
Qualcuno sa dirmi cosa ha reso questo workshop interessante o utile?
Cosa potremmo migliorare la prossima volta?

Questa combinazione di feedback visivo e input verbale facoltativo fornisce informazioni sia quantitative che qualitative, utili per migliorare le sessioni future e garantire che la voce di ogni partecipante, in una forma o nell'altra, venga riconosciuta.

Inoltre, le scale emoji possono essere facilmente adattate agli ambienti digitali. Sondaggi online o strumenti interattivi (ad esempio, Mentimeter, Google Forms, Padlet) possono includere reazioni emoji, consentendo la stessa partecipazione non verbale anche in ambienti virtuali.



Indipendentemente dal formato, il vantaggio principale risiede nella loro semplicità, inclusività e coinvolgimento immediato, trasformando la valutazione in una parte divertente e accessibile dell'esperienza di apprendimento, piuttosto che in una valutazione formale.

Modello Stop/Avvia/Continua

Questo modello è una struttura semplice ma efficace per la riflessione strutturata e il miglioramento continuo. Il metodo Stop/Start/Continue incoraggia i partecipanti a pensare in modo critico ad azioni, comportamenti o pratiche che influenzano l'esperienza e i risultati del gruppo.

v Fermati: identifica ciò che non funziona, è inutile o potenzialmente esclusivo. Questo aiuta a riconoscere comportamenti o routine che possono far perdere tempo, creare tensione o escludere gli altri.

v Inizio: suggerisci nuove azioni o approcci che potrebbero migliorare la collaborazione, la creatività o l'inclusione. Questo passaggio promuove l'innovazione e il pensiero lungimirante.

v Continua: Evidenzia ciò che è già efficace e vale la pena di mantenere. Riconoscere gli elementi di successo rafforza le abitudini positive e motiva il gruppo a preservarle.

L'esercizio può essere svolto individualmente, utilizzando post-it o strumenti digitali, e poi condiviso con il gruppo, oppure condotto collettivamente su una lavagna o un flip chart. La rappresentazione visiva delle idee facilita l'individuazione di schemi e priorità di miglioramento.

Esempio:
In un progetto di sostenibilità guidato dai giovani, i partecipanti hanno utilizzato il modello "Stop/Start/Continue" alla fine di ogni settimana per riflettere sul lavoro di squadra e sul coordinamento del progetto. Hanno scritto le loro riflessioni su post-it colorati – rosso per "stop", verde per "start" e blu per "continue" – e li hanno attaccati su una lavagna condivisa. Il facilitatore ha poi guidato una breve discussione per esaminare i temi comuni.

Le riflessioni riassuntive sono state utilizzate per adattare ruoli, tempistiche e strategie per la fase successiva del progetto, garantendo che l'apprendimento si traducesse in cambiamenti pratici e in una dinamica di squadra più inclusiva.

valutazioni della narrazione

La narrazione permette ai partecipanti di esprimere i risultati dell'apprendimento e le riflessioni emotive attraverso racconti personali, offrendo un'alternativa più ricca e coinvolgente rispetto ai moduli e ai sondaggi tradizionali. Invece di limitarsi a rispondere alle domande, i partecipanti condividono storie sulle sfide affrontate, le lezioni apprese o i momenti di crescita, che possono rivelare spunti più profondi sulle loro esperienze e percezioni.

Esempi di richieste:

- Racconta un breve aneddoto su un momento in cui ti sei sentito maggiormente integrato in questo gruppo.
- Descrivi un momento durante questa attività in cui hai superato una sfida o hai scoperto qualcosa di sorprendente su te stesso.
- Racconta un episodio in cui hai aiutato qualcun altro a sentirsi apprezzato o incluso.

I facilitatori possono incoraggiare la creatività e molteplici forme di espressione. Le storie possono essere condivise sotto forma di narrazioni scritte, illustrate con disegni o fumetti, catturate in brevi video, registrate come note vocali o persino rappresentate in giochi di ruolo. Ad esempio, i partecipanti potrebbero creare una storia fotografica che mostri una serie di immagini che rappresentano il loro percorso attraverso un progetto, oppure una mappa mentale che illustri gli alti e bassi emotivi di un'esperienza di apprendimento.

La narrazione non solo aiuta i partecipanti ad articolare la propria crescita personale, ma promuove anche l'empatia tra i membri del gruppo. Ascoltando le esperienze altrui, i partecipanti possono comprendere meglio le diverse prospettive, riconoscere le sfide comuni e celebrare i successi individuali. Questo approccio coglie la ricchezza qualitativa dell'apprendimento inclusivo e fornisce ai facilitatori spunti di riflessione approfonditi sull'impatto delle loro attività (OCSE, 2021).

2 Metodi di valutazione partecipativa

La valutazione partecipativa sposta l'attenzione dalla "valutazione fatta sui giovani" alla "valutazione fatta con i giovani". Considera i partecipanti non semplicemente come fonti di dati, ma come contributori attivi nell'interpretazione e nel miglioramento delle proprie esperienze di apprendimento.

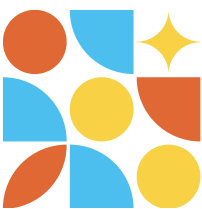
Questo approccio inclusivo crea fiducia, rafforza il senso di appartenenza e accresce la fiducia dei giovani nella loro capacità di influenzare i risultati. Inoltre, riflette gli stessi valori democratici e collaborativi che il lavoro con i giovani si propone di promuovere.
Ecco il testo ampliato con spiegazioni più approfondite, un contesto più ampio e alcuni esempi aggiuntivi per rendere ogni sottosezione più chiara e pratica:

Analisi congiunta dei risultati
In contesti partecipativi, la raccolta di feedback è solo il primo passo: ciò che segue è la co-analisi. Coinvolgere i giovani partecipanti nell'interpretazione dei dati approfondisce la loro comprensione del processo di apprendimento e garantisce che le conclusioni riflettano le loro esperienze reali. Questo può essere fatto attraverso workshop interattivi, mappe visive o discussioni collaborative.

Ad esempio, i facilitatori potrebbero organizzare una "galleria dei feedback" in cui i commenti anonimi vengono esposti su pareti o lavagne a fogli mobili. I partecipanti si muovono, leggono i commenti e li raggruppano per tema, come comunicazione, inclusione o cooperazione di squadra. Insieme, traggono conclusioni e propongono miglioramenti concreti per le attività future.
Altri formati possibili includono la visualizzazione partecipativa dei dati (ad esempio, la creazione di grafici o nuvole di parole) o la stesura congiunta di un breve "riepilogo della valutazione" in un linguaggio adatto ai giovani, da diffondere.

Circoli di valutazione tra pari e di riflessione
La valutazione tra pari trasforma l'atto di fornire feedback in un'esperienza di apprendimento a sé stante. Invece di valutazioni dall'alto verso il basso, i circoli di riflessione offrono una struttura e un ambiente di supporto in cui i partecipanti condividono osservazioni, esprimono apprezzamento e suggeriscono miglioramenti. Queste sessioni incoraggiano l'ascolto attivo, l'empatia e le capacità comunicative, elementi fondamentali per lo sviluppo dei giovani.

Linee guida per i circoli di riflessione:
1. Prima che qualcuno parli due volte, ognuno parli una volta.
2. Utilizzare frasi in prima persona singolare ("io") anziché generalizzazioni.
3. Concentrati sui comportamenti e sulle osservazioni, non sui giudizi personali.
4. Le riflessioni devono essere concise e costruttive.
5. Concludi con una nota di apprezzamento o gratitudine.



Indagine apprezzativa

L'Appreciative Inquiry offre un potente quadro di riferimento per la valutazione partecipativa, ponendo l'accento su ciò che funziona bene piuttosto che concentrarsi solo sui problemi. Nata nell'ambito dello sviluppo organizzativo, l'Appreciative Inquiry si integra perfettamente con l'empowerment giovanile perché promuove l'ottimismo, la visione condivisa e il senso di autonomia. Invece di chiedere "Cosa è andato storto?", i facilitatori invitano i partecipanti a esplorare "Cosa dà vita a questo gruppo quando diamo il meglio di noi?". Domande chiave:

- *Di cosa siamo più orgogliosi di aver realizzato insieme?*
- *Quali momenti ci hanno fatto sentire inclusi o ispirati?*
- *Quali pratiche o condizioni hanno contribuito al verificarsi di quei momenti?*
- *Come possiamo creare più esperienze di questo tipo nelle attività future?*

L'Appreciative Inquiry incoraggia i giovani a considerarsi artefici del proprio successo piuttosto che soggetti di critica, coltivando una cultura di crescita e riconoscimento (Cooperrider & Whitney, 2005).

3 Apprendimento continuo e leadership adattiva

Il feedback non dovrebbe segnare la fine di un progetto, bensì fungere da motore di apprendimento che alimenta la crescita e l'adattamento continui. Una leadership inclusiva si fonda sulla capacità di risposta: i leader ascoltano, riflettono e si evolvono sulla base delle informazioni che raccolgono dagli altri. Quando il feedback diventa parte integrante del ritmo organizzativo anziché un'attività occasionale, alimenta una cultura di adattabilità, apprendimento e responsabilità condivisa.

I leader inclusivi comprendono che la valutazione non è solo uno strumento di misurazione, ma una bussola che aiuta a orientarsi nell'incertezza, a guidare il miglioramento e ad allineare le azioni ai valori condivisi.

Trasformare il feedback in miglioramento

Il ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb dimostra che un apprendimento significativo si verifica quando gli individui attraversano quattro fasi: esperienza, riflessione, concettualizzazione e sperimentazione. In pratica, ciò significa che i dati di valutazione e le riflessioni dei partecipanti non dovrebbero rimanere teorici, ma dovrebbero fornire indicazioni dirette per le fasi successive.

Dopo ogni attività o giornata di implementazione, i facilitatori possono organizzare brevi "debriefing di apprendimento" o pause di riflessione per collegare le esperienze con le azioni future. Queste possono essere strutturate come discussioni di gruppo, diari individuali o visualizzazioni creative (ad esempio, una "parete dell'apprendimento" o un "albero del feedback").

Esempio: Un'ONG giovanile ha utilizzato brevi "incontri di apprendimento" di 10 minuti alla fine di ogni giornata per porre due domande guida:
Cosa abbiamo imparato oggi?
Cosa dovremmo modificare domani?

I facilitatori annotavano le osservazioni su post-it, le rivedevano durante la notte e apportavano piccole modifiche la mattina successiva, come ad esempio cambiare l'ordine delle attività o dedicare più tempo al team building. Questa semplice abitudine ha mantenuto il programma dinamico, reattivo e incentrato sui partecipanti.

Il ciclo di feedback nella leadership inclusiva
La leadership adattiva prospera grazie a cicli di feedback continui: un processo ininterrotto di ascolto, analisi, azione e comunicazione. Questo processo garantisce che la valutazione rimanga pratica e trasformativa, non solo amministrativa.

Un ciclo di feedback completo comprende quattro fasi:
1. Raccolta – Raccogliere input dai partecipanti tramite sondaggi, discussioni o metodi di feedback creativi.
2. Analisi – Esaminare i risultati insieme ai giovani, identificando temi e modelli chiave.
3. Adattamento – Implementazione di modifiche o miglioramenti specifici sulla base di quanto appreso.
4. Comunicazione – Informare i partecipanti su come è stato utilizzato il loro feedback e quali azioni sono state intraprese.

La trasparenza in questo processo rafforza la fiducia e dimostra che il feedback è davvero importante. Ad esempio, dopo una sessione di formazione, i formatori potrebbero condividere un riepilogo visivo di "Voi avete detto - Noi abbiamo fatto", illustrando come sono stati applicati i suggerimenti.

Costruire una cultura dell'apprendimento
Creare una cultura dell'apprendimento significa integrare curiosità, sperimentazione e riflessione nel DNA di un'organizzazione. In tali culture, gli errori vengono reinterpretati come opportunità e il miglioramento continuo diventa una responsabilità condivisa anziché un compito manageriale.



I leader inclusivi incarnano questa mentalità attraverso:

- Porre domande riflessive ("Cosa possiamo imparare da questo?") anche durante le difficoltà.
- Incoraggiare la sperimentazione e considerare le attività pilota come laboratori di apprendimento.
- Valorizzare i feedback onesti provenienti da tutti i livelli, in particolare dai giovani partecipanti e dai membri del team.
- Celebrare i piccoli miglioramenti e i momenti di apprendimento tangibili.

In definitiva, la leadership adattiva richiede umiltà e apertura mentale: la volontà di evolversi sulla base di dati concreti ed esperienze. Quando i meccanismi di feedback vengono integrati nell'identità organizzativa, l'apprendimento diventa continuo, la leadership inclusiva e ogni progetto si trasforma in un passo avanti verso un impatto maggiore.

4 Integrare la valutazione nella pratica quotidiana

La valutazione è più efficace quando diventa un'abitudine piuttosto che un evento isolato. Quando la riflessione e il feedback sono integrati nelle attività quotidiane, promuovono una cultura di apertura, adattabilità e responsabilità condivisa. Brevi e regolari momenti di confronto aiutano i facilitatori a rimanere in sintonia con le esigenze dei partecipanti, ad affrontare tempestivamente le difficoltà e a mantenere un'atmosfera di gruppo positiva.

Micro-riflessioni e verifiche quotidiane

Brevi e informali momenti di riflessione, a volte della durata di pochi minuti, possono fornire preziose informazioni sul coinvolgimento, le emozioni e il benessere generale dei partecipanti. Queste micro-riflessioni incoraggiano l'apertura e consentono ai facilitatori di adattare lo svolgimento delle attività in tempo reale. Sono più efficaci se condotte regolarmente, all'inizio o alla fine della giornata, e quando i partecipanti si sentono liberi di esprimersi con sincerità.

Esempi:

- "Controllo meteo" – Ogni partecipante descrive il proprio stato d'animo attuale in base alle condizioni meteorologiche di oggi (ad esempio, "soleggiato", "parzialmente nuvoloso", "tempestoso ma in via di miglioramento"). Questo aiuta il gruppo a valutare l'umore collettivo in modo leggero e inclusivo.
- “Check-in in una parola” – Ognuno condivide una parola che riassuma come si sente o cosa ha imparato quel giorno. Nel tempo, le parole ricorrenti possono evidenziare schemi di motivazione, stanchezza o soddisfazione.

- “Feedback tramite emoji” – L’utilizzo di emoji o di rapidi gesti con le mani (pollice in su, di lato, in giù) fornisce un’istantanea dell’energia del gruppo e aiuta i facilitatori ad apportare rapide modifiche.

Questi brevi momenti di verifica, sebbene semplici, possono rivelare informazioni preziose sulle dinamiche di inclusione, la coesione del gruppo e il clima emotivo, spesso prima che emergano problemi più gravi.

Riflessioni a metà progetto

Aspettare la fine di un progetto per valutarlo spesso significa perdere opportunità di miglioramento. Le riflessioni intermedie offrono al team una pausa strutturata per valutare i progressi, celebrare i successi e identificare cosa necessita di modifiche finché c'è ancora tempo per agire. I facilitatori possono strutturare queste sessioni come dialoghi aperti, discussioni in piccoli gruppi o riflessioni visive creative (utilizzando mappe mentali, cronologie o "mappe del percorso" del progetto fino a quel momento).

Esempio di schema per la discussione:

- Cosa funziona bene?
- Cosa c'è di difficile o poco chiaro?
- Cosa dobbiamo modificare?
- Di che tipo di supporto abbiamo bisogno gli uni dagli altri o dai facilitatori?

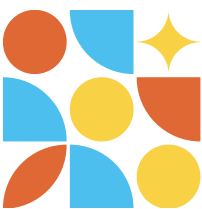
Riassumendo visivamente le informazioni emerse (ad esempio, su lavagne a fogli mobili, lavagne bianche o piattaforme digitali), i facilitatori rendono il feedback tangibile e visibile. I risultati possono quindi essere utilizzati immediatamente nelle successive sessioni di pianificazione, dimostrando la capacità di risposta e rafforzando il concetto che le opinioni dei partecipanti contribuiscono a plasmare il progetto nel suo sviluppo.

Utilizzo di strumenti digitali

Gli strumenti digitali rendono la valutazione più rapida, interattiva e accessibile, soprattutto nei progetti misti o internazionali. Le piattaforme online consentono ai partecipanti di condividere le proprie opinioni in forma anonima, il che spesso porta a un feedback più onesto e diversificato.

Esempi di strumenti:

- Google Forms o Microsoft Forms: per sondaggi strutturati e verifiche rapide della soddisfazione.
- Mentimeter o Slido: per sondaggi in tempo reale, nuvole di parole e scale di valutazione durante le sessioni.
- Miro o Padlet: per riflessioni visive collaborative in cui i partecipanti possono pubblicare post-it virtuali, immagini o emoji.



5 Strumenti e modelli pratici

Questa sezione presenta strumenti semplici e pronti all'uso, adattabili a qualsiasi contesto di leadership giovanile, formazione o educazione non formale. Ogni strumento promuove la riflessione, l'inclusione e l'apprendimento continuo, aiutando sia i facilitatori che i partecipanti a impegnarsi in processi di valutazione significativi. Questi metodi sono volutamente flessibili – adatti a workshop, progetti a lungo termine o incontri informali tra giovani – e possono essere facilmente adattati in base alle dimensioni del gruppo, al tempo a disposizione e alle dinamiche.

Carte di riflessione

Le carte di riflessione sono uno strumento semplice ma efficace per stimolare il dialogo e la consapevolezza personale. Ogni carta contiene una domanda o un'affermazione riflessiva che invita i partecipanti a pensare in modo critico alle proprie esperienze, emozioni e apprendimenti. Sono utili durante le sessioni di debriefing, al termine di un'attività o anche come spunto di riflessione per discussioni riflessive.

I facilitatori possono preparare un mazzo di carte (stampate, scritte a mano o digitali) e chiedere ai partecipanti di pescarne una a caso o di sceglierne una che li colpisca particolarmente. I partecipanti condividono poi le proprie riflessioni con un partner, un piccolo gruppo o l'intero team.

Esempi di domande:

Ø Qual è stato il momento in cui ti sei sentito ascoltato oggi?
Ø In che modo hai contribuito all'inclusione nel gruppo?
Ø Cosa hai imparato sulla leadership dagli altri?
Ø Quando sei uscito dalla tua zona di comfort?
Ø Cosa ti ha sorpreso di più nell'attività di oggi?
Ø In che modo hai supportato l'apprendimento o la partecipazione di qualcun altro oggi?

Queste domande incoraggiano la riflessione sia individuale che collettiva. Possono essere tematiche (ad esempio, leadership, lavoro di squadra, comunicazione, inclusione) o adattate agli obiettivi specifici del progetto. I facilitatori possono anche creare le schede insieme ai partecipanti per rafforzare il senso di appartenenza.

Schede di feedback

Le schede di feedback offrono ai partecipanti un modo rapido e strutturato per esprimere le proprie impressioni su diversi aspetti di una sessione o di un progetto. Possono essere stampate su carta, condivise digitalmente (tramite Google Forms o Padlet) o persino realizzate come schede plastificate riutilizzabili.

Aspetto	Valutazione emoji	Commenti
Chiarezza nella facilitazione		

La tabella può includere anche aspetti aggiuntivi come l'inclusione del gruppo, la pertinenza delle attività, il ritmo della sessione, le opportunità di partecipazione, l'uso di metodi creativi o interattivi, il lavoro di squadra e la collaborazione, la comprensione dei concetti chiave, il senso di sicurezza e rispetto, i livelli di energia e coinvolgimento e altre dimensioni rilevanti. Questo strumento aiuta a raccogliere impressioni rapide e facili da interpretare a colpo d'occhio.

Il sistema di emoji lo rende accessibile a gruppi multilingue o con diverse abilità, riducendo la pressione di dover scrivere commenti lunghi. I facilitatori possono analizzare i modelli dopo le sessioni: ad esempio, se l'aspetto "Inclusione del gruppo" riceve spesso feedback neutri, possono pianificare attività per rafforzare la partecipazione e l'equità.



Suggerimento: combina le schede di feedback con brevi discussioni di gruppo, chiedendo ai partecipanti di motivare le loro valutazioni o di suggerire un miglioramento per la prossima volta. Questo rafforza l'idea che il feedback venga ascoltato e preso in considerazione.

Giochi di valutazione

La valutazione può anche essere ludica e interattiva. Giochi ed esercizi creativi aiutano i partecipanti a esprimere i propri pensieri e sentimenti in modi che vanno oltre le parole, rendendo il processo più inclusivo, soprattutto per i gruppi più giovani o per coloro che hanno stili di comunicazione diversi.

Esempi:

- "Palla del feedback" – Scrivete delle domande di riflessione su una palla morbida. Mentre i partecipanti se la passano, chi la prende risponde alla domanda più vicina al proprio pollice destro. Questo aggiunge energia e spontaneità mantenendo un'atmosfera leggera.
- *"Passeggiata nella galleria" – Appendete nella stanza dei poster tematici con titoli come "Comunicazione", "Inclusione", "Motivazione", "Apprendimento". I partecipanti si muovono tra i poster, attaccano adesivi o post-it con i loro commenti e discutono in gruppo di ciò che notano. Questo crea una rappresentazione visiva della riflessione collettiva.*

- *"Disegna la tua esperienza" – I partecipanti illustrano il loro percorso di apprendimento, i momenti chiave o le emozioni attraverso disegni o simboli, per poi spiegare le loro opere ai compagni. Questa attività aiuta a visualizzare aspetti intangibili dell'apprendimento come la fiducia in se stessi, il lavoro di squadra o l'empatia.*

Diari di riflessione

I diari di riflessione sono un potente strumento personale per monitorare la crescita e collegare le esperienze ai risultati di apprendimento. Incoraggiare i partecipanti a scrivere (o registrare vocalmente) brevi annotazioni durante un progetto contribuisce ad approfondire l'autoconsapevolezza, l'intelligenza emotiva e il pensiero critico. I facilitatori possono fornire semplici modelli o spunti per guidare la scrittura del diario. È importante sottolineare che i diari sono personali e volontari: i partecipanti devono decidere cosa desiderano condividere.



Suggerimenti per spunti settimanali:

- *"Una delle sfide che ho affrontato questa settimana è stata..."*
- *"Una cosa che ho imparato sul lavoro di squadra è..."*
- *"Una cosa che mi ha ispirato è stata..."*
- *"Metterò in pratica questa intuizione..."*
- *"Un momento in cui mi sono sentito incluso o apprezzato è stato..."*

I facilitatori possono occasionalmente invitare i partecipanti a condividere (volontariamente) alcune riflessioni selezionate durante le discussioni di gruppo o i momenti conclusivi. Ciò consente al gruppo di collegare l'apprendimento individuale con gli obiettivi e i valori collettivi.

Suggerimenti per l'implementazione:



• Combinare gli strumenti: ad esempio, utilizzare schede di riflessione durante i check-in giornalieri e schede di feedback alla fine di ogni modulo.
• Rotazione delle responsabilità: lasciare che i giovani partecipanti facilitino i giochi di valutazione o creino i propri spunti di riflessione.
• Documentare i risultati: scattare foto (con il consenso), raccogliere appunti anonimi o creare un riepilogo visivo per monitorare l'apprendimento nel tempo.
·Mantieni un approccio leggero: la valutazione dovrebbe responsabilizzare, non sopraffare; concentrati su un coinvolgimento significativo e costante piuttosto che sulla quantità di dati.

5 Collegare la valutazione all'apprendimento organizzativo

La valutazione dovrebbe assolvere a un duplice scopo: supportare la riflessione individuale di partecipanti e facilitatori e promuovere la crescita istituzionale dell'organizzazione. Se attentamente integrata nell'apprendimento organizzativo, la valutazione diventa un potente strumento per migliorare i processi, accrescere la qualità e favorire una cultura di miglioramento continuo.

Collegare il feedback allo sviluppo strategico

Il feedback raccolto dai partecipanti non dovrebbe rimanere confinato ai singoli progetti; al contrario, dovrebbe confluire nella pianificazione strategica più ampia dell'organizzazione. Sistematizzando la raccolta di informazioni, le organizzazioni possono identificare temi ricorrenti o lacune, come ad esempio aree in cui gli sforzi per l'inclusione sono più deboli, le strategie di comunicazione non sono chiare o i metodi di facilitazione potrebbero essere più efficaci.

Ad esempio:

- Aggregare i risultati di sondaggi provenienti da diversi programmi per giovani al fine di identificare gli ostacoli comuni alla partecipazione.
- Utilizzare esercizi di narrazione per far emergere problematiche sottili nelle dinamiche di gruppo che potrebbero non emergere dai dati quantitativi.
- Tradurre il feedback in raccomandazioni concrete per la progettazione del programma, l'allocazione delle risorse o la modifica delle politiche.

In questo modo, la valutazione fornisce informazioni utili al processo decisionale a livello strategico, garantendo che i programmi si evolvano sulla base di esperienze concrete piuttosto che di supposizioni.

Utilizzo dei risultati per la formazione e il tutoraggio

I dati di valutazione possono anche servire come base per lo sviluppo professionale e il tutoraggio del personale. L'analisi regolare del feedback dei partecipanti aiuta le organizzazioni a identificare i punti di forza dei facilitatori e le aree che necessitano di miglioramenti. Ciò consente di fornire un supporto mirato, ad esempio:

- Organizzare sessioni di tutoraggio tra pari in cui formatori esperti condividono strategie per affrontare le sfide evidenziate nelle valutazioni.
- Sviluppare workshop di formazione professionale incentrati su competenze che i partecipanti hanno identificato come fondamentali, come la facilitazione inclusiva, la risoluzione dei conflitti o l'utilizzo delle tecnologie digitali.

Incoraggiare i facilitatori a riflettere sulla propria pratica utilizzando i dati di valutazione come punto di partenza per la crescita, creando un ciclo di feedback che rafforzi la qualità complessiva dell'erogazione (European Youth Forum, 2020).

Costruire la memoria istituzionale

Per massimizzare il valore della valutazione, le organizzazioni dovrebbero documentare sistematicamente feedback, riflessioni e adattamenti. Mantenere una memoria istituzionale garantisce che le intuizioni vengano preservate anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro dei singoli membri del personale. Tra i metodi pratici per raggiungere questo obiettivo si annoverano:

- Creare un "registro di apprendimento" o un archivio per ogni progetto che registri il feedback dei partecipanti, le riflessioni del facilitatore e le lezioni apprese.
- Riassumere i risultati delle valutazioni in report accessibili sia ai team interni che alle parti interessate esterne.
- Esaminare i feedback storici durante la pianificazione del progetto per evitare di ripetere gli errori del passato e per capitalizzare sugli approcci di successo.

Integrando la valutazione nell'apprendimento organizzativo, le organizzazioni non solo migliorano la qualità immediata dei programmi, ma rafforzano anche la resilienza, l'innovazione e l'impatto a lungo termine. Nel tempo, questo approccio promuove una cultura in cui l'apprendimento dall'esperienza diventa parte integrante dello sviluppo dei programmi, migliorando sia i risultati per i partecipanti sia l'efficacia organizzativa.

Capitolo 9: La leadership digitale e il ruolo della tecnologia

1 Strumenti digitali di tutti i giorni

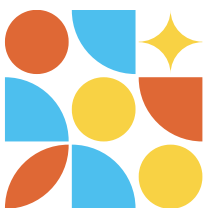
La leadership digitale spesso non inizia con tecnologie avanzate, ma con gli strumenti quotidiani che i giovani già utilizzano per comunicare, collaborare e organizzarsi. Applicazioni di messaggistica, piattaforme di social media e sistemi di sondaggio online sono diventati parte integrante della cultura giovanile e la loro familiarità li rende potenti punti di accesso per una partecipazione inclusiva.

Andando incontro ai giovani là dove si trovano, anziché aspettarsi che si adattino a sistemi sconosciuti, le organizzazioni giovanili possono abbassare le barriere all'impegno e promuovere la leadership in modi accessibili ed economici (Boyd, 2014).

Le app di messaggistica come WhatsApp, Telegram o Signal sono particolarmente efficaci per organizzare piccoli gruppi, coordinare attività e incoraggiare una leadership informale. In questi contesti, la leadership è spesso fluida: i ruoli cambiano a seconda di chi avvia le conversazioni, propone idee o modera i dibattiti. Questa flessibilità permette ai giovani di sperimentare la leadership in ambienti rilassati che risultano naturali e immediati (Jenkins et al., 2016). Allo stesso tempo, i gruppi di messaggistica richiedono accordi chiari sull'etichetta della comunicazione, sulla privacy e sull'inclusività; senza di essi, le discussioni possono essere dominate da pochi individui o escludere le voci più deboli.

Le piattaforme di social media – Instagram, TikTok, Facebook e X (precedentemente Twitter) – estendono la leadership giovanile nella sfera pubblica, consentendo visibilità e attività di sensibilizzazione. Le campagne online permettono ai giovani di amplificare i propri messaggi, connettersi con un pubblico più ampio e mobilitare il sostegno per le proprie cause. Il movimento Fridays for Future è un esempio lampante di come i giovani attivisti per il clima abbiano utilizzato hashtag e narrazione visiva per trasformare le proteste locali in una campagna globale (Pickard, 2019). Per i giovani emarginati, i social media possono rappresentare uno spazio per condividere narrazioni alternative e sfidare gli stereotipi. Tuttavia, rischi come le molestie online, la disinformazione e i pregiudizi algoritmici colpiscono in modo sproporzionato i gruppi vulnerabili, rendendo essenziali la formazione sulla sicurezza e il supporto (Livingstone & Third, 2017).

Gli strumenti di sondaggio e voto online, come Google Forms, Slido, Mentimeter o Loomio, offrono opportunità di partecipazione decisionale. Queste piattaforme facilitano la consultazione rapida di un gran numero di giovani, garantendo che vengano incluse anche le voci di coloro che non possono partecipare di persona agli incontri. I sondaggi online offrono inoltre l'anonimato, il che può incoraggiare la partecipazione di individui restii a esprimersi in contesti di gruppo. Ad esempio, i consigli giovanili nelle aree rurali di Francia e Spagna hanno utilizzato con successo i sondaggi online per raccogliere il parere di comunità disperse, trasformando le barriere logistiche in opportunità di maggiore inclusione. Tuttavia, i sistemi di voto digitali devono essere gestiti con attenzione per garantire trasparenza, accessibilità e protezione dei dati.



Il principale vantaggio degli strumenti digitali di uso quotidiano risiede nella loro bassa barriera d'ingresso. Richiedono poca formazione, sono generalmente gratuiti o a basso costo e si integrano già perfettamente nella vita quotidiana dei giovani. Questo li rende particolarmente adatti alle organizzazioni con risorse limitate. Tuttavia, gli strumenti di uso quotidiano devono essere inseriti in strategie più ampie che garantiscano inclusività, sicurezza e sostenibilità. La semplice creazione di un gruppo WhatsApp o di un sondaggio non garantisce una partecipazione significativa; ciò che conta è come questi strumenti vengono integrati nei processi democratici.
Per illustrare gli usi pratici e i rischi degli strumenti digitali di uso quotidiano, la tabella seguente fornisce una panoramica comparativa.

Tabella: Strumenti digitali di uso quotidiano per la leadership giovanile

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 Partecipazione ibrida

Uno dei contributi più significativi della tecnologia digitale alla leadership giovanile è la possibilità di partecipazione ibrida. I modelli ibridi combinano l'interazione di persona con strumenti online, garantendo che le opportunità di leadership siano accessibili ai giovani indipendentemente dal luogo in cui vivono o dalle risorse di cui dispongono. Questo approccio affronta una delle disuguaglianze più persistenti nel lavoro con i giovani: l'esclusione dei giovani che vivono in zone rurali, remote o comunque emarginati dai ruoli di leadership concentrati nei centri urbani (Selwyn, 2012).

La partecipazione ibrida è particolarmente preziosa per superare le barriere geografiche. Una riunione del consiglio giovanile che si tiene in municipio può essere trasmessa in streaming su Zoom, registrata per una visione successiva e integrata con un forum di discussione online per raccogliere contributi. Ciò consente ai giovani che non possono viaggiare – a causa della distanza, dei costi, di disabilità o di impegni familiari – di contribuire comunque con le proprie opinioni. Tali modalità non sostituiscono le esperienze in presenza, ma ne ampliano la portata, allargando la cerchia dei partecipanti.

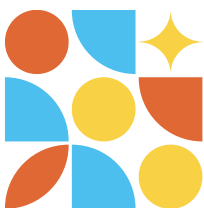
L'esperienza delle organizzazioni giovanili nordiche dimostra che, quando i modelli ibridi vengono utilizzati in modo sistematico, aumenta la diversità dei partecipanti nelle strutture di leadership, con una maggiore rappresentanza di giovani provenienti da aree rurali e dalla classe operaia (Kiilakoski & Kivijärvi, 2020).

I formati ibridi incoraggiano anche la flessibilità nella partecipazione. La vita dei giovani è spesso segnata dalle transizioni tra scuola, istruzione superiore e mondo del lavoro, che possono interrompere la partecipazione regolare. Consentendo ai giovani di partecipare alle riunioni online o di inviare contributi in formato digitale, le organizzazioni permettono alla leadership di adattarsi alle circostanze della vita. Ciò è particolarmente importante per le giovani donne con responsabilità di cura, per i giovani migranti che devono affrontare difficoltà burocratiche o linguistiche, o per i giovani con disabilità per i quali la mobilità fisica è limitata (Lundy, 2007).

L'efficacia della partecipazione ibrida, tuttavia, dipende da un'attenta progettazione. La semplice aggiunta di un'opzione di streaming live a una riunione non garantisce l'inclusione. I partecipanti online potrebbero sentirsi emarginati se le discussioni sono dominate da coloro che sono fisicamente presenti, o se le decisioni vengono prese informalmente durante le pause caffè, a cui i partecipanti da remoto non possono accedere. Per evitare ciò, le organizzazioni devono adottare pratiche di facilitazione che attribuiscano pari importanza ai contributi online e offline. Ad esempio, dei moderatori a rotazione possono monitorare sia la sala fisica che la chat digitale, assicurandosi che tutti gli interventi vengano presi in considerazione.

Un'altra dimensione importante è l'infrastruttura tecnologica. La partecipazione ibrida richiede connessioni internet affidabili, microfoni funzionanti e piattaforme intuitive. Ove possibile, le organizzazioni dovrebbero optare per strumenti gratuiti o a basso costo, accessibili da dispositivi mobili e sicuri in termini di protezione dei dati. La scelta della tecnologia non deve essere guidata dalla comodità per gli organizzatori, bensì dall'accessibilità per i partecipanti. In contesti in cui la connettività è debole, la partecipazione asincrona tramite videomessaggi registrati o sondaggi offline può integrare le sessioni in diretta.

Infine, la partecipazione ibrida ha implicazioni culturali. Segnala ai giovani che le loro voci sono apprezzate indipendentemente dalla loro capacità di essere fisicamente presenti, il che a sua volta favorisce un senso di appartenenza e fiducia. Per le organizzazioni, ciò rappresenta un passaggio da una concezione della partecipazione come evento singolo a una comprensione come processo flessibile.



I modelli ibridi non diminuiscono il valore del coinvolgimento in presenza, ma lo integrano, garantendo che la leadership giovanile diventi realmente inclusiva anziché limitata a coloro che hanno il privilegio della vicinanza.

In sintesi, la partecipazione ibrida non è un mero adattamento tecnico, ma un'innovazione democratica. Ridefinisce l'accessibilità, amplia la cerchia della rappresentanza e crea strutture più resilienti per la leadership giovanile in un mondo sempre più digitale.

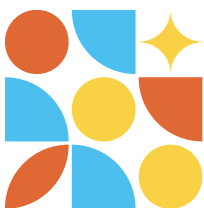
3 Alfabetizzazione e sicurezza digitale

La promessa della leadership digitale dipende non solo dall'accesso agli strumenti, ma anche dalle competenze e dalla fiducia necessarie per utilizzarli in modo responsabile. L'alfabetizzazione digitale, definita in senso ampio come la capacità di individuare, valutare, creare e comunicare informazioni utilizzando le tecnologie digitali (UNESCO, 2018), è essenziale per una partecipazione significativa. Senza di essa, i giovani rischiano di diventare consumatori passivi di contenuti anziché contributori attivi ai processi di leadership.

Inoltre, la sfera digitale presenta rischi specifici – disinformazione, violazione della privacy, cyberbullismo e molestie online – che possono minare la fiducia e scoraggiare la partecipazione, in particolare tra i gruppi marginalizzati (Livingstone, Stoilova e Nandagiri, 2019). Garantire che la leadership digitale sia sicura e responsabilizzante richiede quindi un duplice obiettivo: sviluppare l'alfabetizzazione digitale e creare strutture di protezione per l'interazione online.

L'alfabetizzazione digitale come strumento di empowerment. Sviluppare l'alfabetizzazione digitale fornisce ai giovani le competenze necessarie per navigare in modo critico negli ambienti online, distinguere le informazioni affidabili dalla disinformazione e partecipare in modo costruttivo alle comunità digitali. Per i giovani leader, queste competenze si estendono ulteriormente: includono la capacità di organizzare campagne, progettare contenuti digitali, analizzare i dati di engagement e moderare le discussioni online.

Ad esempio, i giovani attivisti per il clima in tutta Europa hanno sfruttato lo storytelling digitale su Instagram e TikTok non solo per mobilitare i coetanei, ma anche per contrastare la disinformazione sulla scienza del clima (Pickard, 2019). Tali pratiche evidenziano che l'alfabetizzazione digitale non è un'aggiunta tecnica, ma una competenza fondamentale per la leadership.



La sicurezza come prerequisito per la partecipazione. L'ambiente online può essere fonte di emancipazione, ma anche ostile. Cyberbullismo, doxxing e molestie mirate rimangono esperienze comuni per i giovani, colpendo in modo sproporzionato ragazze, giovani LGBTQ+ e comunità minoritarie (boyd, 2014). Questi rischi sono aggravati da vulnerabilità strutturali come la scarsa protezione della privacy sulle piattaforme più diffuse o l'amplificazione algoritmica di contenuti dannosi. Se non affrontati, i rischi online scoraggiano la partecipazione ed escludono proprio le voci più necessarie nelle strutture di leadership. Le organizzazioni devono quindi integrare la sicurezza online nelle proprie pratiche di leadership, fornendo indicazioni sulle impostazioni della privacy, norme di comunicazione sicura e meccanismi per la segnalazione degli abusi.

Disinformazione e impegno critico. Un'altra sfida urgente è la diffusione della disinformazione. I giovani sono regolarmente esposti a contenuti fuorvianti o falsi, che possono distorcere i dibattiti e minare la fiducia nelle istituzioni democratiche. La leadership nell'era digitale richiede di fornire ai giovani le competenze per verificare i fatti, accertare le fonti e valutare criticamente le narrazioni online (Jenkins et al., 2016). Alcune organizzazioni hanno iniziato a integrare workshop di alfabetizzazione mediatica nei programmi di leadership giovanile, insegnando ai partecipanti come valutare le informazioni, identificare i pregiudizi e utilizzare strumenti di verifica dei fatti. Questi interventi non solo proteggono i giovani dalla manipolazione, ma ne accrescono anche la credibilità come leader negli spazi online.

Trovare un equilibrio tra apertura e protezione. La leadership digitale implica anche la gestione della tensione tra la partecipazione aperta e le necessarie misure di sicurezza. Se da un lato l'inclusività richiede piattaforme accessibili e basse barriere all'ingresso, dall'altro la protezione richiede moderazione, tutela dei dati e rispetto della privacy. Le organizzazioni devono quindi adottare politiche che tutelino i diritti digitali dei giovani, tra cui il diritto alla sicurezza, il diritto alla partecipazione e il diritto alla privacy (Livingstone & Third, 2017). Ad esempio, i consigli giovanili online in Scandinavia hanno implementato codici di condotta chiari e nominato moderatori formati in materia di tutela, garantendo che gli spazi digitali rimangano aperti e sicuri.

Rafforzare le capacità organizzative. Promuovere l'alfabetizzazione e la sicurezza digitale non significa solo formare i giovani, ma anche fornire gli strumenti necessari agli youth worker e alle organizzazioni. Spesso, i facilitatori adulti non hanno sufficiente sicurezza nella gestione dei rischi digitali, il che può portare a un'eccessiva restrizione (limitando le opportunità online) o a una scarsa protezione (ignorando i rischi). È quindi fondamentale rafforzare le capacità del personale.

La formazione in etica digitale, protezione dei dati e facilitazione online consente alle organizzazioni di dare il buon esempio in termini di pratiche digitali responsabili e di intervenire efficacemente in caso di problemi.

In sintesi, l'alfabetizzazione e la sicurezza digitali non sono questioni marginali, bensì pilastri fondamentali della leadership digitale. Senza alfabetizzazione, i giovani non possono partecipare pienamente come leader negli spazi digitali; senza sicurezza, rischiano di essere messi a tacere o esclusi. Un approccio globale combina formazione, strutture di protezione e sviluppo delle capacità organizzative, garantendo che le tecnologie digitali diventino strumenti di emancipazione anziché vettori di danno.

4 Strumenti emergenti: intelligenza artificiale, narrazione digitale e gamificazione

Sebbene gli strumenti di uso quotidiano e i modelli di partecipazione ibridi costituiscano le basi della leadership digitale, le tecnologie emergenti offrono nuove opportunità di creatività, innovazione e coinvolgimento più profondo.

L'intelligenza artificiale, lo storytelling digitale e la gamification stanno plasmando sempre più il modo in cui i giovani interagiscono con la tecnologia e possiedono un potenziale significativo per rafforzare la leadership giovanile inclusiva. Questi strumenti non sono privi di rischi, ma se utilizzati con criterio, ampliano il repertorio di strategie a disposizione delle organizzazioni giovanili, rendendo la partecipazione più coinvolgente, accessibile e orientata al futuro. L'intelligenza artificiale (IA) come strumento di co-creazione. L'IA sta rapidamente diventando parte integrante degli ecosistemi digitali dei giovani, dalle applicazioni di traduzione linguistica ai generatori di contenuti creativi. Per i giovani leader, gli strumenti di IA possono abbassare le barriere rendendo la partecipazione più accessibile. Ad esempio, i servizi di trascrizione automatica possono rendere le riunioni inclusive per i partecipanti sordi o con problemi di udito, mentre la traduzione in tempo reale consente ai giovani di diversa provenienza linguistica di collaborare più facilmente. I chatbot basati sull'IA possono essere utilizzati per fornire informazioni immediate sui programmi per i giovani, rispondere alle domande frequenti o guidare i nuovi arrivati attraverso i processi di onboarding.

Sul fronte creativo, gli strumenti di progettazione supportati dall'IA consentono ai giovani leader di produrre campagne visive di alta qualità senza competenze tecniche avanzate. Tuttavia, le organizzazioni devono anche considerare i rischi etici dell'IA, tra cui i pregiudizi negli algoritmi, le preoccupazioni relative alla privacy dei dati e l'eccessiva dipendenza dai sistemi automatizzati (Floridi & Cowls, 2019). Un uso responsabile richiede trasparenza, formazione e una chiara comprensione sia dei punti di forza che dei limiti dell'IA.

Lo storytelling digitale per la visibilità e l'empowerment. Lo storytelling è da sempre una pratica di leadership efficace e i media digitali ne hanno amplificato la portata. Piattaforme come YouTube, Instagram e TikTok offrono spazi in cui i giovani possono raccontare le proprie esperienze, sfidare gli stereotipi e promuovere il cambiamento.

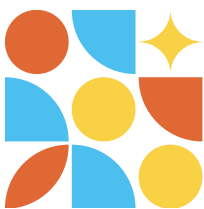
Per i giovani emarginati, lo storytelling digitale può essere uno strumento particolarmente efficace, che consente loro di controllare le proprie narrazioni e contrastare i discorsi dominanti che spesso travisano la loro realtà (Couldry & Hepp, 2017). Ad esempio, le organizzazioni giovanili rom nell'Europa orientale hanno utilizzato progetti video digitali per documentare la vita della comunità, evidenziare la discriminazione e mostrare la resilienza culturale, raggiungendo un pubblico ben oltre i contesti locali.

Lo storytelling rafforza anche la leadership interna, accrescendo la fiducia in sé stessi, le capacità comunicative e l'abilità di presentare le idee in modo persuasivo. Tuttavia, le organizzazioni devono fornire indicazioni sulle pratiche etiche di storytelling, tra cui il consenso, la rappresentazione e la sicurezza online, per prevenire lo sfruttamento o danni involontari.

Gamification per il coinvolgimento e l'apprendimento. La gamification si riferisce all'integrazione di elementi tipici dei giochi – punti, badge, sfide o classifiche – in contesti non ludici. Nell'ambito della leadership giovanile, la gamification può rendere la partecipazione più coinvolgente trasformando i compiti in esperienze collaborative e motivanti (Deterding et al., 2011).

Piattaforme online come Kahoot! o Classcraft, ad esempio, sono state utilizzate per trasformare i workshop in spazi di apprendimento interattivi, incoraggiando la competizione e la cooperazione in egual misura. Oltre al divertimento, la gamification può favorire il coinvolgimento a lungo termine premiando la partecipazione costante, monitorando i progressi e celebrando i risultati raggiunti.

Alcune organizzazioni hanno sviluppato badge digitali o micro-credenziali che i giovani leader possono collezionare e mostrare su piattaforme professionali come LinkedIn, collegando la partecipazione al lavoro con i giovani a percorsi formativi o professionali più ampi. Tuttavia, la gamification deve essere attentamente bilanciata: sistemi mal progettati rischiano di banalizzare la leadership o di escludere coloro che sono meno motivati dalla competizione. Per essere efficaci, le strategie di gamification dovrebbero concentrarsi sulla cooperazione, sugli obiettivi condivisi e sulla motivazione intrinseca, piuttosto che esclusivamente sulle ricompense esterne.



Nel loro insieme, questi strumenti emergenti illustrano il panorama in continua evoluzione della leadership digitale. L'intelligenza artificiale migliora l'accessibilità e l'efficienza, lo storytelling digitale amplifica le voci e promuove la visibilità, mentre la gamification crea motivazione e un coinvolgimento duraturo. Ciascuno strumento, tuttavia, solleva anche sfide etiche e pratiche che richiedono un'attenta riflessione, in particolare per quanto riguarda l'equità, la sicurezza e la sostenibilità a lungo termine.

Per le organizzazioni giovanili, la chiave non è adottare le tecnologie semplicemente perché sono nuove o di moda, ma integrarle in strategie di leadership inclusiva che siano in linea con i valori dell'organizzazione e con le esigenze dei giovani. Gli strumenti emergenti dovrebbero essere testati, adattati e valutati continuamente, assicurandosi che siano di potenziamento anziché di esclusione. Se implementate con attenzione, queste innovazioni possono ampliare gli orizzonti della leadership giovanile nell'era digitale, aprendo le porte a creatività, collaborazione e impatto prima inimmaginabili.

5 Questioni di equità: il divario digitale

Il potenziale della leadership digitale è immenso, ma non è ugualmente accessibile a tutti i giovani. Il "divario digitale" si riferisce al divario tra coloro che hanno accesso a tecnologie digitali affidabili e coloro che non ne hanno, nonché alle differenze nelle competenze necessarie per utilizzare efficacemente tali tecnologie (van Dijk, 2020). Per la leadership giovanile, questo divario rappresenta una sfida fondamentale in termini di equità. Senza strategie mirate a colmare le lacune di accesso, le innovazioni digitali rischiano di rafforzare le disuguaglianze esistenti anziché smantellarle.

Il divario si manifesta in diversi modi. Innanzitutto, l'accesso ai mezzi materiali: non tutti i giovani possiedono smartphone, computer portatili o connessioni internet stabili. Le famiglie che vivono in zone rurali e a basso reddito sono particolarmente svantaggiate, e alcune di esse si affidano a dispositivi condivisi o a costosi piani dati mobili. Un operatore giovanile in una zona rurale della Grecia, ad esempio, ha riferito che durante la pandemia di COVID-19 molti giovani hanno dovuto partecipare a workshop online utilizzando il telefono di un genitore con una connessione dati limitata, rendendo impossibile una partecipazione continuativa. Questa disuguaglianza strutturale esclude i giovani da opportunità che i loro coetanei più abbienti danno per scontate.

In secondo luogo, c'è l'accesso alle competenze. Anche quando i dispositivi sono disponibili, non tutti i giovani possiedono l'alfabetizzazione digitale necessaria per partecipare pienamente.

Competenze come la navigazione tra le piattaforme, la gestione della privacy online o l'identificazione della disinformazione sono distribuite in modo disomogeneo, spesso in correlazione con il contesto socioeconomico, il livello di istruzione o la posizione geografica (Selwyn, 2012).

Senza un supporto mirato, i giovani appartenenti a gruppi marginalizzati rischiano di essere doppiamente esclusi: privi sia degli strumenti che delle competenze per partecipare.

Il terzo aspetto riguarda la qualità della partecipazione. Il divario digitale non si limita alla possibilità per i giovani di accedere a Internet, ma riguarda anche la possibilità di farlo in condizioni che consentano una partecipazione significativa. Una connessione Internet di scarsa qualità, la mancanza di uno spazio privato in casa o altri impegni familiari possono limitare la capacità dei giovani di partecipare alle discussioni sulla leadership, anche quando sono tecnicamente presenti. Questo può creare un'esclusione silenziosa, in cui le voci sono assenti non per mancanza di interesse, ma a causa di barriere contestuali.

Affrontare il divario digitale richiede una risposta su più livelli. A livello politico, è fondamentale investire in infrastrutture a banda larga a prezzi accessibili e garantire un accesso equo ai dispositivi. A livello organizzativo, le associazioni giovanili possono adottare misure concrete come offrire rimborsi per il traffico dati, prestare dispositivi o progettare attività ibride che includano alternative offline. Anche i programmi di formazione devono dare priorità allo sviluppo dell'alfabetizzazione digitale nei gruppi emarginati, assicurando che i giovani non vengano lasciati indietro con l'avanzare della tecnologia.
L'equità nella leadership digitale non è semplicemente una sfida tecnica, ma anche democratica. Se gli spazi digitali diventano le nuove arene di partecipazione, garantire pari accesso è una questione di diritti civici. Colmare il divario non è quindi un'opzione, ma un elemento essenziale affinché la leadership digitale sia veramente inclusiva e trasformativa.

6 Risultato pratico: Kit di strumenti digitali

Per tradurre in pratica i principi della leadership digitale, questo capitolo si conclude con un Kit di strumenti digitali per la leadership giovanile (Allegato C). Il kit è progettato per fornire alle organizzazioni giovanili una serie di strumenti sicuri, accessibili ed economici, adattabili a diversi contesti. Il suo scopo non è quello di prescrivere un modello valido per tutti, ma di offrire un punto di partenza flessibile che le organizzazioni possano personalizzare in base alle proprie esigenze e capacità.
La prima categoria comprende gli strumenti di comunicazione, essenziali per il coordinamento e la collaborazione.

Applicazioni di messaggistica come WhatsApp, Signal e Telegram rimangono popolari grazie alla loro accessibilità e familiarità con gli utenti. Per le organizzazioni che cercano ambienti più strutturati, piattaforme come Slack o Microsoft Teams possono supportare il lavoro basato su progetti, integrando la condivisione di file e la gestione delle attività. La scelta dello strumento dovrebbe essere guidata dall'inclusività, considerando fattori quali la privacy, la protezione dei dati e l'accessibilità su dispositivi a basso costo.

La seconda categoria comprende gli strumenti per il processo decisionale partecipativo. Piattaforme come Google Forms, Mentimeter e Slido offrono opportunità per sondaggi inclusivi, votazioni in tempo reale e feedback anonimi. Loomio offre opzioni più avanzate per il processo decisionale collaborativo, soprattutto per le organizzazioni che desiderano integrare pratiche democratiche in ambito digitale. Questi strumenti sono particolarmente efficaci per coinvolgere i giovani che potrebbero esitare a esprimere la propria opinione in contesti faccia a faccia.

Una terza categoria si concentra su strumenti creativi e di sensibilizzazione. Canva, Adobe Express e software di editing video gratuiti come CapCut consentono ai giovani leader di progettare campagne, poster e video di qualità professionale. Piattaforme di storytelling digitale come StoryMapJS o Anchor possono essere utilizzate per creare podcast, blog e narrazioni interattive. Questi strumenti permettono ai giovani di amplificare la propria voce, condividere esperienze e promuovere il cambiamento in modi che risuonino con il pubblico digitale.

Infine, il kit di strumenti mette in evidenza strumenti per la sicurezza e il benessere digitale. Gestori di password come Bitwarden, guide alla privacy come Privacy Not Included di Mozilla e app per il benessere digitale come Forest o Freedom possono aiutare i giovani leader a proteggersi online. Includere questi strumenti nelle pratiche di lavoro con i giovani garantisce che lo sviluppo della leadership non trascuri la dimensione fondamentale della sicurezza digitale.

Per chiarezza e facilità d'uso, il kit di strumenti digitali può essere presentato in una semplice tabella che classifica gli strumenti per funzione, accessibilità e costo. In questo modo, le organizzazioni possono individuare facilmente quali strumenti sono adatti al loro contesto.
In sintesi, il Digital Toolkit dimostra che la leadership giovanile non richiede tecnologie costose. Con un'attenta selezione e adattamento, anche strumenti gratuiti di base possono dare ai giovani la possibilità di partecipare, guidare e promuovere le proprie idee in modo significativo. Ciò che conta di più non è la sofisticatezza della tecnologia, ma l'impegno delle organizzazioni a utilizzarla in modo inclusivo, sicuro e creativo.

Capitolo 10: Buone pratiche, risorse e modelli di riferimento per trarre ispirazione

1 Modelli per una leadership trasformativa e inclusiva

Una leadership trasformativa e inclusiva richiede più del semplice entusiasmo: richiede consapevolezza, struttura e un linguaggio condiviso per la crescita. I modelli offrono queste basi: trasformano valori ampi come l'empatia, la partecipazione e la co-creazione in pratiche concrete e apprendibili. Nel lavoro con i giovani, questi modelli aiutano sia gli individui che le organizzazioni a vedere la leadership come un processo dinamico di riflessione, dialogo e azione. Esplorando modelli come la Teoria dell'Apprendimento Trasformativo, il Pensiero Sistemico, Grazie alla Teoria U e alle Cinque Pratiche della Leadership Esemplare, gli youth worker possono comprendere meglio come il cambiamento personale si connetta alla trasformazione collettiva, formando leader che non solo agiscono, ma si evolvono con uno scopo preciso.

Teoria dell'apprendimento trasformativo – Jack Mezirow
Idea centrale:
La teoria dell'apprendimento trasformativo (Mezirow, 1991) descrive come le persone cambiano il modo in cui vedono se stesse e il mondo attraverso la riflessione critica e il dialogo.

Sostiene che l'apprendimento autentico non consiste solo nell'acquisire nuove conoscenze, ma anche nel riesaminare i propri presupposti, le proprie convinzioni e i propri modelli mentali. La trasformazione avviene quando gli individui si trovano di fronte a una situazione che mette in discussione la loro precedente visione del mondo ("un dilemma disorientante"), si impegnano in un discorso riflessivo e integrano nuove prospettive nel proprio comportamento.

Nell'ambito del lavoro con i giovani, questa è l'essenza dell'apprendimento esperienziale approfondito, in cui i giovani non si limitano a svolgere un'attività, ma cambiano il modo in cui comprendono il proprio ruolo, la propria comunità o la propria identità.

Componenti chiave:

- Dilemma disorientante: un'esperienza che mette in discussione le proprie convinzioni preesistenti (ad esempio, scambio interculturale, gioco di ruolo o simulazione).
- *Riflessione critica: Analizzare il significato dell'esperienza e il suo rapporto con le proprie conoscenze pregresse.*
- *Discorso razionale: Condividere prospettive in dialogo con gli altri per mettere alla prova le idee e co-costruire il significato.*
- *Azione: Applicare nuove conoscenze attraverso un cambiamento di atteggiamento o di comportamento.*
- Come applicare le competenze di leadership trasformativa nel lavoro con i giovani:
- *Progettare programmi che combinino esperienza, riflessione e dialogo (ad esempio, simulazioni su privilegio, sostenibilità o costruzione della pace).*
- *Al termine delle attività, includere sessioni di debriefing strutturate con le seguenti domande: "Cosa ti ha sorpreso?" / "Cosa è cambiato nel tuo modo di vedere questo problema o te stesso?"*
- *Incoraggiare la scrittura di un diario, la narrazione di storie o l'arte come strumenti di riflessione.*
- *Formare i facilitatori ad accogliere il disagio come parte integrante della crescita: la trasformazione spesso inizia con confusione o tensione.*
- *Integrare portfolio di apprendimento o diari di riflessione in modo che i partecipanti possano monitorare l'evoluzione del loro pensiero durante un progetto.*

💡 Il lavoro trasformativo con i giovani non mira al consenso, bensì alla creazione di spazi sicuri in cui prospettive diverse stimolino la consapevolezza e la crescita personale.

Le cinque pratiche della leadership esemplare – Kouzes e Posner

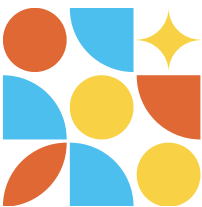
Idea centrale:

Sviluppato da James Kouzes e Barry Posner, questo modello individua cinque pratiche osservabili che rendono i leader credibili ed efficaci, non attraverso l'autorità, ma attraverso l'ispirazione e la condivisione di uno scopo.

Sposta la leadership dalla personalità alla pratica: qualcosa che tutti possono imparare, sviluppare e mettere in atto.

Le cinque pratiche:

1. Dare il buon esempio – Chiarire i valori e agire in modo coerente con essi. Gli youth worker dimostrano il comportamento che desiderano ispirare.
2. Ispirare una visione condivisa: immagina un futuro positivo e comunicalo in modo da mobilitare gli altri.



3. Metti in discussione il processo: cerca l'innovazione e il miglioramento; sperimenta e assumi rischi calcolati.
4. Consentire agli altri di agire – Costruire fiducia, rafforzare gli altri e promuovere la collaborazione.
5. Incoraggia il cuore: riconosci i contributi e celebra i successi.

Come applicare le competenze di leadership trasformativa nel lavoro con i giovani:

- Utilizzate le cinque pratiche come pilastri di riflessione per i leader giovanili o i mentori tra pari. Dopo ogni evento o progetto, discutete:
- *"Come abbiamo tracciato la strada?" "Quale visione ci ha guidato?"*
- *Realizzate una mappa delle cinque pratiche su una parete, dove i giovani possano affiggere esempi di azioni connesse a ciascuna pratica.*
- *Creare strutture di tutoraggio in cui i giovani si esercitino a consentire agli altri di agire attraverso la co-facilitazione.*
- *Integra rituali che "incoraggiano il cuore" — come cerchi di gratitudine, serate di narrazione o bacheche dell'apprezzamento — per rafforzare il legame emotivo.*
- *Utilizzate il modello per valutare la leadership organizzativa: i nostri manager e gli youth worker mettono in pratica ciò che predicano?*

💡 Kouzes e Posner ci ricordano che la leadership non è un titolo, ma una serie di comportamenti quotidiani che costruiscono credibilità e fiducia.

Pensiero sistemico per il lavoro con i giovani

Idea centrale:
Il pensiero sistemico è un approccio alla comprensione della complessità. Insegna che problemi come la disuguaglianza, l'esclusione o il cambiamento climatico non possono essere risolti con azioni isolate, perché fanno parte di sistemi interconnessi.

Invece di chiedersi "Cosa c'è che non va?", chi adotta un approccio sistemico si chiede "Come interagiscono le diverse parti e dove piccoli cambiamenti possono generare un grande impatto?". Nel lavoro con i giovani, il pensiero sistemico promuove una leadership strategica e una visione d'insieme. Aiuta i giovani e le organizzazioni a passare dalla reazione ai sintomi alla riprogettazione delle cause profonde.
Concetti chiave:

- Cicli di feedback: Comprendere come le azioni rafforzano o bilanciano i sistemi (ad esempio, l'esclusione porta al disimpegno, che a sua volta aggrava l'esclusione).
- *Punti di leva: individuare dove un piccolo cambiamento può modificare l'intero sistema (ad esempio, una politica inclusiva, un rappresentante dei giovani con maggiori poteri).*

- Cartografia: Visualizzare come sono interconnesse le problematiche sociali, creando “mappe di sistema” di cause ed effetti.
- Come applicare le competenze di leadership trasformativa nel lavoro con i giovani:
- Utilizzare workshop di mappatura dei problemi: i gruppi identificano un problema sociale (ad esempio, la disoccupazione giovanile) e ne disegnano tutte le cause, le parti interessate e i riscontri.
- Introduci i diagrammi di causalità utilizzando post-it o strumenti digitali (Miro, Mural).
- Formare squadre di giovani a identificare i punti di leva: piccoli interventi che potrebbero innescare cambiamenti più ampi.
- Applicare il pensiero sistemico nella pianificazione dei progetti: anziché chiedersi "Come si organizza un evento?", chiedersi "In che modo questo evento influenza l'ecosistema della nostra comunità?".
- Usalo come strumento di riflessione: dopo un progetto, mappa "Cosa è cambiato grazie alla nostra azione?"

💡 Il pensiero sistemico trasforma la leadership, passando dalla risoluzione dei problemi alla riprogettazione degli schemi.

Teoria U – Guidare dal futuro emergente (MIT Presencing Institute)

Idea centrale:
Sviluppata da Otto Scharmer al MIT, la Teoria U offre un quadro di riferimento per una profonda trasformazione collettiva.

Si chiama "la U" perché guida i leader attraverso un processo a forma di U: dal download delle vecchie abitudini (in alto a sinistra) → alla percezione profonda (lato sinistro) → alla presenza (in basso - quiete e intuizione) → alla co-creazione e alla co-evoluzione (lato destro).
Si tratta al contempo di una filosofia di leadership e di un metodo di processo che unisce consapevolezza, empatia e innovazione.

Mentre la maggior parte dei processi di cambiamento si concentra sulla reazione al passato, la Teoria U aiuta i team ad agire partendo dal futuro che desiderano creare.

Le fasi del processo U:
1. Co-iniziativa: costruire un obiettivo comune e ascoltare ciò che conta.
2. Co-sensing: Andare nei luoghi con il maggior potenziale (comunità, spazi giovanili) e osservare senza giudicare.
3. Presenza: rallentare per connettersi con la propria saggezza interiore – ciò di cui il futuro ha bisogno da noi.
4. Co-creazione: Prototipazione di azioni innovative basate su intuizioni.
5. Co-evoluzione: Ampliare le idee di successo e integrarle nei sistemi.

Come applicare le competenze di leadership trasformativa nel lavoro con i giovani:

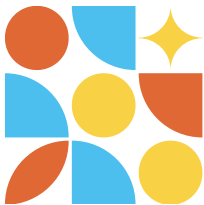
- Passeggiate empatiche o viaggi sensoriali: inviare i giovani nelle comunità per osservare, ascoltare e raccogliere storie prima di progettare un progetto.
- Ritiri di riflessione: integrare momenti di consapevolezza o di silenzio nei percorsi di leadership per aiutare i partecipanti a connettersi con la propria intuizione.
- Laboratori di prototipazione: Dopo un'attenta riflessione, i team progettano piccoli progetti testabili ("prototipi") per concretizzare le proprie idee.
- Scrittura collettiva di un diario: incoraggiare esercizi del tipo “Dalla testa al cuore alla mano” – allineamento tra pensiero, sentimento e azione.
- Mentoring di leadership: usa la U come mappa del processo: a che punto del mio percorso di leadership mi trovo? Sto ascoltando, percependo o agendo?

💡 La Teoria U aiuta gli youth worker a passare dalla reazione alla creatività, guidando dalla consapevolezza, non dalla paura.

Framework	Focus	Transformation Mechanism	Practical Entry Point in Youth Work
Apprendimento trasformativo (Mezirow)	Individual reflection	Changing mindsets through experience & dialogue	Deep debriefs, reflection journals, mentoring
Cinque pratiche (Kouzes e Posner)	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	Percorsi sensoriali, laboratori di leadership, prototipazione

🧭 Consigli per applicare questi modelli insieme

- Utilizza l'apprendimento trasformativo per dare forma alla riflessione in tutti i tuoi progetti: approfondisce la consapevolezza.
- Applicare il pensiero sistemico durante la valutazione dei bisogni per individuare schemi ricorrenti.
- Utilizzate la Teoria U per ritiri di gruppo, laboratori di innovazione o per la definizione di una visione a lungo termine.
- Integra le Cinque Pratiche come punti di riferimento comportamentali per la cultura organizzativa della tua azienda.
- Crea un diario della leadership in cui giovani e personale riflettano: "Quale di questi modelli mi ha influenzato di più questo mese?"



💬 **La leadership trasformativa non riguarda nuovi strumenti, ma nuovi modi di vedere, connettersi e agire.**

I modelli non sono regole da seguire, ma percorsi da esplorare. Offrono agli youth worker e ai leader una struttura in cui sperimentare, riflettere e crescere, rimanendo al contempo radicati nell'empatia e in un obiettivo condiviso. Combinando diversi modelli, dalla consapevolezza sistemica all'intelligenza emotiva, creiamo ambienti di apprendimento che favoriscono sia la trasformazione individuale sia la resilienza collettiva. Il passo successivo è trasformare questa comprensione in una crescita continua, sviluppando competenze, sistemi di mentoring e culture di apprendimento che mantengano viva la leadership inclusiva ben oltre la conclusione di un singolo progetto.

Punti salienti delle migliori pratiche

Le seguenti pratiche sono state ampiamente utilizzate nel lavoro con i giovani, nello sviluppo comunitario e nell'istruzione. Possono essere adattate a qualsiasi contesto, dai piccoli gruppi giovanili alle grandi reti, utilizzando materiali semplici e una genuina curiosità.

Laboratori per l'inclusione giovanile

Workshop interattivi in cui i giovani analizzano problematiche reali della comunità e creano insieme soluzioni pratiche. Il processo include sessioni di ideazione, attività basate sull'empatia e brevi esercizi di prototipazione in cui i team mettono alla prova le proprie idee.

Perché funziona: infonde fiducia e senso di appartenenza, permettendo ai giovani di diventare artefici del cambiamento anziché semplici beneficiari.

Come adattarsi: Iniziate con un piccolo problema (ad esempio, il riciclo, la sicurezza digitale) e concludete con una presentazione pubblica o una mostra di poster.

Durata e formato: 2-3 giorni; formato workshop con sessioni a metodi misti.

Come funziona:

1️⃣ Iniziate con giochi di gruppo per costruire fiducia.

2️⃣ I partecipanti mappano le problematiche locali attraverso discussioni e passeggiate di osservazione.

3️⃣ Utilizza le fasi del design thinking: definisci, idea, prototipa, testa.

4️⃣ Ogni team presenta una soluzione concreta (poster, presentazione o prototipo fisico).

5️⃣ Raccogli feedback e celebra i contributi.

💡 Suggerimento: concludete con una "Fiera della Comunità" in cui i gruppi presentano pubblicamente i risultati ottenuti.

Giornate di co-progettazione comunitaria

Scopo: Coinvolgere i cittadini e i giovani nella riprogettazione del loro ambiente condiviso.

Gruppo target: Gruppi misti di giovani, adulti e rappresentanti delle comunità locali.

Durata e formato: 1-2 giornate intere; workshop all'aperto o in sede comunale.

Come funziona:

1️⃣ Scegli un luogo della zona che necessita di miglioramenti.

2️⃣ Formate squadre eterogenee (giovani, architetti, insegnanti, vicini di casa).

3️⃣ Esplora lo spazio, scatta foto e fai un brainstorming di soluzioni.

4️⃣ Disegna o costruisci modelli con carta, cartone o strumenti digitali.

5️⃣ Presentare i risultati al personale comunale o alla comunità.

Perché funziona: incoraggia il dialogo intergenerazionale e il senso di appartenenza civica. Ogni partecipante si sente parte di un cambiamento tangibile.

💡 Suggerimento: usa questo modello per la Giornata Mondiale della Pulizia, la Settimana della Riqualificazione Urbana o i festival giovanili locali.

Centri giovanili e spazi aperti

Obiettivo: Creare spazi informali, gestiti dai giovani, che promuovano la partecipazione e l'auto-organizzazione.

Gruppo target: giovani di età compresa tra i 13 e i 25 anni; youth worker in veste di mentori.

Durata e formato: Iniziativa continuativa; in presenza o ibrida.

Come funziona:

1️⃣ Individua una stanza o un luogo accessibile (scuola, biblioteca, bar).

2️⃣ Formate un piccolo "Team del Centro Giovanile" per ideare le attività.

3️⃣ Organizza sessioni aperte: serate cinema, conferenze, laboratori artistici, spazi di coworking.

4️⃣ Incoraggiare i giovani a proporre e ospitare sessioni.

5️⃣ Allestite una parete ben visibile per raccogliere feedback e idee.

Perché funziona: responsabilizza i giovani, rendendoli padroni di casa anziché ospiti, e coltiva la leadership attraverso l'apprendimento informale.

💡 Consiglio: iniziate con delle "Giornate Porte Aperte" a tema mensile per creare slancio.

Giornate comunitarie "Hack the Challenge"

Obiettivo: Incoraggiare l'innovazione e il lavoro di squadra dei giovani nella risoluzione dei problemi di inclusione sociale.

Gruppo target: 20-40 giovani partecipanti, provenienti da contesti diversi.

Durata e formato: evento di un giorno in stile hackathon.

Come funziona:

1️⃣ Presenta una sfida locale in materia di inclusione o leadership.

2️⃣ I giovani formano squadre, fanno brainstorming e progettano soluzioni creative.

3️⃣ I mentori supportano lo sviluppo delle idee (2-3 ore).

4️⃣ I team presentano le loro soluzioni a una commissione composta da colleghi o membri della comunità.

5️⃣ Riconoscere gli sforzi attraverso premi simbolici o l'implementazione di progetti pilota.

Perché funziona: Unisce energia, competizione e creatività. I giovani si vedono come agenti di cambiamento capaci.

💡 Suggerimento: presentatelo come "Inclusion Jam" o "Youth Innovation Sprint" per attirare l'attenzione.

Sfida di bilancio partecipativo

Scopo: Insegnare la trasparenza nel processo decisionale e nella gestione delle risorse.

Destinatari: Scuole, consigli giovanili, gruppi comunitari.

Durata e formato: da 1 a 4 settimane a seconda delle dimensioni del progetto.

Come funziona:

1️⃣ Annunciare un piccolo budget aperto (reale o simulato).

2️⃣ I giovani propongono micro-progetti per l'inclusione, l'arte o l'ambiente.

3️⃣ Organizzare presentazioni e votazioni pubbliche.

4️⃣ Implementare il/i progetto/i più votato/i.

5️⃣ Valutare e comunicare i risultati in modo trasparente.

Perché funziona: rafforza il senso di responsabilità, il lavoro di squadra e la partecipazione civica.

💡 Consiglio: documenta il processo: questo modello attrae sponsorizzazioni locali e visibilità.

Giornate di porte aperte sulla leadership locale

Scopo: Avvicinare i giovani alle strutture civiche e promuovere l'apprendimento esperienziale.

Gruppo target: giovani di età compresa tra i 16 e i 25 anni interessati alla leadership o al servizio pubblico.

Durata e formato: evento di una giornata con riflessioni preliminari e conclusive.

Come funziona:

1️⃣ Coordinarsi con le istituzioni locali (scuole, uffici comunali).

2️⃣ I giovani trascorrono una giornata affiancando un leader o un professionista.

3️⃣ In seguito, si procede al debriefing attraverso un gruppo di discussione o moduli di riflessione.

4️⃣ Raccogliere suggerimenti dai partecipanti su come rendere la governance locale più a misura di giovani.

Perché funziona: abbatte le barriere tra chi prende le decisioni e i giovani. Promuove la fiducia civica.

💡 Suggerimento: da abbinare all'attestato di partecipazione o alla riflessione Youthpass.



2 Promuovere una leadership inclusiva dall'interno

Una leadership inclusiva e trasformativa inizia all'interno dell'organizzazione, attraverso le relazioni quotidiane, le decisioni condivise e un ambiente in cui tutti si sentano liberi di contribuire. La crescita non si limita ai progetti o agli eventi pubblici; inizia dal modo in cui i team comunicano, riflettono e imparano insieme. Questa sezione presenta metodi pratici per coltivare una sana cultura interna in cui la leadership è distribuita, l'apprendimento è continuo e l'inclusione diventa un istinto piuttosto che un obbligo. Sviluppando empatia, trasparenza e responsabilità condivisa all'interno dei nostri team, creiamo le condizioni per una leadership autentica e duratura che si estende naturalmente alle comunità che serviamo.

Quando le organizzazioni mettono in pratica internamente l'inclusione e la trasformazione, diventano laboratori viventi dei valori che promuovono esternamente. Ogni riunione del personale, scambio di mentoring o circolo di riflessione diventa un piccolo atto di sviluppo della leadership. Investendo nelle relazioni, nella comunicazione e nella sicurezza emotiva, non solo rafforziamo i nostri team, ma costruiamo ecosistemi resilienti di apprendimento e cura che ispirano ogni giovane che ne fa parte.

Tela della visione del team

Scopo: Creare una comprensione condivisa della missione e degli obiettivi collettivi dell'organizzazione.
Destinatari: personale, volontari, youth worker giovanili.
Durata: workshop di 2-3 ore.
Come funziona:
1️⃣ Utilizza un grande flipchart o una lavagna Miro divisa in: Valori, Punti di forza, Sfide, Obiettivi e Visione futura.
2️⃣ Discutete e compilate ciascuna area in modo collaborativo.
3️⃣ Riassumere i risultati principali in una breve "dichiarazione di gruppo".
4️⃣ Visualizza la tela in modo visibile o condividila digitalmente.
Perché funziona: crea allineamento e chiarezza, garantendo al contempo che tutte le voci contribuiscano a definire la direzione dell'organizzazione.
💡 Suggerimento: rivedi la tela ogni anno per monitorare i progressi e l'evoluzione.

Ora di ascolto

Obiettivo: Costruire fiducia ed empatia all'interno dell'organizzazione.
Gruppo target: squadre di qualsiasi dimensione.
Durata: 1 ora ogni due settimane o mensilmente.
Come funziona:
1️⃣ Assegna 10 minuti a persona per condividere riflessioni o esigenze.
2️⃣ Nessuna interruzione o consiglio: solo ascolto attento.
3️⃣ Facoltativamente, annota i temi ricorrenti da affrontare in seguito.
Perché funziona: normalizza la vulnerabilità e la consapevolezza emotiva sul posto di lavoro.
💡 Suggerimento: concludete con un aspetto positivo per persona.

Formazione inversa dal personale ai giovani

Obiettivo: Riconoscere le competenze dei giovani e riequilibrare i rapporti di potere.
Gruppo target: Giovani e personale insieme.
Durata: seminario di mezza giornata.
Come funziona:
1️⃣ I giovani preparano e conducono una sessione di formazione per lo staff, insegnando una competenza (ad esempio, editing su TikTok, nuove app, tendenze musicali).
2️⃣ Gli adulti riflettono su cosa si prova a tornare a essere studenti.
3️⃣ Discussione di gruppo sulla cultura dell'apprendimento condiviso.
Perché funziona: rafforza l'uguaglianza e la valorizzazione all'interno dell'organizzazione.
💡 Consiglio: alterna gli istruttori; festeggia ogni sessione con un "attestato di competenza".

Commissione per il riconoscimento e l'apprezzamento

Obiettivo: celebrare i piccoli successi e coltivare la gratitudine all'interno dei team.
Gruppo target: personale interno, volontari, membri giovani.
Durata: Continua.
Come funziona:
1️⃣ Posiziona una bacheca o un canale digitale intitolato "Grazie, squadra".
2️⃣ Incoraggiate tutti a pubblicare messaggi di apprezzamento o "saluti silenziosi".
3️⃣ Rivedi i contributi mensilmente in un breve "giro di gratitudine". Perché funziona: rafforza la motivazione, il senso di appartenenza e la fiducia, prevenendo al contempo il burnout.
💡 Suggerimento: coinvolgete i giovani volontari e gli ex studenti: spesso offrono nuove prospettive su ciò che conta di più.

Rituale di verifica del benessere

Obiettivo: dare priorità alla sicurezza emotiva e prevenire l'accumulo di stress nei team.
Gruppo target: personale e volontari.
Durata: 10-15 minuti all'inizio delle riunioni.
Come funziona:
1️⃣ Iniziate ogni riunione importante con una "previsione del tempo" di una sola parola (ad esempio, soleggiato, nuvoloso, temporalesco).
2️⃣ Se qualcuno condivide delle difficoltà, prendetene atto e adattate il carico di lavoro o le tempistiche con comprensione.
3️⃣ Concludi la riunione con un "aggiornamento sulle previsioni" di una sola parola. Perché funziona: crea fiducia, intelligenza emotiva e sicurezza psicologica.
💡 Suggerimento: abbina delle carte che rappresentano l'umore in modo creativo o una semplice tabella delle emozioni per rendere il tutto più visivo.

Circoli decisionali inclusivi

Scopo:
Prendere decisioni in modo trasparente, partecipativo e basato sulla fiducia, valorizzando ogni voce.
Gruppo target:
Squadre composte da 5 a 20 persone tra personale, volontari o youth worker giovanili.
Durata:
60-90 minuti a sessione.
Come funziona:
1️⃣ Stabilisci intenzioni e regole – Concorda principi condivisi: una persona alla volta parla, ascolta attivamente, punta alle soluzioni.
2️⃣ Presentare l'argomento – Il facilitatore espone il problema in modo chiaro e neutrale.
3️⃣ Giro di prospettive – Ogni persona condivide brevemente ciò che è importante per lei e le sue eventuali preoccupazioni.

4️⃣ Raccogli le proposte: le idee vengono elencate; quelle sovrapposte o compatibili vengono raggruppate.
5️⃣ Verifica del consenso – Invece di votare, usa: 👍 accetto, 🤝 posso accettarlo, ⚠️ mi oppongo. Se emergono obiezioni, modifica fino a quando tutti non danno il consenso.
6️⃣ Conferma e assegna – Riassumi la decisione, indica chi fa cosa e stabilisci una scadenza.
7️⃣ Riflessione – Breve giro di chiusura: "Come ti sei sentito durante questo processo?"

Perché funziona:
• Garantisce pari partecipazione e trasparenza.
• Favorisce l'empatia, la responsabilità e il senso di appartenenza al team.
• Crea una cultura del dialogo anziché della gerarchia.
💡 Suggerimento: usa un semplice "oggetto parlante" per gestire i turni e mantenere la concentrazione.

Una leadership inclusiva e trasformativa inizia all'interno dell'organizzazione, attraverso le relazioni quotidiane, le decisioni condivise e un ambiente in cui tutti si sentano liberi di contribuire. La crescita non si limita ai progetti o agli eventi pubblici; inizia dal modo in cui i team comunicano, riflettono e imparano insieme. Questa sezione presenta metodi pratici per coltivare una sana cultura interna in cui la leadership è distribuita, l'apprendimento è continuo e l'inclusione diventa un istinto piuttosto che un obbligo. Sviluppando empatia, trasparenza e responsabilità condivisa all'interno dei nostri team, creiamo le condizioni per una leadership autentica e duratura che si estende naturalmente alle comunità che serviamo.

Quando le organizzazioni mettono in pratica internamente l'inclusione e la trasformazione, diventano laboratori viventi dei valori che promuovono esternamente. Ogni riunione del personale, scambio di mentoring o circolo di riflessione diventa un piccolo atto di sviluppo della leadership. Investendo nelle relazioni, nella comunicazione e nella sicurezza emotiva, non solo rafforziamo i nostri team, ma costruiamo ecosistemi resilienti di apprendimento e cura che ispirano ogni giovane che ne fa parte.

CONCLUSIONE

La leadership giovanile inclusiva non è un obiettivo fisso, ma un processo continuo di apprendimento, riflessione e adattamento. Richiede consapevolezza, tempo e la volontà di cambiare il modo in cui lavoriamo con i giovani. I capitoli di questo opuscolo dimostrano che l'inclusione non è un principio astratto, ma si costruisce attraverso piccole azioni concrete che rendono possibile la partecipazione di tutti.
Nel corso di queste pagine, emergono diversi messaggi che spiccano.

Innanzitutto, la leadership non si basa su titoli o gerarchie. Si basa sulla responsabilità condivisa e sulla capacità di ascoltare, coordinarsi e agire insieme. Quando ai giovani viene data la fiducia necessaria per prendere l'iniziativa, anche su piccola scala, sviluppano un senso di appartenenza che avvantaggia sia loro stessi che le loro comunità.

In secondo luogo, l'inclusione richiede impegno. Non avviene automaticamente, nemmeno nelle organizzazioni animate dalle migliori intenzioni. Gli youth worker e gli educatori devono individuare e rimuovere attivamente le barriere – siano esse strutturali, culturali o pratiche – per garantire che nessun giovane venga escluso.

In terzo luogo, la leadership si può e si deve apprendere. I metodi, gli strumenti e le riflessioni presentati in questa pubblicazione sono pensati per favorire questo apprendimento in contesti reali di lavoro con i giovani: riunioni, workshop, scambi, progetti scolastici e iniziative comunitarie.

I capitoli, nel loro insieme, costituiscono un ciclo completo di pratica:

- dalla comprensione dei valori e degli atteggiamenti che sono alla base di una leadership inclusiva;
- costruire strutture e strumenti di dialogo che rendano equa la partecipazione;
- riflettere sui risultati, fornire feedback e utilizzare la tecnologia in modo responsabile.

Ciascuna sezione può essere utilizzata separatamente, ma la loro vera forza emerge quando vengono applicate congiuntamente. Ad esempio, un'organizzazione giovanile che utilizza gli strumenti partecipativi del Capitolo 4, li combina con la micro-leadership del Capitolo 6 e applica i principi di feedback del Capitolo 8, vedrà naturalmente un cambiamento: da una facilitazione dall'alto verso il basso a una leadership co-creata.

Nel lavoro quotidiano con i giovani, questa trasformazione spesso inizia con piccoli passi: invitare i partecipanti più timidi a guidare una discussione, alternare i ruoli di facilitazione, offrire opzioni di partecipazione ibride o chiedere ai giovani di ideare parte di un progetto. Col tempo, questi passi cambiano la cultura del gruppo, rendendola più aperta, equa e resiliente.

L'approccio della leadership giovanile trasformativa si fonda sulla convinzione che chiunque abbia la capacità di essere un leader, se gli vengono offerte opportunità e supporto. Gli youth worker agiscono come catalizzatori, non come direttori, creando spazi sicuri in cui l'iniziativa può crescere, gli errori sono parte integrante del processo di apprendimento e il potere viene condiviso anziché protetto. Questo cambiamento di mentalità è alla base di un'inclusione sostenibile.

Per le organizzazioni, adottare una leadership inclusiva rappresenta anche un percorso verso la crescita a lungo termine. Una leadership diversificata apporta nuove prospettive, una maggiore motivazione e un legame più stretto con la realtà dei giovani a cui si rivolge. Mantiene il lavoro con i giovani rilevante in un mondo in rapida evoluzione e costruisce fiducia tra le generazioni.

Ci auguriamo che questo opuscolo diventi più di un semplice riferimento: un valido strumento di lavoro quotidiano. Utilizzatelo per pianificare, riflettere, mettere in discussione le vostre abitudini e avviare conversazioni con i vostri team e partecipanti. Discutete di cosa significhi l'inclusione nel vostro contesto, quali barriere permangono e cosa potete fare domani per rendere la leadership più aperta.
Il percorso verso una leadership inclusiva non finisce mai, ma ogni piccola azione consapevole ci avvicina ad esso. Quando youth worker, educatori e giovani imparano, decidono e agiscono insieme, la leadership smette di essere un privilegio e diventa una responsabilità condivisa.

Questa è l'essenza della leadership giovanile trasformativa: non un modello da seguire, ma una pratica viva che prospera ovunque le persone scelgano di lavorare con empatia, coraggio e collaborazione.

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto Transformative Youth Leadership, cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea. Il contenuto riflette lo sforzo collaborativo di organizzazioni giovanili e professionisti di tutta Europa che condividono un obiettivo comune: rendere la leadership più inclusiva, partecipativa e accessibile a tutti i giovani. Le esperienze, le intuizioni e i metodi qui raccolti rappresentano lo spirito di cooperazione europea nel lavoro con i giovani e la convinzione condivisa che l'inclusione inizi con l'azione.



Riferimenti

-Conner, J. O., & Strobel, K. (2007). Leadership development: An examination of individual and programmatic growth. Journal of Adolescent Research, 22(3), 275-297. https://doi.org/10.1177/0743558407299698

-Ricketts, J., & Rudd, R. (2002). A comprehensive leadership education model to train, teach, and develop leadership in youth. Journal of Career and Technical - Education, 19(1), 7-17. https://doi.org/10.21061/jcte.v19i1.655

-Redmond, S., & Dolan, P. (2014). Towards a conceptual model of youth leadership development. Child & Family Social Work, 21(3), 261-271. https://doi.org/10.1111/cfs.12146

-Carter, E. W., Swedeen, B., Walter, M. J., Moss, C. K., & Hsin, C. T. (2011). Perspectives of young adults with disabilities on leadership. Career Development for Exceptional Individuals, 34(1), 57-67. https://doi.org/10.1177/0885728810387411

-Kahn, L., Hewes, S., & Ali, R. (2009). Taking the lead: Youth leadership in theory and practice. The Young Foundation. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Taking-the-Lead-October-2009.pdf

-Nailion, A., Wetzsteon, L., Prescott, S., Smith, K. (2019). Special Olympics Unified Champion Schools. Inclusive Youth Leadership Training - Facilitator Guide. https://www.specialolympics.org/what-we-do/youth-and-schools/unified-champion-schools/inclusive-youth-leadership

-HoG (2025). Humans of Globe. The Evolution of Leadership: From Traditional Hierarchies to Agile Management. https://humansofglobe.com/the-evolution-of-leadership-from-traditional-hierarchies-to-agile-management/

-AIHR. Academy to Innovate HR. Participative Leadership. https://www.aihr.com/hr-glossary/participative-leadership/

S-ALTO-YOUTH. (n.d.). Tool for reflective practice and professional development of Youth Work. https://www.salto-youth.net/tools/european-training-calendar/training/tool-for-reflective-practice-and-professional-development-of-youth-work.2729/

-Freire, P. (1970). Pedagogy of the oppressed. Herder and Herder.

-Sinek, S. (2019). Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Penguin.

-Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

-Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

-Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

-Raelin, J. A. (2016). Leadership-as-practice: Theory and application. New York: Routledge.

-Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International Journal of Management Reviews, 13(3), 251–269.

-Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013). Exploring leadership: For college students who want to make a difference (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Riferimenti

-12. Dewey, J. (1938). Experience and education. New York: Macmillan.

-Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: Wiley.

-Bárta, O., & others (2023). Young women and political participation: Insights into barriers and opportunities. EU–Council of Europe Youth Partnership.

-Camino, L. (2005). Pitfalls and promising practices of youth–adult partnerships: An evaluator's reflections. Journal of Community Psychology, 33(1), 75-85.

-Checkoway, B., & Aldana, A. (2013). Youth participation and community change: An introduction. Childhood, 20(2), 341-347.

-Council of Europe. (2025). Young people from rural areas must have better access to rights and essential services says Committee of Ministers.

-Council of Europe. (2019). Council of Europe's co-management system of the youth sector. World Future Council – Future Policy Award Bronze Winner.

-Eurodesk Brussels Link. (2024, November 29). Overcoming Barriers to Youth Participation.

-Hart, R. (1992). Children's Participation: From Tokenism to Citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Essays.

-Institute for Mental Health Youth Advisory Group. (2023). Youth Leadership for Urban Wellbeing: Supporting youth leaders to shape urban wellbeing (Place-based approaches). University of Birmingham & The Young Foundation.

-Kasper, G., & Pepin, C. (2020). A Reality Check on Nonprofit Co-Leadership. Stanford Social Innovation Review, 18(3), 42-47.

-Lavizzari, A., & Yurttagüler, L. (2023). Contemporary forms of young women's participation: priorities, challenges and ways forward?

-Organising Bureau of European School Student Unions (OBESSU). (2025). Needs of Rural Youth – Geographical Barriers (Inclusionary Activity Resource).

-Women Deliver. (2023). Equitable Youth Engagement and Co-Leadership.

Youth Partnership EU–Council of Europe. (2020). Perspectives on youth: Young people's autonomy – Barriers and solutions

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. Berrett-Koehler. https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry

Council of Europe. (2020). Youth sector strategy 2030. Council of Europe Publishing. https://www.coe.int/en/web/youth/youth-strategy-2030#portlet_com_liferay_journal_content_web_portlet_JournalContentPortlet_INSTANCE_0a0LsK4HelO7

European Youth Forum. (2020). Youth work in Europe: Policy and practice perspectives. https://www.youthforum.org/topics/youth-work

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.

Riferimenti

OECD. (2021). Engaging young people in evaluation: Learning from practice. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/engaging-young-citizens_2166378c-en.html

UNESCO. (2022). Transforming education through youth engagement. UNESCO Publishing. https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/articles/strengthening-meaningful-youth-engagement-education

UNICEF. (2019). Youth participation and feedback mechanisms in programs. UNICEF Office of Innovation. https://www.unicef.org/youthledaction/resources-meaningful-youth-engagement

Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. Applied Psychology: An International Review, 46(1), 5–34. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x

boyd, d. (2014). It's complicated: The social lives of networked teens. Yale University Press.

Camino, L., & Zeldin, S. (2002). From periphery to center: Pathways for youth civic engagement in the day-to-day life of communities. Applied Developmental Science, 6(4), 213–220. https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0604_8

Checkoway, B. (2011). What is youth participation? Children and Youth Services Review, 33(2), 340–345. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.09.017

Checkoway, B., & Richards-Schuster, K. (2006). Youth participation in community evaluation research. American Journal of Evaluation, 27(3), 347–363. https://doi.org/10.1177/1098214006289386

Couldry, N., & Hepp, A. (2017). The mediated construction of reality. Polity Press.

Council of Europe. (2020). Youth work in the spotlight: A European policy overview. Strasbourg: Council of Europe.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, 43(6), 1241–1299. https://doi.org/10.2307/1229039

de Rooij, E. A. (2012). Patterns of immigrant political participation: Explaining differences in types of political participation between immigrants and the majority population in Western Europe. European Sociological Review, 28(4), 455–481. https://doi.org/10.1093/esr/jcr010

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification." Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9–15. https://doi.org/10.1145/2181037.2181040

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1). https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1

Riferimenti

-Hart, R. A. (1992). Children's participation: From tokenism to citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre.

-Ito, M., Martin, C., Pfister, R. C., Rafalow, M. H., Salen, K., & Wortman, A. (2020). Affinity online: How connection and shared interest fuel learning. NYU Press.

-Jenkins, H., Ito, M., & boyd, d. (2016). Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics. Polity Press.

-Kiilakoski, T. (2018). Youth work and youth policy: Critical issues in youth participation. Journal of Youth Studies, 21(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1357806

-Kiilakoski, T., & Kivijärvi, A. (2020). Youth participation in decision-making: A critical analysis of discourses and practices in Finland. Nordic Journal of Youth Research, 28(3), 301–317. https://doi.org/10.1177/1103308819831398

-Livingstone, S., & Sefton-Green, J. (2016). The class: Living and learning in the digital age. NYU Press.

-Livingstone, S., & Third, A. (2017). Children and young people's rights in the digital age: An emerging agenda. New Media & Society, 19(5), 657–670. https://doi.org/10.1177/1461444816686318

-Livingstone, S., Stoilova, M., & Nandagiri, R. (2019). Children's data and privacy online: Growing up in a digital age. London School of Economics and Political Science.

-Lundy, L. (2007). "Voice" is not enough: Conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. British Educational Research Journal, 33(6), 927–942. https://doi.org/10.1080/01411920701657033

-Pickard, S. (2019). Politics, protest and young people: Political participation and dissent in Britain in the 21st century. Palgrave Macmillan.

-Rhodes, J. E. (2002). Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth. Cambridge, MA: Harvard University Press.

-Selwyn, N. (2012). Education in a digital world: Global perspectives on technology and education. Routledge.

-Shanahan, M. J. (2019). Youth social inequality and transitions to adulthood. Annual Review of Sociology, 45, 345–365. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073018-022615

-Tisdall, E. K. M. (2008). Is the honeymoon over? Children and young people's participation in public decision-making. International Journal of Children's Rights, 16(3), 419–429. https://doi.org/10.1163/157181808X311240

-UNESCO. (2018). A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2. Paris: UNESCO.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelle dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia europea dell'istruzione e della cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per tali opinioni.

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

Metodologia nella leadership giovanile

TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union